

Évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

Rapport final

Préparé pour :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Par :

Goss Gilroy Inc.

Conseillers en gestion

150, rue Metcalfe, bureau 900

Ottawa (Ont.) K2P 1P1

Tél. : (613) 230-5577

Télec. : (613) 235-9592

Adresse électronique : ggi@ggi.ca

Le 20 octobre 2004



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

Sommaire	3
1.0 Introduction	11
1.1 L'entrepreneuriat des femmes au Canada	14
1.1.1 Le Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneures 200316	
1.1.2 Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada.....	20
1.2 Études d'évaluation précédentes de l'IFE	22
1.3 Rendement du programme	25
2.0 Conception de l'évaluation	30
2.1 Portée et objectifs	30
2.2 Enjeux et questions de l'évaluation.....	30
2.3 Approche et méthodologie	33
3.0 Constatations de l'évaluation	34
3.1 Question d'évaluation - Pertinence	35
3.2 Question d'évaluation – Prestation de services.....	40
3.3 Question d'évaluation – Résultats et incidences	56
3.4 Question d'évaluation – Rapports et rapport coût-efficacité	64
4.0 Conclusions	69
5.0 Recommandations	71

Sommaire

Le présent document présente les constatations et les conclusions d'une évaluation du Programme de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) de DEO.

Chaque région de DEO (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) a créé un organisme de l'IFE dans le cadre de cette initiative. Les organismes provinciaux sans but lucratif de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs sont chargés de l'administration et de la prestation des services de l'IFE. Le mandat des organismes de l'IFE consiste à encourager la création et la croissance des entreprises appartenant à des femmes et contrôlées par celles-ci, à favoriser le travail autonome et le développement des entreprises et à promouvoir l'égalité économique entre les hommes et les femmes. Le soutien de DEO permet aux quatre organismes provinciaux d'offrir des services améliorés aux entreprises dirigées par des femmes entrepreneurs, dont les suivants :

- services conseils en affaires;
- prêts;
- services d'information et aiguillage;
- formation et perfectionnement des compétences;
- réseautage;
- mentorat.

Chaque organisme de l'IFE reçoit en moyenne 850 000 \$ par année de DEO sous forme de financement de soutien. Chacun gère également un fonds de prêts de 5 millions de dollars sur dix ans, qui a été établi au début de l'IFE en 1994-1995. Il s'agit d'un fonds à remboursement conditionnel.

Objectif de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation était d'évaluer la pertinence, la prestation de services, les résultats et la surveillance du rendement des organismes de l'IFE.

Méthodologie

Des interviews ont eu lieu avec le personnel de DEO chargé des dossiers des organismes de l'IFE, les directrices exécutives des organismes de l'IFE, les membres du conseil d'administration et le personnel ainsi que d'autres organismes qui

connaissaient bien l'organisme de l'IFE dans chaque province. Deux groupes de discussion auxquels ont participé de 14 à 20 clientes environ des organismes de l'IFE se sont réunis dans chaque province (le nombre total de participantes des groupes de discussion s'élevait à 112). Les interviews avec les principaux répondants et les séances des groupes de discussion ont permis d'examiner les questions pertinentes, la prestation des services, l'incidence et les résultats, les rapports et le rapport coût-efficacité. Pour compléter le tableau, nous avons choisi les thèmes des mini-études de cas après avoir consulté le personnel de DEO en fonction de leurs répercussions sur le fonctionnement futur et le succès des organismes de l'IFE. Les quatre thèmes examinés dans les études de cas sont les suivants :

- le mentorat;
- le réseautage;
- la technologie;
- les partenariats.

Constatations de l'évaluation

Raison d'être

- Les femmes entrepreneurs continuent de rencontrer des obstacles (p. ex. l'accès au capital) qui nuisent au lancement d'une entreprise et à la croissance de celle-ci;
- Les organismes de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs offrent des services qui tiennent compte de la spécificité des sexes et qui sont adaptés aux femmes entrepreneurs;
- Comme ils tiennent compte de la spécificité des sexes, les services offerts par les organismes de l'IFE ne sont pas assurés par les autres membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) (c.-à-d. CSEC, SADC, OFVE);
- Les organismes de l'IFE occupent un créneau particulier des petits prêts et des services de soutien aux femmes entrepreneurs dans tous les domaines du commerce, en particulier dans les entreprises de vente au détail et de services;
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada doit appuyer les organismes de l'IFE;
- Les objectifs et les activités des organismes de l'IFE sont conformes au mandat de DEO.

Prestation des services

- Les méthodes qu'utilise DEO pour gérer les dossiers de l'IFE varient. Le personnel de DEO a fourni de précieux services de facilitation pour accroître les partenariats entre les organismes de l'IFE et les autres membres du RSEOC (CSEC, OFVE et SADC);
- La structure de gouvernance, c'est-à-dire le conseil d'administration, des organismes de l'IFE est appropriée;
- DEO doit assurer une surveillance adéquate des organismes de l'IFE pour éviter de courir un risque trop élevé;
- Les organismes de l'IFE utilisent divers mécanismes qu'ils jugent efficaces pour faire connaître aux clientes éventuelles les services qu'ils offrent. Par ailleurs, il faut s'efforcer en permanence de recourir à une approche efficace dans le cas des clientes éventuelles immigrantes, autochtones ou des régions rurales.
- Les participantes aux groupes de discussion se sont dites très satisfaites des services assurés par les organismes de l'IFE;
- Des systèmes vérifiés sont en place dans tous les organismes de l'IFE pour gérer les actifs et évaluer le coefficient/risque des pertes sur prêts;
- Des pratiques professionnelles sont en vigueur pour le recouvrement des prêts;
- Si les faibles taux d'intérêt actuels des prêts se maintiennent, les coefficients élevés des pertes sur prêts entraîneront une réduction continue des fonds de prêts actuels;
- Au rythme actuel d'octroi des prêts, certains des organismes de l'IFE auront épuisé leurs fonds de prêts dès 2006.

Résultats et incidences

- Les organismes de l'IFE occupent un créneau particulier dans le cas des femmes entrepreneurs, car ils comblent les lacunes concernant les services de soutien des entreprises en démarrage, la taille des prêts et les secteurs d'activités des femmes entrepreneurs;
- L'efficacité des organismes différerait d'une région à l'autre en raison de facteurs comme la restructuration organisationnelle, l'actualité des évaluations des besoins, la clarté des communications entre l'administration

centrale et les bureaux auxiliaires, la clarté des rôles et des responsabilités et les méthodes organisationnelles de marketing;

- En plus de partager les procédures et les instruments, les organismes de l'IFE forment un réseau pour échanger les pratiques exemplaires et les leçons retenues au niveau des directrices exécutives et du personnel afin d'accroître l'efficacité organisationnelle;
- L'accès des femmes au financement s'est amélioré grâce à l'aiguillage, aux partenariats avec d'autres organismes, à l'octroi de prêts conjoints et à la préparation supplémentaire des clientes;
- Les clientes font appel aux organismes de l'IFE pour obtenir un 2^e, un 3^e ou un 4^e prêt – non seulement parce qu'elles connaissent bien l'organisme, mais aussi parce qu'elles ne sont pas admissibles à des prêts bancaires dans les secteurs des services ou de la vente au détail en raison du manque de biens donnés en garantie. Cela pourrait causer un problème si de nouvelles clientes avaient besoin de prêts;
- La prestation des services et les fonds de prêts sont considérés comme un succès à cause des incidences économiques signalées (*DEO 2002*), soit un rapport de 9 contre 1, c.-à-d. que des prêts de 22,4 millions de dollars ont généré des activités d'environ 200 millions de dollars. On a également souligné qu'au 31 mars 2004, les services et les prêts des organismes de l'IFE ont produit un effet de levier de 33,1 millions de dollars supplémentaires à l'appui des femmes entrepreneurs.

Rapports, solutions de rechange et rapport coût-efficacité

- Les données provenant de DEO qui figurent dans les rapports trimestriels des organismes de l'IFE présentent de graves lacunes. Elles sont inexactes et peu fiables. Elles ne sont pas utilisées en permanence pour suivre le rendement des organismes de l'IFE.
- Les organismes de l'IFE aimeraient connaître la valeur des données qu'on leur demande de recueillir et la façon dont elles sont réellement utilisées;
- Certains des organismes de l'IFE ont indiqué qu'ils aimeraient pouvoir recueillir des renseignements axés sur les résultats (p. ex. l'incidence de leurs services ou prêts), mais ils ont besoin de ressources pour le faire et doivent prendre des mesures à cette fin;
- Les organismes de l'IFE étaient considérés comme rentables et ils ont

produit des résultats importants par rapport à l'investissement de DEO;

- Les solutions de rechange pour l'amélioration de la prestation des services et des incidences porteraient sur l'élaboration de stratégies de partenariat avec les partenaires du RSEOC et d'autres organismes pour élargir le champ de prestation des services;
- Les interviews avec DEO ont révélé que ce ministère mettait fortement l'accent sur l'établissement de partenariats afin d'améliorer la prestation du programme de l'IFE et d'accroître l'efficacité. Les modèles de rapports actuels ne permettent pas de saisir les renseignements essentiels sur les genres et les aspects importants des partenariats actuels des organismes de l'IFE avec des organismes communautaires, nationaux et internationaux.

Recommandations

1. **DEO devrait évaluer son processus de paiement des organismes de l'IFE**, et repérer et supprimer les goulots d'étranglement qui empêchent de leur verser les paiements dans le délai prévu. Il faudrait à cette fin déterminer les retards causés par les candidates qui fournissent des renseignements incomplets, etc.
2. **DEO devrait examiner sa gestion des dossiers de l'IFE** pour déterminer l'uniformité de l'approche et la clarté des communications avec les organismes de l'IFE et mettre en œuvre la façon la plus efficace de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion et de surveillance. DEO devrait faire connaître ses attentes aux organismes de l'IFE concernant les coefficients des pertes sur prêts, les proportions de prêts improductifs et les volumes de prêts escomptés.
3. **Chercher à accroître les possibilités de partenariat entre les SADC et les organismes de l'IFE**, en particulier dans le cas de la formation du personnel des SADC visant à répondre aux besoins des femmes entrepreneurs, à favoriser l'accès des femmes des milieux ruraux de l'Ouest du Canada aux services qui tiennent compte de la spécificité des sexes.
4. **Il faudrait regarnir les fonds de prêts de l'IFE**. DEO et les organismes de l'IFE devraient discuter de la limite des prêts, des services aux clientes d'âge mûr, aux immigrantes et aux femmes des régions rurales et de l'avenir des fonds de prêts

des organismes de l'IFE et prendre des décisions ou concevoir des stratégies à ce sujet en se fondant sur les meilleures façons de répondre aux besoins des femmes entrepreneurs dans l'Ouest canadien.

5. **DEO et les organismes de l'IFE devraient évaluer les exigences actuelles en matière de présentation de rapports**, en particulier les indicateurs de succès et de tendances. Au besoin, il faudrait concevoir de nouveaux mécanismes pour permettre d'assurer le suivi des résultats, des tendances et des enjeux afin de répondre aux besoins des deux groupes.
6. **DEO et les organismes de l'IFE devraient discuter les attentes à l'égard de la mesure de l'établissement et du maintien de partenariats et les moyens d'y arriver**. Les résultats de ces discussions devraient figurer dans de futurs accords de contribution s'il s'agit d'une exigence précise en matière de rendement.
7. **Il faudrait élaborer des politiques ou lignes directrices sur les coefficients appropriés des pertes sur prêts** d'après l'expérience des organismes de l'IFE concernant la gestion des fonds de prêts et les attentes de DEO.
8. **Les organismes de l'IFE devraient évaluer les lacunes en matière de services** qui peuvent résulter des capacités techniques actuelles du personnel ainsi que les lacunes en matière de services liées aux groupes de clientes éventuelles (p. ex. les femmes en milieu rural) et aux besoins en perfectionnement professionnel (p. ex. le mentorat et le réseautage).
9. **Les organismes de l'IFE devraient discuter les différents besoins en financement directement avec le personnel de DEO**.
10. **Afin de réduire au minimum les bouleversements organisationnels, des plans de relève tenus par le conseil d'administration de chaque organisme de l'IFE devraient être en vigueur pour l'avenir**.
11. **Un cadre de personnel axé sur les compétences devrait être établi pour chaque poste d'état-major** dans les organismes de l'IFE, pour assurer l'uniformisation des pratiques d'embauchage et des compétences du personnel.
12. **Les méthodes d'échange des pratiques exemplaires des organismes de l'IFE**

entre les quatre régions sont efficaces et il faudrait continuer d'y recourir.

1.0 Introduction

Le présent rapport vise à présenter une évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, qui est financée par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Il s'agit d'un ministère fédéral qui a pour mandat de renforcer l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de l'Ouest dans l'élaboration des politiques économiques nationales¹. Les programmes et services de DEO portent sur trois orientations stratégiques, à savoir :

- l'innovation,
- l'entrepreneuriat;
- les collectivités durables.

DEO appuie également le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, qui compte plus de 100 points de service dans l'Ouest canadien, y compris, en plus des bureaux de l'IFE, des agents de DEO, les centres de services aux entreprises du Canada, les organismes francophones à vocation économique et les sociétés d'aide au développement des collectivités.

En réponse aux besoins définis des femmes entrepreneurs, DEO a lancé l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) au cours de l'exercice 1994-1995. Les objectifs de l'IFE énoncés dans les documents du programme sont les suivants :

- établir un Centre de services pour les femmes entrepreneurs dans les quatre provinces de l'Ouest canadien;
- utiliser les ressources des centres pour favoriser l'expansion et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Organismes de l'IFE

Chaque région de DEO (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) a créé un organisme de l'IFE dans le cadre de cette initiative. Les organismes provinciaux sans but lucratif de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs sont chargés de l'administration et de la prestation des services de l'IFE. Le mandat des

¹ *Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneurs*, octobre 2003.

organismes de l'IFE consiste à encourager la création et la croissance des entreprises appartenant à des femmes et contrôlées par celles-ci, à favoriser le travail autonome et le développement des entreprises et à promouvoir l'égalité économique entre les hommes et les femmes. Les mesures suivantes visent la réalisation de ce mandat² :

- susciter et promouvoir l'esprit d'entreprise auprès des femmes;
- faciliter l'accès aux capitaux des femmes chefs d'entreprise;
- offrir des services aux femmes pour les aider à acquérir de l'expérience, une expertise, des actifs et un dossier de crédit leur permettant d'augmenter le nombre et la vigueur des entreprises appartenant à des femmes dans l'Ouest du Canada.

Chaque organisme provincial a un nom et une structure qui lui sont propres afin de refléter les différents besoins et la clientèle qui caractérisent la province où il se trouve. L'IFE est mise en oeuvre par les quatre organismes sans but lucratif suivants :

- la Women's Enterprise Society of British Columbia (WESBC);
- l'Alberta Women Entrepreneurs (AWE – le nom légal est Alberta Women Entrepreneurs Association);
- le Manitoba Women's Enterprise Centre (WEC);
- la Women's Entrepreneurs of Saskatchewan (WES).

Au moment de l'évaluation, la WESBC avait des bureaux à Kelowna (AC) et à Vancouver, l'AWE comptait des bureaux à Calgary (AC), à Edmonton et à Lethbridge, le WEC avait un bureau à Winnipeg et la WES comptait des bureaux à Saskatoon (AC) et à Regina. Étant donné la nature de la réglementation provinciale concernant la création d'organismes sans but lucratif en Saskatchewan, la WES est constituée en association mutuelle. Les profils des organismes présentés dans l'étude d'impact de 2002 de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs figurent à l'**Annexe A**.

Il incombe aux organismes de l'IFE de faire connaître les petites entreprises, d'administrer leur organisation et de participer aux activités dans l'Ouest³. Chaque organisme provincial est indépendant de DEO, mais lui présente régulièrement des examens financiers et opérationnels. Dans les régions rurales, les sociétés d'aide au

² Accord de contribution de 2000 entre le gouvernement du Canada et l'organisme de l'IFE

³ Ibid

développement des collectivités (également financées par DEO) sont encouragées à établir des partenariats avec les organismes provinciaux de l'IFE pour offrir les services de l'IFE aux résidentes locales.

Les organismes de l'IFE dans chaque province sont des entités indépendantes qui ont leur propre conseil d'administration constitué de représentantes de divers horizons dans leur province respective. Une directrice exécutive est chargée des fonctions administratives et opérationnelles de chaque organisme provincial de l'IFE. Elle relève du conseil d'administration, qui surveille la politique et l'orientation de l'organisme. Les membres du conseil d'administration connaissent bien le milieu des affaires et les difficultés que rencontrent les femmes entrepreneurs.

Ressources

L'IFE existe depuis dix ans, soit depuis le 31 mars 2005. Chaque organisme de l'IFE reçoit en moyenne 850 000 \$ par année de DEO sous forme de financement de soutien. Chacun a également reçu des fonds de prêts de 5 millions de dollars à octroyer sur dix ans, soit d'avril 1995 à mars 2005. Il s'agit de prêts à remboursement conditionnel. La série actuelle d'accords de contribution expire à la fin de l'exercice 2004-2005.

Services des organismes de l'IFE

Il incombe à chaque organisme provincial d'utiliser sa propre méthode de prestation des services afin de répondre le mieux possible à sa clientèle économique et démographique particulière. Le soutien de DEO permet aux quatre organismes provinciaux d'offrir des services améliorés aux entreprises dirigées par des femmes entrepreneurs, dont les suivants⁴ :

- services conseils en affaires;
- prêts;
- services d'information et aiguillage;
- formation et perfectionnement des compétences;
- réseautage;
- mentorat.

⁴ Accord de contribution de 2000 entre le gouvernement du Canada et l'organisme de l'IFE

Le programme du Fonds de prêts est le mécanisme au moyen duquel des prêts à remboursement conditionnel sont consentis à chaque province (soit au total 20 millions de dollar sur dix ans) à titre de capital de base qui sert à offrir des prêts aux femmes entrepreneurs admissibles. Le Fonds de prêts revêt des caractéristiques particulières dans chaque province, mais le lien commun, c'est le fait d'être le bailleur de fonds des femmes entrepreneurs. Les organismes provinciaux ont établi leurs propres critères d'évaluation du risque que constitue la personne qui présente une demande de prêt, qui ont été approuvés au début de l'IFE par DEO avant l'octroi des fonds à chaque organisme provincial⁵.

Toute entreprise nouvelle ou en expansion située dans l'une des quatre provinces participantes est admissible aux fonds de prêts de l'IFE. Les critères d'admissibilité (c.-à-d. définition d'une entreprise appartenant à une femme et autres critères) sont déterminés par chaque organisme de l'IFE. Par exemple, dans certaines provinces, l'entreprise doit également être la principale source de revenu de la requérante. Les prêts obtenus dans le cadre du programme de l'IFE peuvent servir à obtenir des fonds d'autres institutions financières.

Les quatre organismes provinciaux de l'IFE doivent établir un partenariat avec une foule d'organisations et d'organismes gouvernementaux pour offrir une gamme maximale de services à leur clientèle. Les partenaires des organismes de l'IFE comprennent des groupes communautaires, des établissements d'enseignement, des institutions financières classiques, des associations de gens et de femmes d'affaires, les SADC, les CSEC, les OFVE et d'autres programmes d'entrepreneuriat offerts dans les régions locales.

1.1 L'entrepreneuriat des femmes au Canada

L'importance de la contribution des femmes entrepreneurs du Canada à l'économie canadienne a été reconnue pour la première fois en 1996 dans l'étude qui a constitué une première intitulée *Mythes et réalités : Le pouvoir économique des entreprises dirigées par des femmes au Canada*⁶. L'étude a révélé qu'à ce moment-là, il y avait plus de 700 000 entreprises dirigées par des femmes au Canada, qui employaient 1,7 million de personnes. De plus, elle a montré que le nombre d'entreprises dirigées par

⁵ Rapport d'évaluation de l'IFE de 1998.

⁶ Mythes et réalités. Institut de la PME de la Banque de Montréal, décembre 1996

des femmes s'accroissait deux fois plus rapidement que la moyenne nationale. En plus de l'étude *Mythes et réalités*, d'autres événements importants survenus pendant les années 90 ont mis en évidence les femmes entrepreneurs et amené le gouvernement à reconnaître davantage que celles-ci faisaient face à des obstacles propres à leur sexe lorsqu'elles lançaient leur entreprise ou qu'elles lui faisaient prendre de l'expansion.

La tendance à la croissance rapide du travail autonome au Canada se poursuit, le travail à son compte ayant connu une croissance plus rapide au cours des 25 dernières années que le travail salarié⁷. Depuis 1976, le taux de croissance annuel moyen du travail autonome chez les femmes s'est chiffré à 5,3 %, contre 2,2 % chez les hommes⁸; par conséquent, deux fois plus de femmes que d'hommes ont commencé à travailler à leur compte pendant la même période. Ce ratio s'est accru encore plus récemment, le nombre de femmes entrepreneurs augmentant de 8 % entre 1996 et 2001 contre 0,6 % chez les hommes⁹.

Dans l'ensemble, entre 1981 et 2001, le nombre de femmes entrepreneurs au Canada a progressé en réalité de 208 %, contre 38 % chez les hommes¹⁰. En 2002, le tiers des travailleurs autonomes au Canada était des femmes¹¹ et actuellement la proportion de femmes qui sont des travailleurs autonomes est plus importante au Canada que dans tout autre pays¹².

Les travaux de recherche montrent également que les femmes possèdent généralement des entreprises dans les secteurs à risque plus élevé et qui connaissent une croissance plus lente, comme les secteurs de la vente au détail et des services, où l'on sait que l'accès au financement des entreprises est plus difficile à obtenir¹³. Par ailleurs, les femmes ne sont pas limitées à ces domaines traditionnels et elles se lancent de plus en plus dans d'autres secteurs. Par exemple, en 2000, les femmes avaient une participation d'au moins 50 % dans 31 % des entreprises du secteur du savoir et 31 % des entreprises manufacturières¹⁴.

En 1998, les femmes canadiennes possédaient environ 35 % des petites et moyennes

⁷ Ibid

⁸ Ibid

⁹ Recensement du Canada de 1981-2001, Statistique Canada

¹⁰ Exposé de Statistique Canada, op. cit.

¹¹ Ibid.

¹² Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2000.

¹³ *Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneurs*, 2003, p. 26

¹⁴ Statistique Canada, op. cit.

entreprises (PME) du Canada. En 2000, ce pourcentage s'élevait à 45 %¹⁵. En 2002, il y avait plus de 821 000 femmes entrepreneurs au Canada¹⁶, dont la contribution à l'économie canadienne dépassait 18,109 milliards de dollars par année¹⁷.

En raison de l'importance historique du Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneures et de sa pertinence pour le sujet de la présente évaluation, la section qui suit décrit brièvement le mandat et les conclusions de celui-ci. Nous faisons aussi état dans la section suivante d'une autre étude récente importante – *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada, mai 2004* – qui sert de base à l'évaluation.

1.1.1 Le Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneures 2003

Conscient de l'incidence croissante des femmes entrepreneurs au Canada, le Premier ministre a créé le premier Groupe de travail sur les femmes entrepreneurs en 2002. Cette initiative comprenait des consultations publiques et en ligne avec tous les intervenants du pays, y compris des femmes entrepreneurs, des associations, des organismes gouvernementaux et des ministères à tous les niveaux, des institutions financières et des députés.

Le mandat du Groupe de travail était le suivant :

- Étudier les problèmes particuliers que doivent surmonter les femmes chefs d'entreprise. Pour cela, il fallait déterminer les moyens à prendre pour encourager les créations d'entreprises chez les femmes, évaluer les ressources existantes, cerner les lacunes et les domaines d'action possibles pour l'avenir et évaluer les meilleures méthodes à l'échelle internationale, et leur utilité dans un cadre canadien;
- Donner des avis au gouvernement fédéral sur des questions générales concernant l'entrepreneuriat chez les femmes. À cette fin, le Groupe devait définir une stratégie nationale portant sur les moyens d'aider les femmes chefs d'entreprise et proposer des initiatives précises que le gouvernement devrait envisager. Citons, par exemple, des initiatives visant le commerce et

¹⁵ Exposé d'Industrie Canada au Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneures, 13 décembre 2002

¹⁶ Statistique Canada, 2002

la recherche.

Les obstacles et les défis existent encore pour les femmes qui lancent leur entreprise ou qui travaillent à son expansion¹⁸. Même si toutes les femmes entrepreneurs ne font pas face à la totalité, ou peut-être à certains, de ces obstacles ou difficultés, tant qu'ils existeront, le Groupe de travail indique, dans son rapport, que la politique publique du Canada doit en tenir compte et résoudre ceux-ci.

Le Groupe de travail s'est basé sur trois conditions pour s'acquitter de son mandat :

- Les femmes entrepreneurs constituent le secteur de notre économie qui connaît la croissance la plus rapide;
- Les femmes entrepreneurs font face à des contraintes et à des obstacles uniques sur la voie de la réussite;
- Favoriser la croissance de l'entrepreneuriat chez les femmes fait partie intégrante de la stratégie du Canada à l'égard des petites entreprises.

Le Groupe de travail a formulé 77 recommandations précises au secteur public canadien pour tenir compte de la nécessité de mieux cibler les femmes entrepreneurs comme étant une composante importante du développement économique du Canada afin de maximiser leur potentiel économique. Dans ses recommandations, le Groupe de travail a fait ressortir la nécessité de prendre les mesures suivantes :

- un accès accru au capital, à l'information et aux programmes gouvernementaux;
- plus de recherche approfondie sur tous les aspects économiques relatifs aux femmes entrepreneurs;
- un accès accru aux marchés publics;
- un accès accru aux programmes de protection sociale, y compris la garde d'enfants et les prestations de maternité et de paternité;
- plus de programmes de mentorat et de possibilités de réseautage et d'acquisition de compétences en affaires;
- promotion accrue des femmes entrepreneurs et de l'entrepreneuriat, à l'échelle nationale et internationale;
- politique et programmes visant à encourager les femmes entrepreneurs à exporter et former celles-ci pour qu'elles soient « prêtes à exporter »;

¹⁷ Exposé de Statistique Canada au Groupe de travail, 6 mai 2003

¹⁸ 1. AVANT-PROPOS, p. 2

- le Canada doit participer activement à des forums internationaux pour promouvoir l'entrepreneuriat chez les femmes, comme l'OCDE;
- une voix et un portail « à guichet unique » pour les femmes entrepreneurs;
- une réévaluation du secteur des services;
- l'annonce d'une nouvelle vision et l'appréciation du travail autonome.

Selon le rapport du Groupe de travail, il existe encore un immense besoin de services et de programmes d'aide conçus pour les femmes entrepreneurs. Le gouvernement fédéral doit jouer un rôle essentiel pour qu'on réponde aux besoins des femmes entrepreneurs, sans quoi une portion importante de l'économie canadienne demeurera sous-développée. Le rapport fait état de données de l'OCDE et de la Banque mondiale qui confirment que les pays qui ont une collectivité entrepreneuriale féminine active ont un niveau de vie plus élevé et sont de meilleurs endroits où vivre.

Une recommandation précise qui s'applique à la présente évaluation était que le gouvernement fédéral devrait créer des centres de services aux entreprises féminines dans tout le Canada, qui pourraient se modeler sur ceux ouverts dans le cadre de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Ces centres devraient exploiter les ressources en place et s'associer à ces dernières. Le rapport a également recommandé que le gouvernement fédéral veille à ce que les centres de services aux entreprises féminines (par l'entremise de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada) soient maintenus et qu'ils reçoivent une aide à long terme. Il faut également veiller à ce que les femmes autochtones puissent avoir accès au financement et aux services.

1.1.1.1 Réponses au Groupe de travail

Le 29 octobre 2003, le très honorable Jean Chrétien, Premier ministre du Canada, a reçu et applaudi le rapport du Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneurs et il a remercié les membres de leur engagement et de leur dévouement. Le Premier ministre s'est engagé à présenter une réponse immédiate aux préoccupations suivantes soulevées dans le rapport¹⁹ :

- Le gouvernement fédéral prolongera l'Initiative pour les femmes entrepreneurs financée par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.
- Le gouvernement fédéral s'engagera à un financement pluriannuel de

¹⁹ Communiqué du gouvernement du Canada, 4 novembre 2003

l'Initiative pour les femmes entrepreneurs au Canada atlantique.

- Le gouvernement fédéral établira deux nouveaux Centres de services pour les femmes entrepreneurs en Ontario et au Québec. Il donnera à Industrie Canada l'instruction de travailler avec les femmes entrepreneurs sur la question du microfinancement dans ces centres.
- Le gouvernement fédéral organisera un Forum économique national des femmes en prolongement des travaux du Groupe de travail.
- Le gouvernement fédéral créera un Prix canadien de l'innovation féminine. Dans le cadre des Prix canadiens de l'entrepreneuriat féminin, ce nouveau prix contribuera à rehausser le profil des femmes entrepreneurs et encouragera les jeunes femmes à orienter leur propre carrière.
- Le gouvernement fédéral élargira son programme de recherches et de publications de manière à mieux répondre aux besoins des femmes entrepreneurs et il veillera à ce que ce programme fournisse aux décideurs de l'information sur les questions émergentes.
- Le gouvernement fédéral portera l'entrepreneuriat à l'ordre du jour des futures réunions fédérales-provinciales-territoriales de manière à sensibiliser tous les niveaux de gouvernement aux préoccupations des femmes entrepreneurs.
- Le gouvernement fédéral continuera de s'intéresser aux femmes entrepreneurs autochtones afin de cerner leurs besoins. Il élaborera un guide de planification d'entreprise pour aider les femmes autochtones à se lancer dans de nouveaux marchés.
- Le Premier ministre demandera au Conseil national de développement économique des Autochtones d'examiner la situation des femmes autochtones dans le domaine de l'entrepreneuriat.
- Pour leur offrir plus d'occasions d'élargir leurs marchés au-delà de nos frontières, le gouvernement fédéral veillera à ce que les femmes entrepreneurs soient représentées dans les activités de promotion et les missions commerciales du Canada.

En outre, le programme de séminaires de Contrats Canada à l'intention des petites entreprises géré par TPSGC a établi un programme de séminaires pour les femmes entrepreneurs qui visent à leur permettre d'acquérir des connaissances sur les possibilités de conclure des marchés publics avec l'administration fédérale et d'y avoir accès.

Parmi les mesures figurant dans le budget de 2004, présenté le 23 mars 2004, il y

avait plusieurs recommandations du Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneurs²⁰. Par exemple, le budget de 2004 a annoncé l'octroi d'une somme supplémentaire de 150 millions de dollars au cours de deux prochaines années pour accélérer la mise en œuvre du Cadre multilatéral pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants. Cet engagement, qui reprenait presque intégralement la recommandation 4.04 du Groupe de travail, permettra de créer jusqu'à 48 000 nouvelles places en garderie. Au chapitre du soutien aux petites entreprises, le gouvernement a proposé un certain nombre de mesures, notamment une augmentation de 270 millions de dollars des fonds consacrés au financement par capital de risque par l'entremise de la Banque de développement du Canada et Financement agricole Canada, l'amélioration de l'accès aux crédits d'impôt pour la R-D pour les petites entreprises, l'assouplissement des règles fiscales pour les entreprises en démarrage, l'élargissement de l'accès au système d'appel d'offres du gouvernement pour les petites entreprises ainsi que le renforcement du rôle et du champ d'action des organismes d'aide au développement des collectivités et des autres instruments de développement régional et de diversification. Ces mesures correspondent d'assez près aux recommandations formulées dans les sections 1, 3, 5, 8 et 9 du rapport du Groupe de travail.

1.1.2 Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada²¹

En mai 2004, la Foundation of Canadian Women Entrepreneurs, de concert avec la Banque de développement du Canada, a rendu public un rapport sur les *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada*. Ce rapport est une mise à jour d'un rapport antérieur déposé à la réunion de 2000 de l'OCDE sur les femmes entrepreneurs. Il met en lumière les pratiques exemplaires des secteurs public, privé, sans but lucratif et universitaire concernant les programmes visant à appuyer la création et la croissance des entreprises appartenant à des femmes au Canada.

Selon *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada, mai 2004*²², même si les PME des femmes offrent une gamme diverse de biens et services, elles ont de nombreuses caractéristiques en commun sur le plan de leurs approches, de leurs stratégies et de leurs activités qui sont fondées sur le sexe. À partir de ce

²⁰ Communiqué du gouvernement du Canada, 30 avril 2004

²¹ Foundation of Canadian Women Entrepreneurs/BDC et Kartini International Consulting Inc., mai 2004

point de vue, il y a deux façons d'envisager l'aide aux femmes chefs d'entreprise :

- 1) Intégrer les femmes dans les approches sectorielles plus générales qui existent déjà. Celles-ci sont généralement organisées en fonction des stratégies et de l'approche qu'on trouve généralement dans les entreprises des hommes;
- 2) Considérer les entreprises des femmes comme un groupe économique distinct qui a ses propres caractéristiques et des modèles de croissance économique qu'il faut prendre en considération pour maximiser leur contribution à l'économie nationale.

La recherche montre que les caractéristiques propres aux femmes chefs de PME en tant que groupe économique comprennent les éléments qui suivent²³. Les femmes entrepreneurs :

- ont pris un engagement ferme envers leur collectivité locale, particulièrement en ce qui concerne la détermination des sources d'approvisionnement et l'emploi;
- se considèrent comme le centre de leur entreprise, les équipes et les groupes de travail émanant de cette position centrale, au lieu de créer des structures hiérarchiques rigides, dont elles constituent le sommet;
- ont pris un engagement ferme envers une vision qui englobe leur vie privée et professionnelle; par conséquent, elles s'efforcent constamment de créer une entreprise durable dont la croissance est gérable au lieu de viser une croissance rapide immédiate et de multiplier les opérations commerciales;
- mettent l'accent sur les relations personnelles dans leurs contacts d'affaires, pour réaliser leurs ambitions à long terme (d'où un taux de roulement et une rentabilité élevés);
- établissent des contacts au moyen du réseautage actif, qu'elles considèrent comme un atout précieux en affaires;
- assurent l'expansion de leur entreprise au moyen d'une gamme d'alliances qui permettent fréquemment de créer plus d'occasions d'affaires et d'échanges commerciaux. Il en résulte une croissance plus lente des entreprises dirigées par les femmes, selon la mesure classique de

²² Ibid.

²³ Ibid.

l'accroissement du nombre d'employés, mais aussi une croissance beaucoup plus durable²⁴.

Les autres facteurs clés²⁵ qui définissent les entreprises des femmes comme un groupe économique sont les suivants :

- les femmes subissent encore jusqu'à un certain point dans le milieu des affaires une discrimination fondée sur le sexe qui va au-delà des difficultés auxquelles font face habituellement toutes les PME sur le plan de l'accès au crédit, de l'information, de la formation, des marchés et de la technologie;
- en raison du double rôle des femmes en tant que propriétaire d'entreprise et principale prestataire de soins familiaux, elles ont généralement moins de temps à consacrer à la formation et aux activités connexes nécessaires pour permettre à leur entreprise de soutenir la concurrence;
- les femmes dont l'entreprise en est rendue à un stade de développement relativement précoce réagissent mieux en général aux conseils et au mentorat d'autres femmes entrepreneurs.

Selon l'étude réalisée pour le rapport sur les *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada*, les banques continuent d'évaluer le risque surtout en fonction de la réponse à la question de savoir si l'emprunteur a ou non des actifs qui peuvent servir de garantie de prêts ou d'une évaluation du dossier de crédit. D'après les chiffres, les Canadiennes ont encore beaucoup moins d'actifs que les hommes et, selon qu'elles ont quitté ou non le marché du travail pour s'occuper de leur famille, y compris en travaillant sans être rémunérées dans une entreprise familiale, le fait qu'elles n'aient pas contracté d'emprunt récent peut également entraîner une évaluation négative de leur capacité de rembourser un prêt à l'entreprise. Selon le rapport, de nombreuses femmes ont donc recours à des formes coûteuses de crédit (comme les cartes de crédit) pour lancer et financer leurs entreprises.

1.2 Études d'évaluation précédentes de l'IFE

²⁴ Elizabeth Muir, « Thinking Outside the Box/ », cité dans Trade Matters, Best Practices & Success Stories, Commonwealth Secretariat, 2002, Londres, Secrétariat pour les pays du Commonwealth.

²⁵ *Pratiques exemplaires pour les femmes chefs d'entreprise au Canada, mai 2004*

Étude d'évaluation de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

En 1998, la première évaluation des organismes de l'IFE a été effectuée pour DEO. Elle avait pour objet de « concevoir les moyens de mesurer la pertinence, l'incidence, le succès et le rapport coût-efficacité de cette initiative et d'indiquer où des modifications pouvaient être apportées, s'il le fallait, afin de répondre aux besoins des centres de services pour les femmes entrepreneurs et d'atteindre les objectifs stratégiques du ministère »²⁶. L'auteur de l'étude a recommandé de poursuivre l'initiative et il a recommandé une liste de mesures à prendre pour accroître l'efficacité des services et des systèmes du programme. DEO a examiné ces recommandations et a mis en œuvre un plan d'action pour donner suite aux recommandations acceptées. La présente évaluation fait état des renseignements pertinents de ce rapport.

Conclusions de l'Étude d'impact de 2002

La mesure du rapport coût-efficacité et des retombées économiques de l'IFE débordait le cadre de l'étude d'évaluation de 1998 dont il est fait état ci-dessus. Pour examiner ces questions, les organismes de l'IFE ont confié par contrat à un consultant indépendant la tâche d'évaluer l'incidence de l'IFE. En 2002, une analyse de l'incidence de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs a été réalisée²⁷. Cette étude était fondée sur un sondage téléphonique à grande échelle mené auprès des services consultatifs de l'IFE et des femmes qui avaient contracté un prêt auprès de l'Initiative ainsi que sur des interviews téléphoniques structurées approfondies avec la direction de l'IFE et des visites et consultations sur les lieux auprès de la haute direction de l'IFE concernant la prestation des services de l'IFE. Le rapport présenté – *An Analysis of the Impact of the Women's Enterprise Initiative* – contenait les principales conclusions suivantes :

- L'IFE vise une clientèle importante qui croît rapidement;
- L'IFE aborde le manque d'expérience des femmes chefs d'entreprise en offrant des ressources financières et intellectuelles aux propriétaires d'entreprise axées sur la croissance;
- Les prêts de l'IFE produisent environ 1,5 emploi par prêt (ce chiffre se compare

²⁶ Étude d'évaluation

favorablement, sur le plan des emplois créés par dollar prêté, aux taux de création et de conservation d'emplois générés par la Loi sur les prêts aux petites entreprises et la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada, qui sont plus restrictives);

- Les services consultatifs de l'IFE contribuent directement au développement des entreprises ainsi qu'à la création d'emplois et à leur conservation;
- La plupart des clientes de l'IFE ont une perception relativement positive de la qualité des services, et près de 80 % des clientes ont déclaré qu'elles auraient de nouveau recours aux services de l'IFE.

Selon l'*Étude d'impact de 2002*, les cinq raisons invoquées le plus souvent (80,1 %) ²⁸ de contacter à l'origine l'organisme de l'IFE étaient les suivantes :

- aide au lancement d'une entreprise (21,7 %);
- obtention de matériel pédagogique et d'information (19,1 %);
- financement (16,0 %);
- aide à la préparation d'un plan d'entreprise (8,0 %),
- conseils en matière de développement d'entreprise (6,9 %).

Les cotes de qualité des services provenant de l'*Étude d'impact de 2002* indiquent des points de vue fortement positifs au sujet de la prestation des services des organismes de l'IFE, trois clientes sur quatre ayant convenu qu'elles trouvaient les services utiles et qu'elles feraient de nouveau appel aux services des organismes de l'IFE.

Examen des documents

Dans l'ensemble, selon le rapport sur les *Pratiques exemplaires*, l'obtention du financement demeure un défi de taille pour bien des femmes entrepreneurs au Canada. L'*Étude d'impact de 2002* le confirme : « Il est intéressant de noter que l'« obtention du financement » est considérée comme un obstacle important à la croissance. La mesure dans laquelle le sexe joue un rôle dans les décisions relatives à l'octroi de prêts commerciaux a été examinée et débattue ».

Selon l'examen des documents pour l'évaluation, l'accueil des femmes entrepreneurs dans les institutions financières classiques commence à changer : certaines banques et

²⁷ *An Analysis of the Impact of the Women's Enterprise Initiative*, Equinox Management Consultants Ltd., 2002

²⁸ *Étude d'impact de 2002*

institutions financières canadiennes ont élaboré et élaborent des programmes qui tiennent compte de la spécificité des sexes en créant des fonds spéciaux d'actions et de prêts pour les femmes entrepreneurs qui aident celles-ci à obtenir plus facilement du crédit.

D'autres ont également établi des protocoles de formation pour leur personnel afin de le sensibiliser aux besoins des clientes et des clientes éventuelles. Il y a de plus en plus de renseignements dans les sites Web des institutions financières qui visent à renseigner les femmes sur la façon de demander des prêts et de traiter avec les banques. La Banque de développement du Canada en est un exemple type. En réponse au Groupe de travail du Premier ministre, elle a mis en œuvre des programmes axés sur les femmes, mais fondés sur les exigences des institutions financières classiques en matière d'octroi de prêts. Les prêts consentis aux femmes exportatrices s'élèvent à 250 000 \$ ou plus.

1.3 Rendement du programme

Le **tableau 1** à la page suivante indique le rendement de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2004. Ces renseignements, qui proviennent des rapports trimestriels des organismes de l'IFE présentés à DEO, ont été fournis par DEO en août 2004. L'analyse des données sur le rendement du programme figure à la **Section 3.0 – Constatations de l'évaluation.**

Quelques observations concernant la difficulté d'utiliser ces données telles qu'elles sont présentées sont formulées ici : par exemple, le Manitoba et la Saskatchewan font état d'un nombre plus élevé de prêts acceptés que le nombre de prêts approuvés; c'est pourquoi les totaux de l'ensemble de l'Ouest reflètent les mêmes renseignements. La raison de cet état de fait n'est pas claire. De plus, les sommes totales obtenues pour l'IFE diffèrent des montants obtenus (sans l'IFE) et des montants obtenus (avec l'IFE) d'environ 300 000 \$. Ces deux exemples soulèvent des questions concernant la comptabilisation et la présentation des chiffres de l'IFE. Aux fins d'analyse dans le présent rapport, les statistiques fournies ont été utilisées dans la mesure du possible comme indiquant l'activité du programme.

Table 1: IFE Program Performance

WEI Program Performance - April 1 1999-March 31 2004					
	MB	SK	AB	BC	Pan West
BUSINESS SERVICES					Total
total # client contacts*	70,486	19,938	106,919	28,368	225,711
total \$ leveraged*	8,646,218	9,310,692	5,480,660	9,654,833	33,092,403
Business Advisory Services					
# of clients receiving business advisory services*	1,912	2,715	4,083	5,209	13,919
# of business advisory appointments	7,989	13,741	15,821	17,964	55,515
\$ leveraged (no WEI \$'s)*	1,460,900	2,951,864	3,426,706	1,472,800	9,312,270
Lending					
# of applications received*	259	166	565	577	1,567
# of loans approved*	112	150	284	333	875
# of loans accepted	193	249	263	293	998
\$ value of loans approved and accepted	6,194,642	8,106,515	6,507,228	6,430,967	27,239,352
# of new business starts*	40	60	119	127	346
# of purchases existing businesses*	5	30	1	28	64
# of business expansions*	52	55	98	98	303
\$ leveraged from other sources (with WEI \$'s)	7,444,818	6,430,653	2,041,800	8,182,033	24,099,304
# of jobs created/maintained	557	508	635	688	2,388
\$ loans in default	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
\$ loans written off	76,621	500,472	638,335	1,516,953	2,732,381
TRAINING AND SKILLS DEVELOPMENT					
total # participants receiving training services	11,934	11,673	17,086	7,588	48,281
# seminars and workshops	874	1,116	1,335	897	4,222
Mentoring					
# of participants*	131	112	178	77	498
Information Services					
# of inquiries for business information	83,140	19,579	88,144	24,192	215,055
# web site hits/inquiries*	20,924	90,086	127,500	234,190	472,700
MARKETING/VISIBILITY					
# of events sponsored/hosted*	47	61	53	30	191
# of events attended*	257	144	491	118	1,010
# media mentions (paid and unpaid)*	1,590	529	2,067	4,141	8,327
# speaking engagements*	94	55	274	65	488
# of trade shows (with booth or sponsorship)*	22	56	108	36	222
# of publications produced*	39	39	41	86	205

* Statistics measured beginning April 1, 2001.

WE Initiative April 1, 1999 to March 31, 2004	# of loans	\$ value	jobs created/maintained
AB	263	6.5 mill	635
BC	293	6.4 mill	688
MB	193	6.2 mill	557
SK	249	8.1 mill	508
Pan West Totals	998	27.2 mill	2388

Tableau 1 – Rendement du programme de l'IFE**Rendement du programme de l'IFE – Du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2004**

	MAN.	SASK.	ALB.	C.-B.	OUEST
SERVICES AUX ENTREPRISES					Total
N ^{bre} total de contacts avec les clientes*					
Total des sommes obtenues*					
Services conseils en affaires					
N ^{bre} de clientes recevant des services conseils en affaires*					
N ^{bre} de rendez-vous aux fins de services conseils en affaires					
Sommes obtenues (sans l'IFE) *					
Prêts					
N ^{bre} de demandes reçues*					
N ^{bre} de prêts approuvés*					
N ^{bre} de prêts acceptés					
Valeur des prêts approuvés et acceptés					
N ^{bre} deancements d'entreprises*					
N ^{bre} d'achats d'entreprises existantes*					
N ^{bre} d'expansions d'entreprises*					
Sommes obtenues d'autres sources (avec l'IFE)					
N ^{bre} d'emplois créés/conservés					
Valeur des prêts en défaut de paiement	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O
Valeur des prêts radiés					
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES					
N ^{bre} total de participantes recevant des services de formation					
N ^{bre} de séminaires et d'ateliers					
Mentorat					
N ^{bre} de participantes*					
Services d'information					
N ^{bre} de demandes de renseignements					
N ^{bre} d'occurrences/de demandes de renseignements dans le site Web*					
MARKETING/VISIBILITÉ					
N ^{bre} d'événements parrainés/accueillis*					
N ^{bre} d'événements auxquels on a participé*					
N ^{bre} de mentions dans les médias (payées ou non)*					
N ^{bre} d'allocutions*					
N ^{bre} de salons professionnels (avec stand ou parrainage)*					
N ^{bre} de publications produites*					

*Statistiques établies à partir du 1^{er} avril 2001.

IFE du 1 ^{er} avril 1999 au 31 mars 2004	N ^{bre} de prêts	Valeur	Emplois créés/conservés
ALB.	263	6,5 millions	635
C.-B.	293	6,4 millions	688
MAN.	193	6,2 millions	557
SASK.	249	8,1 millions	508
Total de l'Ouest	998	27,2 millions	2 388

2.0 Conception de l'évaluation

2.1 Portée et objectifs

L'objectif général de l'évaluation était d'évaluer la pertinence, la prestation de services, les résultats ainsi que l'efficacité de la présentation de rapports et la surveillance du rendement des organismes de l'IFE. Afin d'utiliser le mieux possible les ressources-conseils pendant la collecte des données pour l'évaluation de l'IFE, quelques questions ont également été posées aux répondants clés appropriés afin d'obtenir des renseignements pour les évaluations du RSEOC (Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien), du PDEC (Projet de développement économique de la collectivité) et du PSDEC (Programme de stages en développement économique communautaire) qui ont eu lieu en même temps. Les points de vue exprimés par les répondants de l'IFE relativement à ces évaluations figurent dans les rapports d'évaluation individuels.

La présente évaluation porte sur les points de vue des intervenants clés et des clientes des organismes de l'IFE. Les intervenants clés comprenaient le personnel de DEO, les directrices exécutives et les membres des conseils d'administration des organismes de l'IFE et d'autres organisations ou organismes provinciaux pertinents.

2.2 Enjeux et questions de l'évaluation

La matrice qui suit (**tableau 2**) définit les enjeux, les questions et les sources des données de l'évaluation qui ont servi de base à l'évaluation. Les constatations de l'évaluation seront présentées sous ces rubriques. Les enjeux et les questions de l'évaluation ont été approuvés par le Comité directeur de l'évaluation avant le début des travaux de recherche de l'évaluation.

Tableau 2 – Matrice des enjeux, des questions et des sources de données de l'évaluation

Enjeux et questions de l'évaluation	Sources des données			
	Examen des documents	Interview auprès des RC	Groupes de discussion	Études de cas
Pertinence				
A-t-on besoin de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs?		[[[
Les objectifs et les activités des organismes de l'IFE sont-ils conformes au mandat de DEO?	[[[
Prestation de services par les organismes de l'IFE				
La structure de gouvernance des organismes de l'IFE est-elle appropriée?	[[[
L'IFE est-elle gérée de manière adéquate par DEO?		[
Fait-on bien connaître les organismes de l'IFE? Sont-ils bien connus?	[[[[
Les clientes des organismes de l'IFE sont-elles satisfaites des services fournis par ceux-ci?		[[[
Les immobilisations des organismes de l'IFE sont-elles bien gérées? Les coefficients des pertes sur prêts sont-ils à un niveau approprié?	[[[[
Les pratiques des organismes de l'IFE en matière de recouvrement des prêts sont-elles appropriées?		[[
Résultats et incidences				
Les organismes de l'IFE aident-ils à déterminer et à combler les lacunes en matière de services auxquelles font face les femmes entrepreneurs?	[[[[
Les organismes de l'IFE offrent-ils de manière efficace des services, c.-à-d. renseignements aux petites entreprises, aiguillage vers les programmes gouvernementaux, séances d'information, ateliers et expositions pour perfectionner les compétences des femmes entrepreneurs et leur permettre d'examiner les occasions d'affaires et perfectionnement des compétences en gestion des entreprises, y compris le marketing et la tenue de la comptabilité? Ces services permettent-ils d'accroître l'efficacité des entreprises?		[[[
Les organismes de l'IFE aident-ils à améliorer l'accès au financement, aux conseils aux entreprises, au mentorat, au réseautage et au suivi des prêts?	[[[[

Enjeux et questions de l'évaluation	Sources des données			
	Examen des documents	Interview auprès des RC	Groupes de discussion	Études de cas
Les organismes de l'IFE consentent-ils un nombre approprié de prêts aux femmes entrepreneurs? Accroissent-ils la disponibilité des prêts offerts aux femmes entrepreneurs?	[[[[
Les organismes de l'IFE appuient-ils efficacement les femmes entrepreneurs pour diminuer le niveau de risque des prêts?	[[[[
Quelles sont les incidences économiques des organismes de l'IFE sur les femmes entrepreneurs, les collectivités et l'économie de l'Ouest canadien en général? (P. ex. entreprises créées, emplois créés, etc.)	[[[[
Les activités de réseautage des organismes de l'IFE accroissent-elles l'efficacité des entreprises?		[[[
Rapports				
Les rapports des organismes de l'IFE permettent-ils à DEO de surveiller le rendement des investissements du ministère dans ceux-ci?	[[
Les réalisations attendues, les rapports et les renseignements préparés répondent-ils aux besoins de DEO? Les organismes de l'IFE ont-ils des systèmes pour mesurer leur rendement?	[[
Rapport coût-efficacité				
Les organismes de l'IFE affichent-ils un bon rapport coût-efficacité? Les résultats des organismes de l'IFE sont-ils importants, compte tenu de l'investissement de DEO?	[[
Solutions de rechange				
Y a-t-il des modèles de rechange à envisager pour améliorer la prestation du service et les incidences des organismes de l'IFE?	[[[[

2.3 Approche et méthodologie

L'évaluation visait à évaluer l'ensemble de l'IFE plutôt qu'à critiquer chacun des organismes de l'IFE dans chaque province. L'évaluation a porté sur de multiples sources de données, notamment des interviews auprès des répondants clés, des groupes de discussion des clientes des organismes de l'IFE et de mini études de cas thématiques.

Des interviews ont eu lieu avec le personnel de DEO chargé des dossiers des organismes de l'IFE, les directrices exécutives des organismes de l'IFE, les membres du conseil d'administration et le personnel ainsi que d'autres organismes qui connaissaient bien l'organisme de l'IFE dans chaque province. Deux groupes de discussion auxquels ont participé de 14 à 20 clientes environ des organismes de l'IFE se sont réunis dans chaque province (le nombre total de participants des groupes de discussion s'élevait à 112). Les interviews avec les principaux répondants et les séances des groupes de discussion ont permis d'examiner les questions pertinentes, la prestation des services, l'incidence et les résultats, les rapports et le rapport coût-efficacité.

Les groupes de discussion étaient représentatifs de la clientèle desservie par les organismes de l'IFE de la province. Les groupes se composaient de clientes ayant obtenu des prêts et des services dans les secteurs de la vente au détail, des services et de la fabrication, à savoir :

- personnes qui ont lancé une nouvelle entreprise;
- personnes axées sur l'expansion;
- personnes non axées sur la croissance;
- personnes qui avaient réussi à obtenir un ou des prêts par l'entremise de l'organisme de l'IFE;
- personnes qui n'avaient pas réussi à obtenir un ou des prêts par l'entremise de l'organisme de l'IFE.

Les réunions des groupes ont eu lieu dans un milieu neutre, et la discussion a été animée par un membre de l'équipe des consultants. Les discussions ont duré environ deux heures, et les séances ont été enregistrées par des preneurs de notes professionnels engagés à contrat à cette fin. Les points de vue des groupes de

discussion ont servi de source d'information importante pour l'évaluation et ils ont remplacé un sondage auprès des clientes. Toutes les questions d'évaluation (pertinence de l'IFE, prestation des services, résultats et succès, rapport coût-efficacité et rapports) ont été examinées pendant les séances des groupes de discussion. Même s'il n'est pas aussi facile de quantifier les renseignements des groupes de discussion que les données d'un sondage, l'analyse des renseignements a permis de constituer une mine de renseignements sur les expériences et les points de vue personnels de la clientèle des organismes de l'IFE concernant les incidences de l'IFE.

Pour compléter le tableau, nous avons choisi les thèmes des mini-études de cas après avoir consulté le personnel de DEO en fonction de leurs répercussions sur le fonctionnement futur et le succès des organismes de l'IFE. Les quatre thèmes examinés dans les études de cas sont les suivants :

- le mentorat;
- le réseautage;
- la technologie;
- les partenariats.

Les constatations des études de cas ont été intégrées à l'analyse générale des constatations de l'évaluation et elles sont présentées en italique pour faire ressortir les thèmes choisis.

3.0 Constatations de l'évaluation

La section ci-dessous présente les principales constatations selon les questions définies dans la *Matrice des enjeux, des questions et des sources de données de l'évaluation* à la **section 2.2** ci-dessus. Les points de vue des organismes de l'IFE concernant le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC), les organismes francophones à vocation économique (OFVE), le Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) et le Projet de développement économique de la collectivité (PDEC) ont été incorporés dans ces rapports d'évaluation de GGI.

3.1 Question d'évaluation - Pertinence

Question d'évaluation : Pertinence

Cette question a porté sur les aspects suivants :

- *A-t-on besoin de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs?*
- *Les objectifs et les activités des organismes de l'IFE sont-ils conformes au mandat de DEO?*

Constatations

Les questions concernant la pertinence, le besoin continu et la conformité au mandat de DEO de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs ont été abordées dans le cadre de l'examen des documents, d'interviews avec les répondants clés, de séances de groupes de discussion et d'une analyse d'études de cas. Selon l'évaluation :

- Les femmes entrepreneurs continuent de rencontrer des obstacles (p. ex. l'accès au capital) qui nuisent au lancement d'une entreprise et à la croissance de celle-ci;
- Les organismes de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs offrent des services qui tiennent compte de la spécificité des sexes et qui sont adaptés aux femmes entrepreneurs;
- Comme ils tiennent compte de la spécificité des sexes, les services offerts par les organismes de l'IFE ne sont pas assurés par les autres membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) (c.-à-d. CSEC, SADC, OFVE);
- Les organismes de l'IFE occupent un créneau particulier des petits prêts et des services de soutien aux femmes entrepreneurs dans tous les domaines du commerce, en particulier dans les entreprises de vente au détail et de services;
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada doit appuyer les organismes de l'IFE;
- Les objectifs et les activités des organismes de l'IFE sont conformes au mandat de DEO.

Pertinence de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs

D'après l'examen des documents, comme il est mentionné à la **section 1.0**, l'étude

actuelle indique que les femmes entrepreneurs continuent de faire face à des obstacles spécifiques à leur sexe aux stades de la création et de l'expansion de leurs entreprises. Le *Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneurs* a constaté que ces obstacles empêchent la croissance économique optimale de ce segment de la société canadienne. L'évaluation a permis de constater que l'Initiative pour les femmes entrepreneurs constitue une politique importante et un programme clé en matière de prestation de services aux femmes entrepreneurs de l'Ouest canadien.

Les interviews avec le personnel de DEO, les participantes aux groupes de discussion et les renseignements fournis par d'autres organismes dans le cadre de l'évaluation ont permis de déterminer qu'il y a une demande concernant les services de l'IFE, y compris les prêts. Les organismes de l'IFE ont indiqué que, depuis le 1^{er} avril 2001, environ 14 000 clientes ont bénéficié de services conseils en affaires; environ 48 000 ont participé aux services de formation depuis 1999 (voir la **section 3.4** concernant la fiabilité des données). Les participantes aux groupes de discussion ont prouvé que la demande de services est liée aux besoins non satisfaits en signalant que sans accès aux services et aux fonds de prêts des organismes de l'IFE, nombre de femmes entrepreneurs ne seraient pas actuellement en affaires.

Le créneau des organismes de l'IFE au sein du RSEOC

L'évaluation a permis de constater que les organismes de l'IFE diffèrent sensiblement des autres membres du RSEOC, c.-à-d. les CSEC, SADC et OFVE. Selon les renseignements obtenus pendant les interviews, les organismes de l'IFE sont axés sur les programmes et les approches spécifiques aux femmes, dans le but d'offrir des milieux propices aux femmes entrepreneurs.

- CSEC

Selon l'évaluation, les relations entre les CSEC et les organismes de l'IFE sont complémentaires, chacun offrant des services distincts aux femmes entrepreneurs. Les CSEC servent de ressource en recherche à laquelle ont recours les clientes de l'IFE pour l'élaboration de leurs plan d'entreprise, mais ils n'offrent pas de services conseils en affaires et de fonds sous forme de prêts. Les CSEC et les organismes de l'IFE collaborent de plus en plus pour offrir de la formation, notamment aux clientes de l'IFE. Cette formation serait disponible sans les organismes de l'IFE, mais elle ne serait peut-être pas aussi accessible ou attrayante aux yeux des clientes de l'IFE sans le lien avec les organismes de l'IFE.

- SADC

L'évaluation a également permis de constater que les services assurés par les SADC et les organismes de l'IFE sont distincts, surtout en raison de la sensibilisation à l'égalité des sexes et de l'approche des organismes de l'IFE. Les services des SADC sont accessibles aux femmes entrepreneurs, mais bien des femmes choisissent de recourir aux services et aux programmes de prêts des organismes de l'IFE. Cette constatation est conforme aux résultats d'études selon lesquelles les femmes préfèrent traiter avec des femmes. Les organismes de l'IFE offrent une aide ciblée à une clientèle répartie sur un vaste territoire (femmes entrepreneurs), tandis que les SADC ont un mandat plus large qui s'applique aux régions où elles exercent leurs activités.

L'une des préoccupations exprimées par les répondants aux interviews concernant le recours aux SADC au lieu d'un organisme de l'IFE était que les femmes en milieu rural peuvent être reliées à la situation financière de leur conjoint ou partenaire en raison des connaissances appréciables qui existent au niveau local au sein des SADC. Il s'agit d'une plainte courante des secteurs ruraux, mais d'après les études indiquant que les antécédents en matière de crédit des femmes sont la plupart du temps moins étendus que ceux de leurs homologues masculins, l'évaluation a permis de déterminer que les femmes devraient être libres de choisir lorsqu'elles pressentent un organisme du RSEOC. Les hypothèses fondées sur les antécédents financiers familiaux peuvent constituer un obstacle pour les femmes qui souhaitent créer leur propre entreprise.

- OFVE

L'évaluation a permis de constater que les organismes de l'IFE ne font pas double emploi avec les OFVE parce qu'ils assurent des services en français. Par exemple, au Manitoba, l'OFVE et l'organisme de l'IFE ont collaboré pour appuyer les femmes entrepreneurs francophones.

Créneau des prêts des organismes de l'IFE

- Institutions financières

Selon l'évaluation, les organismes de l'IFE diffèrent des institutions financières dans le créneau qu'ils exploitent : les prêts des organismes de l'IFE sont surtout

consentis dans les secteurs de la vente au détail et des services, secteurs qui ne sont généralement pas financés par les institutions financières classiques. Une autre distinction tient au fait que les programmes de prêts des organismes de l'IFE permettent de consentir de très petits prêts ainsi que des prêts plus importants pouvant aller jusqu'à 100 000 \$. Des membres des conseils d'administration des organismes de l'IFE qui ont une expérience dans le domaine bancaire ont déclaré que les institutions financières considèrent généralement les petits prêts comme non rentables en raison du temps qu'il faut consacrer à leur gestion et des systèmes nécessaires; de plus, elles n'accordent pas en général, à cause des facteurs de risques élevés, de prêts dans les secteurs qui intéressent la majorité des femmes entrepreneurs desservies par les organismes de l'IFE.

Possibilité de chevauchement des programmes

Dans le cadre de l'évaluation, nous avons cherché à recenser d'autres organismes provinciaux qui occupent le même créneau (c.-à-d. les services et les prêts destinés aux femmes entrepreneurs) que celui exploité par les organismes de l'IFE. Dans toutes les régions, il y a des associations mutuelles qui offrent aux femmes entrepreneurs des renseignements commerciaux, des possibilités de réseautage et une aide particulière dans des domaines comme l'exportation par l'entremise des missions commerciales, etc. Des répondants de DEO ont signalé qu'il existe un grand nombre de ces organismes en C.-B. Par ailleurs, ces organismes n'offrent pas une aide au démarrage ou des prêts équivalents à ceux des organismes de l'IFE. L'évaluation a permis de constater que même les organismes qui consentent de petits prêts aux jeunes entrepreneurs jugent utile le partenariat avec les organismes de l'IFE parce qu'ils peuvent majorer les prêts considérés comme insuffisants pour l'entreprise prévue. D'autres organismes estiment que les organismes de l'IFE leur sont complémentaires et qu'ils ne font pas double emploi avec leurs services.

Soutien de DEO aux organismes de l'IFE

Les fonds octroyés par DEO aux quatre organismes de l'IFE constituent leur principale source de financement. Certains fonds sont affectés à de petits projets de recherche, mais les fonds de fonctionnement accordés dans le cadre des accords de contribution quinquennaux continuent d'être les seuls fonds de soutien reçus. Selon l'évaluation, les fonds octroyés par DEO aux organismes de l'IFE sont nécessaires pour assurer la poursuite de l'existence de l'IFE dans l'Ouest canadien.

Mandat de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) s'emploie à renforcer l'économie de l'Ouest canadien et à faire valoir les intérêts de l'Ouest dans l'élaboration des politiques économiques nationales. Les programmes et services de DEO portent sur trois orientations stratégiques, à savoir :

- l'innovation;
- l'entrepreneuriat;
- les collectivités durables.

L'évaluation a permis de constater que les activités des organismes de l'IFE sont conformes à la mission et au mandat de DEO, l'accent étant mis en particulier sur l'entrepreneuriat du segment féminin de la population. Selon les chiffres sur le rendement du programme (voir page xxx), l'IFE a permis d'obtenir des fonds d'autres sources et de créer et de conserver des emplois, en favorisant des politiques économiques durables. Entre le 1^{er} avril 1999 et le 31 mars 2004, l'IFE a créé ou maintenu plus de 2 300 emplois à plein temps dans l'Ouest canadien.

L'évaluation a également permis de constater que les organismes de l'IFE prennent des mesures novatrices comme les téléconférences, les journées de réflexion des entrepreneurs, les initiatives de « réponse rapide » et les activités d'éducation des jeunes afin de mieux remplir leur mandat et de mieux servir leur clientèle. Les organismes de l'IFE sont donc considérés comme pertinents et utiles à la réalisation du mandat du DEO.

Sommaire

Les organismes de l'IFE appuient la mission et le mandat de DEO. Les activités des organismes de l'IFE sont également considérées comme distinctes, mais complémentaires, de celles des CSEC, des SADC, des OFVE, des institutions financières et d'autres organismes provinciaux. Les organismes de l'IFE ont reconnu la nécessité et l'utilité d'établir des partenariats et ils le font activement.

3.2 Question d'évaluation – Prestation de services

Question d'évaluation : Prestation de services par les organismes de l'IFE

Cette question a porté sur les aspects suivants :

- *L'IFE est-elle gérée de manière adéquate par DEO?*
- *La structure de gouvernance des organismes de l'IFE est-elle appropriée?*
- *Fait-on bien connaître les organismes de l'IFE? Sont-ils bien connus?*
- *Les clientes des organismes de l'IFE sont-elles satisfaites des services fournis par ceux-ci?*
- *Les immobilisations des organismes de l'IFE sont-elles bien gérées? Les coefficients des pertes sur prêts sont-ils à un niveau approprié?*
- *Les pratiques des organismes de l'IFE en matière de recouvrement des prêts sont-elles appropriées?*

La question de la prestation de services a été examinée dans le cadre de l'examen des documents, des interviews avec les répondant clés et des séances des groupes de discussion. L'évaluation a permis de tirer les conclusions suivantes :

- Les méthodes qu'utilise DEO pour gérer les dossiers de l'IFE varient. Le personnel de DEO a fourni de précieux services de facilitation pour accroître les partenariats entre les organismes de l'IFE et les autres membres du RSEOC (CSEC, OFVE et SADC);
- La structure de gouvernance, c'est-à-dire le conseil d'administration, des organismes de l'IFE est appropriée;
- DEO doit assurer une surveillance adéquate des organismes de l'IFE pour éviter de courir un risque trop élevé;
- Les organismes de l'IFE utilisent divers mécanismes qu'ils jugent efficaces pour faire connaître aux clientes éventuelles les services qu'ils offrent. Par ailleurs, il faut s'efforcer en permanence de recourir à une approche efficace dans le cas des clientes éventuelles immigrantes, autochtones ou des régions rurales.
- Les participantes aux groupes de discussion se sont dites très satisfaites des services assurés par les organismes de l'IFE;
- Des systèmes vérifiés sont en place dans tous les organismes de l'IFE pour gérer les actifs et évaluer le coefficient/risque des pertes sur prêts;

- Des pratiques professionnelles sont en vigueur pour le recouvrement des prêts;
- Si les faibles taux d'intérêt actuels des prêts se maintiennent, les coefficients élevés des pertes sur prêts entraîneront une réduction continue des fonds de prêts actuels;
- Au rythme actuel d'octroi des prêts, certains des organismes de l'IFE auront épuisé leurs fonds de prêts dès 2006.

Gestion par DEO des dossiers de l'IFE

DEO gère l'Initiative pour les femmes entrepreneurs au moyen de l'affectation de personnel aux dossiers des organismes de l'IFE dans la région. Ces dossiers contiennent tous les rapports présentés par les organismes de l'IFE. Tous les représentants de DEO ont convenu qu'il n'appartenait pas au DEO de gérer activement les organismes de l'IFE, mais le degré de participation varie considérablement. Certains gestionnaires des dossiers de l'IFE participent très activement aux activités des organismes, par exemple en assistant aux réunions du conseil d'administration à titre de membres d'office et en fournissant un soutien et des renseignements au personnel de bureau. D'autres semblent ne pas participer du tout et ont très peu de connaissances concernant les travaux que les organismes effectuent ou les questions auxquelles ils font face. Il n'y a pas de lignes directrices indiquant le niveau de participation attendu du personnel de DEO qui s'occupe des dossiers de l'IFE.

L'évaluation a permis de constater qu'il était difficile d'évaluer la valeur relative de ces différents styles, car chaque organisme de l'IFE connaissait bien l'approche qu'il utilisait. On peut dire que la participation accrue du personnel de DEO a contribué à favoriser les possibilités de partenariat (c.-à-d. réunions, déjeuners, rencontres officieuses) entre les membres du RSEOC, en particulier dans le cas des SADC, des OFVE et des organismes de l'IFE. Certains représentants de DEO ont joué un rôle de premier plan pour réunir les membres du conseil d'administration et les directeurs exécutifs des membres du RSEOC dans le cadre d'activités de réseautage et de familiarisation. D'autres représentants de DEO n'ont pas participé à cette activité. Il convient de noter que le partage des locaux a également contribué à renforcer les partenariats au sein du RSEOC dans la plupart des cas.

Au cours de l'évaluation, des organismes de l'IFE (WESBC, WES) ont indiqué que

le versement en retard par DEO de leurs indemnités dans le cadre des accords de contribution les place dans une situation difficile, qui les oblige parfois à puiser dans leurs fonds de prêts pour payer les dépenses de fonctionnement. Cette pratique est considérée comme risquée, du point de vue de la vérification et du point de vue de l'obligation de rendre des comptes au public.

Comme il est mentionné dans les sections précédentes, nous avons analysé l'Initiative pour les femmes entrepreneurs en tant que programme distinct, sans avoir l'intention de comparer les organismes de l'IFE. Nous n'avons trouvé aucune preuve indiquant qu'il devrait y avoir des niveaux différents de financement entre les quatre organismes de l'IFE. L'évaluation de l'IFE de 1998 a permis de formuler la recommandation suivante concernant les besoins en financement :

Que le financement futur du programme soit fondé sur la formule actuelle, mais que des fonds supplémentaires soient affectés en fonction du plan d'activités annuel aux projets spéciaux ou pour répondre à la demande de la clientèle. Cette méthode de financement permettrait un niveau de financement de base de toutes les initiatives provinciales. Elle permettrait également d'affecter un « fonds spécial » aux programmes provinciaux qui font face à une demande plus forte ou qui élaborent des initiatives particulières offrant la possibilité d'accroître l'efficacité des programmes.

Marketing des organismes de l'IFE

Les interviews menées dans le cadre de l'évaluation avec le personnel des organismes de l'IFE et les membres du conseil d'administration ont permis de constater que les organismes de l'IFE sont très conscients de la nécessité de se faire connaître continuellement dans leur région afin d'attirer de nouvelles clientes, de répondre aux besoins de leurs groupes cibles et de continuer d'être considérés comme pertinents. Les répondants clés ont indiqué que les organismes de l'IFE reçoivent des clientes qui leur sont envoyées par les institutions financières qui connaissent bien l'organisme. Les participants aux groupes de discussion avaient pour la plupart entendu parler de l'organisme de l'IFE par le bouche-à-oreille auprès de leurs amis, de leur famille ou d'autres organismes.

L'évaluation a permis de cerner divers mécanismes qu'utilisent les organismes de l'IFE pour se faire connaître, à savoir :

- Parrainer des prix ou des conférenciers par l'entremise d'autres organismes

axés sur les entrepreneurs de la collectivité comme la Chambre de commerce et le réseau des femmes d'affaires;

- Promouvoir des activités de concert avec d'autres membres du RSEOC (p. ex. parrainer des conférenciers de la collectivité de concert avec la SADC, établir un partenariat avec les CSEC pour offrir des ateliers et des cours conjoints);
- Engager un consultant en communications pour élaborer une stratégie et un programme de communication;
- Concevoir des annonces à la télé et à la radio et des annonces dans les journaux. La WES montre également des publiereportages plus longs mettant en relief l'organisme de façon plus détaillée;
- Obtenir des adhésions réciproques dans d'autres organismes (notamment dans le cas de la WES) et participer à des activités organisationnelles pour promouvoir l'organisme de l'IFE;
- Établir des partenariats avec des établissements d'enseignement (secondaires ou collégiaux) pour la présentation d'exposés en classe sur les femmes et l'entrepreneuriat et présenter du matériel pédagogique sur l'entrepreneuriat dans certains cas.

Les organismes de l'IFE ont signalé qu'ils considéraient ces moyens comme efficaces, même s'ils ont fait état de lacunes dans l'approche de certains groupes de clientes éventuelles, en particulier chez les nouvelles immigrantes et les femmes en milieu rural.

Portée des organismes de l'IFE

- Femmes en milieu rural

Le personnel et les représentants des conseils d'administration des organismes de l'IFE ont constaté une lacune importante dans la capacité des organismes de l'IFE de servir les femmes en milieu rural. Les organismes de l'IFE ont indiqué que les coûts élevés (surtout les frais de déplacement) liés à la prestation de services à cette clientèle constituaient un obstacle important. Même si le recours croissant à des programmes fondés sur le Web offre un accès accru à certaines personnes (voir l'*étude de cas sur la technologie* qui suit), le personnel de DEO, les représentants des organismes de l'IFE et les participantes aux groupes de discussion croyaient que la technologie ne répond pas à tous leurs besoins d'affaires. On a mentionné que les femmes en milieu rural et les femmes en milieu

urbain souhaitent établir des contacts personnels et tenir des rencontres personnelles.

La technologie peut offrir une solution partielle, sauf que bien des régions rurales continuent d'éprouver des problèmes d'accès à la technologie et de vitesse de connexion. On continue d'essayer de servir cette clientèle de façon plus générale, par exemple, au moyen de consultations téléphoniques, d'offres par Internet et de partenariats dans le cadre d'événements communautaires. Le WEC a institué une activité d'approche-client hebdomadaire pour tout le personnel, qui vise à accroître la visibilité de l'organisme au sein de la collectivité et des programmes dans les régions rurales.

Les partenariats peuvent aider à améliorer le service offert aux femmes en milieu rural et ils exigeront des approches novatrices et une collaboration positive. Comme l'indique la **section 3.1 Pertinence**, dans certains cas, des partenariats ont été établis entre les organismes de l'IFE et les SADC de leur province. L'élaboration d'une stratégie axée sur des moyens optimaux d'assurer des services aux femmes en milieu rural servirait les intérêts des organismes de l'IFE et des SADC. Cela pourrait comprendre la tenue d'ateliers de sensibilisation à l'égalité des sexes pour le personnel des SADC.

- Nouvelles immigrantes

Les organismes de l'IFE considèrent les immigrantes au Canada intéressées à lancer une entreprise ou à assurer l'expansion de leur entreprise comme un groupe auquel ils doivent faire connaître leurs services. Les répondants clés ont indiqué que les connaissances culturelles ainsi que la sensibilisation aux réalités culturelles et les exigences linguistiques étaient des obstacles à franchir pour servir ce groupe. Compte tenu des renseignements obtenus au cours de la séance des groupes de discussion, nous recommandons que des renseignements sur les organismes de l'IFE figurent dans les trousseaux d'information remis aux nouvelles immigrantes à leur arrivée et que les organismes de l'IFE offrent des séances de familiarisation avec les organismes qui desservent les nouvelles immigrantes.

- Femmes entrepreneurs autochtones

Des répondants clés ont soulevé la question de l'accroissement des services de l'IFE aux femmes entrepreneurs autochtones. Ils ont indiqué qu'ils appréciaient

beaucoup travailler avec ce groupe, mais ils ont reconnu qu'il existe des programmes spécialisés à l'intention des entrepreneurs autochtones. Les organismes de l'IFE peuvent avoir la possibilité d'offrir une formation sur la sensibilisation à l'égalité des sexes au personnel des programmes autochtones qui peuvent s'occuper des femmes entrepreneurs.

Gouvernance des organismes de l'IFE

L'évaluation a permis de constater que la gouvernance des organismes de l'IFE est appropriée, selon la composition actuelle des conseils d'administration. Les interviews avec les répondants clés, les membres des conseils d'administration, le personnel de DEO et le personnel des organismes de l'IFE ont révélé que les conseils d'administration représentaient adéquatement les intérêts des femmes entrepreneurs dans la région, ainsi que de celles qui avaient une expérience des établissements de crédit et des finances.

Conformément aux principes de la bonne gouvernance, DEO devrait maintenir un niveau adéquat de surveillance pour éviter de courir des risques indus attribuables à des problèmes susceptibles de résulter de la gestion des organismes de l'IFE.

Prestation des services et satisfaction des clientes

Ces constatations de l'évaluation concernant la prestation des services et la satisfaction des clientes sont conformes aux niveaux élevés de satisfaction à l'égard des services des organismes de l'IFE indiqués dans l'*Étude d'impact de 2002*. Elles sont fondées sur les opinions exprimées par les participantes aux groupes de discussion. Les séances des groupes de discussion ont révélé dans l'ensemble un niveau élevé de satisfaction à l'égard des renseignements, des conseils, de la formation et des prêts de démarrage offerts par les organismes de l'IFE. Un nombre important de participantes aux groupes de discussion avaient eu recours à plus d'un service des organismes de l'IFE, y compris des prêts supplémentaires.

En ce qui concerne les mécanismes de diversification des modes de prestation, des possibilités ont également été explorées dans le domaine de la technologie. La mini-étude de cas suivante sur la technologie présente des renseignements supplémentaires.

La technologie et la première conférence virtuelle de l'IFE

Grâce aux fonds que lui a octroyés DEO pour accueillir la conférence annuelle de l'IFE en 2003, la WESBC a créé le Western Canada Training Centre et elle a organisé la première conférence « virtuelle » des organismes de l'IFE. Plus de 100 femmes de tout le Canada ont participé à la conférence en ligne. Les participantes ont pu discuter des défis auxquels elles font face dans le domaine des affaires avec un professeur de la Royal Roads University dans le cadre des groupes de discussion. La WESBC a pris la direction de cette initiative et elle envisage de nouvelles façons de tirer parti de son expérience dans ce domaine.

Le Western Canada Training Centre constitue un exemple du pouvoir du partenariat et de la prestation de services dans l'ensemble de l'Ouest. Le système a été conçu et est maintenu par la WESBC. Parmi les commanditaires figurent Exportation et développement Canada (EDC), e-BC, la Royal Roads University et DEO. Le Western Canada Training Centre offre un « guichet unique » en matière de formation de l'IFE. Les cours Telephone Training et By the Book sont également coordonnés par l'entremise du site, ce qui réduit le double emploi, car toutes les inscriptions, etc., sont traitées à un endroit, ce qui permet d'offrir des services aux clientes dans les quatre provinces. La WESBC assure également la coordination avec B.C. Tech pour offrir des cours par le biais du site. EDC a contribué au contenu de la collection de ressources en ligne, qui est mise à jour toutes les semaines, et l'actualité des liens avec d'autres fournisseurs de services est vérifiée.

La WESBC gère actuellement tout le contenu, l'administrateur assurant la coordination avec les autres organismes de l'IFE pour produire le matériel didactique en ligne et les offres du commerce électronique. On a signalé que les cours en gestion financière sont les plus populaires, en particulier parce qu'ils constituent des conditions préalables à remplir pour obtenir des prêts par l'entremise de la WESBC. Les cours s'appuient sur des forums de discussion en ligne.

Les avantages éventuels de la formation et des services en ligne sont les suivants :

- *Les clientes qui ont accès à Internet ont accès jour et nuit, 7 jours par semaines, au matériel didactique et aux services;*
- *La technologie permet de joindre les clientes à n'importe quel endroit qui a*

accès à Internet, et celles-ci n'ont plus besoin de se présenter à un bureau ou de parcourir de grandes distances;

- *Il est possible d'offrir un service plus équitable aux collectivités rurales et éloignées d'une manière économique;*
- *Les clientes de tout endroit peuvent avoir accès aux experts en la matière dans le cadre de groupes de discussion en ligne;*
- *Les clientes de tout endroit peuvent constituer un réseau et échanger des conseils, des défis, des solutions, un soutien, etc.;*
- *Les organismes de l'IFE peuvent collaborer à la prestation de matériel didactique – ils pourraient le faire avec d'autres partenaires de DEO ainsi que dans les cas où le matériel didactique est également applicable aux hommes et aux femmes.*

Il est possible de bénéficier de ces avantages, mais l'accès à Internet n'est pas offert dans la plupart des collectivités autochtones du Nord et, à l'heure actuelle, dans bien des collectivités rurales, il est souvent trop lent pour être pratique. Il sera important que tous les partenaires concernés (les autres organismes de l'IFE et les autres partenaires de DEO) envisagent des façons de tirer parti de l'infrastructure actuelle de manière à permettre d'offrir une gamme plus étendue de services à une clientèle plus nombreuse, d'autant plus que l'accès à la large bande augmente. Les autres partenaires devront appuyer le succès durable du Centre, par leur contribution active à l'élaboration du contenu, leur participation aux groupes de discussion, l'établissement de partenariats, etc.

Le nombre d'occurrences et de demandes de renseignements du site Web a été compté depuis avril 2001 et il augmente constamment. Les sites Web des organismes de l'IFE constituent des sources importantes d'information et traduisent les progrès organisationnels et la qualité du service. Il est essentiel de présenter des renseignements à jour dans les sites Web, car les clientes de l'IFE continuent d'explorer les solutions de rechange et les améliorations en matière de technologie.

Lacunes en matière de services

Un nombre important de clientes qui visent l'expansion ou la croissance de leur entreprise ont indiqué dans les groupes de discussion qu'elles avaient besoin d'un niveau de renseignements plus évolué pour répondre à leurs besoins et qu'elles ne savaient pas où s'adresser pour avoir accès à ce genre de ressource. Les chiffres sur le

rendement du programme de l'Ouest canadien confirment cet état de fait; ils indiquent qu'au cours de la période allant d'avril 1999 à mars 2004, 346 prêts ont été consentis pour le lancement de nouvelles entreprises, 303 prêts, pour l'expansion d'entreprises et 64, pour l'achat d'entreprises existantes. Les participantes aux groupes de discussion ont signalé qu'elles aimeraient que les organismes de l'IFE offrent une aide à l'expansion des entreprises, même si les représentants de DEO estimaient que ce niveau d'information est peut-être en fait disponible et que les clientes de l'IFE devraient être aiguillées ailleurs. On a donné l'exemple des services accrus offerts par la BDC aux femmes entrepreneurs.

En réponse aux besoins des clientes qui visent l'expansion ou la croissance de leur entreprise, des initiatives sont en cours dans certains des organismes de l'IFE pour offrir un niveau de soutien plus « évolué » aux clientes qui visent la croissance. L'AWE a indiqué qu'en raison des connaissances approfondies du personnel actuel concernant les ressources spécialisées au sein du système bancaire, elle pourrait orienter ses clientes qui visent la croissance de manière appropriée. Elle a également reconnu que sans connaissances personnelles, les clientes auraient de la difficulté à trouver ces ressources. Le WEC examine cette question, dans le cadre de son programme « In Time », en fournissant des fonds et des références à ses clientes qui ont besoin de conseils spécialisés (p. ex. juridiques, financiers, location immobilière, actifs). Les niveaux accrus de partenariat avec d'autres organismes peuvent aussi répondre à certains des besoins en matière de soutien plus avancé. Il pourrait s'agir de programmes avec des membres actuels du RSEOC, comme les CSEC, ou d'autres organismes comme la Banque de développement du Canada.

Gestion des immobilisations

Les organismes de l'IFE sont des prêteurs à risque élevé, surtout parce que les biens et les autres valeurs donnés en garantie par les clientes ne sont pas toujours des conditions préalables à l'octroi d'un prêt. Selon l'évaluation, les organismes de l'IFE ont pris des mesures adéquates pour gérer de manière appropriée leurs immobilisations :

- Tous les organismes de l'IFE procèdent à des vérifications financières annuelles pour assurer la gestion appropriée de leurs actifs;
- Le conseil d'administration contrôle les politiques en matière de prêts, il fournit son expertise à cet égard et assure l'orientation;
- Les organismes ont établi des procédures d'octroi des prêts et des processus

en matière de diligence raisonnable. En voici des exemples²⁹ :

- Aide à l'élaboration d'un plan d'affaires par l'entremise d'un conseiller auprès des entreprises des organismes de l'IFE;
 - Réunions ultérieures entre une cliente éventuelle et un responsable des prêts;
 - Procédures de vérification de la solvabilité et d'enregistrement de propriété;
 - S'il y a lieu, une preuve de propriété, l'inscription de l'entreprise, etc., sont demandées;
 - Les recommandations sont préparées par le responsable des prêts pour le niveau approprié de la direction de l'organisme de l'IFE, y compris les comités d'examen des prêts;
 - La cliente est informée de la décision. Si le prêt est approuvé, on procède aux étapes suivantes concernant la préparation des documents juridiques, le versement du prêt et la perception des droits/coûts;
 - Les services à la clientèle comme les conseils aux entreprises, la comptabilité, la formation et le mentorat sont assurés aux clientes en tout temps;
 - Le contact est maintenu périodiquement avec la cliente par téléphone. Si les ressources le permettent, il y a une visite sur les lieux.
- Des procédures de suivi des prêts sont en vigueur;
 - Des pratiques de recouvrement des prêts sont utilisées.

Les organismes de l'IFE ont, au moyen de l'échange de pratiques exemplaires, conçu un questionnaire d'évaluation des risques. La WESBC a désigné celui-ci sous le nom de « Self-adjusting Risk Index » (SARI); il contient 70 questions élaborées à l'interne pour évaluer l'expérience des clientes en matière de finances et de gestion.

Pratiques de suivi et de recouvrement des prêts

L'évaluation a permis de déterminer que chaque organisme de l'IFE se considère comme un prêteur responsable qui utilise l'argent des contribuables. Ils ont institué des pratiques de suivi et de recouvrement des prêts pour maintenir leurs fonds de prêts. Les pratiques à cet égard sont les suivantes :

- Négocier des calendriers prolongés de remboursement des prêts ou réduire

²⁹ Renseignements fournis par la WES

les paiements des clientes en difficulté;

- Donner des conseils aux entreprises en permanence, analyser les mouvements de trésorerie et les états financiers, aider la cliente à trouver un mentor ou mettre celle-ci en rapport avec une autre femme qui exploite une entreprise semblable dans un secteur non concurrent;
- Aider les clientes ayant de la difficulté à repérer les ressources professionnelles (p. ex. des avocats);
- Prendre des mesures plus draconiennes comme informer l'agence d'évaluation du crédit de la situation de la cliente;
- Saisir les biens et faire une vente aux enchères pour recouvrer les fonds.

L'évaluation a permis de déterminer que ces pratiques de recouvrement des prêts sont appropriées.

Coefficients des pertes sur prêts

Selon les vérificateurs, les coefficients moyens des pertes sur prêts pendant la durée de l'IFE (qui a commencé en 1994 avec le WEC) sont d'environ 9 %, sauf dans le cas de la WESBC, dont le coefficient moyen des pertes sur prêts depuis le début de l'IFE s'établit à environ 19 %. D'après les organismes de l'IFE, à titre de prêteurs à risque élevé, leurs coefficients des pertes sur prêts sont considérés par leurs vérificateurs et leur conseil d'administration bien en deçà des limites acceptables. L'expression « prêteur à risque élevé » définie ailleurs dans le rapport est utilisée parce qu'aux termes de leur politique, les organismes de l'IFE n'exigent pas de biens donnés en garantie lorsqu'ils consentent des prêts.

On a signalé que les coefficients des pertes sur prêts sont tributaires de facteurs comme les reprises et les ralentissements économiques dans la province, les décisions des organismes de l'IFE en matière de prêts et la situation personnelle de la cliente (divorce, décès, etc.). Les coefficients des pertes sur prêts peuvent également être trompeurs s'ils ne sont pas liés au volume des prêts en défaut de paiement, qui varient constamment à mesure que les paiements sont reçus ou non effectués. Le WEC a indiqué qu'il a subi des pertes sur prêts considérables au cours de ses premières années en raison d'un important prêt qui a « mal tourné » même si les chiffres récents sur ses pertes sur prêts sont faibles. La WESBC procède actuellement à une analyse de ses pertes sur prêts pour définir des tendances et des leçons retenues.

Nous estimons qu'il faudrait utiliser les coefficients des pertes sur prêts pour assurer

le suivi des prêts au lieu de chiffres statiques ou comparatifs d'un organisme à l'autre de l'IFE. Voici les facteurs importants à prendre en considération pour l'utilisation de ces coefficients des pertes sur prêts :

- 1) assurer la gestion appropriée des fonds de prêts;
- 2) faire en sorte que les organismes de l'IFE continuent de gérer leur personnel avec efficacité et efficience.

Au cours des interviews, le personnel de DEO n'a pas indiqué les limites des pertes sur prêts jugées acceptables, sauf pour indiquer que ces coefficients étaient considérés comme des indicateurs importants du succès de l'initiative. Des coefficients des pertes sur prêts élevés pour DEO suppose que les organismes de l'IFE ne gèrent pas de manière appropriée le processus d'approbation des prêts. DEO devrait élaborer une politique ou des lignes directrices concernant les coefficients acceptables des pertes sur prêts afin de préciser les buts et les objectifs des activités de gestion des prêts pour les organismes de l'IFE.

Épuisement des fonds de prêts

Un aspect revêt un intérêt particulier pour la durabilité de l'IFE : selon une projection établie par la WES, si les faibles taux d'intérêt actuels se maintiennent (les taux d'intérêt actuels ne sont pas assez élevés pour couvrir les coefficients des pertes sur prêts) et compte tenu des remboursements de prêt aux taux élevés antérieurs, le capital de financement tombera à zéro d'ici 2008. L'AWE a indiqué que son fonds de prêts sera épuisé d'ici 2006. La WESBC a confirmé cet état de fait en indiquant que cela pourrait se produire plus tôt, selon les taux de versement de prêts. Sans fonds de prêts supplémentaires, le seul argent disponible pour l'octroi de prêts sera les remboursements mensuels reçus des prêts non remboursés actuels.

Il s'agit d'une constatation importante de l'évaluation, qui a des répercussions évidentes sur l'avenir des organismes de l'IFE. Selon des sources de DEO, le fonds de prêts établi en 1994-1995 devait se renouveler à perpétuité pour être remboursé lorsqu'il ne serait plus nécessaire. On prévoyait que les coefficients de pertes sur prêts seraient de 5 % (ou moins) et que les gains du fonds de prêts seraient assez élevés pour ne pas éroder le capital du fonds de prêts. DEO prévoyait que les organismes de l'IFE pourraient faire appel à DEO pour obtenir un soutien opérationnel continu ou qu'ils pourraient recourir à d'autres sources de revenu. Il faudrait examiner la question en regarnissant les fonds conformément à l'énoncé du

Premier ministre de 2003. DEO devrait également faire part de ses attentes concernant les coefficients de pertes sur prêts, les ratios de prêts insuffisants et les volumes prévus de prêts des organismes de l'IFE. Comme il s'agit d'une question financière, il est possible d'obtenir d'autres renseignements de chacun des organismes de l'IFE sur le fonctionnement particulier de chaque fonds de prêts à l'aide des moyens appropriés.

L'une des questions posées pendant l'évaluation était de savoir s'il y a une corrélation entre le niveau actuel de connaissances et d'expérience du personnel de DEO concernant la façon de faire face aux résultats des prêts et les coefficients de pertes sur prêts. L'évaluation a permis de constater qu'il y a un certain nombre de freins et contrepoids dans les décisions relatives à l'approbation des prêts : les recommandations du personnel sont généralement examinées par la directrice des prêts, qui peut également demander l'avis de la directrice exécutive, des membres du conseil d'administration et des comités des finances. En ce qui concerne les petits prêts (par exemple, les prêts de moins de 35 000 \$ dans le cas de l'AWE), dans certains cas, la directrice des prêts a le pouvoir d'approuver le prêt. Par ailleurs, la capacité des organismes de l'IFE d'attirer des professionnels de haut niveau dépend de l'échelle des salaires offerts, qui constituent un élément important des fonds de fonctionnement reçus par l'entremise de DEO.

Niveaux de risque acceptables

Le processus de diligence raisonnable établi par les organismes de l'IFE évalue le risque que constituent les clientes dans les catégories et pour les facteurs suivants (*provenant des documents de la WES*) :

- les compétences en gestion;
- le plan financier;
- l'attractivité du marché;
- les stocks/immobilisations;
- les caractéristiques de la propriétaire ou de l'entrepreneur;
- les points forts de l'entreprise;
- les capitaux propres/titres.

Il y a un autre facteur à prendre en considération dans les pratiques d'octroi de prêts actuelles des organismes de l'IFE : les organismes bénéficient de leurs rapports avec d'ex-employés des banques, soit par l'entremise de leurs représentants au conseil

d'administration, soit à titre de membres de leur personnel. Cela permet d'exercer une surveillance et d'appliquer de bonnes pratiques commerciales dans la plupart des cas. Appuyées par des méthodes de recouvrement des prêts rigoureuses et obligatoires, les clientes des organismes de l'IFE font l'objet d'une évaluation appropriée pour leur éviter de perdre des biens à l'avenir. Par exemple, les chiffres sur le rendement du programme (page XX) indiquent que plus de 1 500 demandes ont été officiellement reçues et que 875 prêts ont été approuvés, ce qui illustre le fonctionnement du processus d'approbation des prêts. Ces chiffres ne tiennent pas compte des clientes des organismes de l'IFE qui, après avoir reçu une formation supplémentaire et bénéficié d'un plan d'affaires et de conseils, ont décidé de présenter une nouvelle demande à une date ultérieure ou de réexaminer leur projet de création d'une entreprise.

Par ailleurs, d'après les renseignements des interviews, il y a une tendance naturelle à consentir des prêts optimistes pendant les périodes de prospérité, ce qui rend ces prêts moins rentables lorsque l'économie régionale subit un repli. Ce serait le cas de tous les prêteurs régionaux et ce devrait être un élément de la mesure du rendement et de l'analyse des rapports qu'effectue DEO à long terme afin de suivre les tendances et les questions relatives aux prêts.

Limite des prêts

L'évaluation a permis de constater qu'il y a une divergence d'opinion quant au rehaussement des limites des prêts consentis par les organismes de l'IFE. La WES, le WEC et l'AWE proposent de hausser la limite actuelle des prêts de 100 000 \$ pour la porter à 250 000 \$. Selon l'hypothèse, les organismes augmenteraient aussi leurs services pour desservir plus d'entreprises établies, car les nouvelles entreprises desservies généralement par les organismes de l'IFE n'ont pas besoin de 250 000 \$ au départ. La justification en est que les prêts plus importants combleraient l'écart entre la limite de l'IFE et le nouveau programme que la BDC offre aux femmes à partir de 250 000 \$. Le capital de risque entre en jeu à des niveaux de financement qui oscillent généralement entre 250 000\$ et 2 millions de dollars³⁰. On a émis l'opinion que, étant donné que les banques à charte deviennent plus prudentes dans leurs prêts, l'augmentation de la limite offrirait également la possibilité d'établir plus de partenariats avec les prêteurs classiques et d'autres organismes financiers.

³⁰ Selon le site Web Wired Women, « ils [fournisseurs de capital de risque] prennent généralement leur décision en se fondant

La WESBC a indiqué au cours des interviews menées pour l'évaluation que la limite des prêts ne devrait pas être supérieure à 125 000 \$, étant donné les autres sources de prêts disponibles et le risque que pourrait faire courir à l'organisme une limite plus élevée. Par ailleurs, elle croit qu'il y a une demande de prêts plus importants, en particulier de la part des clientes dans les grands centres urbains, où les coûts de lancement ou d'expansion d'une entreprise sont plus élevés ou dans le cas des entreprises manufacturières, où des immobilisations importantes sont nécessaires. Dans ces cas, la WESBC croit qu'il serait utile que les organismes de l'IFE aient une certaine latitude pour répondre à ces besoins. Les représentants de DEO ont émis l'opinion que la limite appropriée doit être de 125 000 \$ pour qu'elle corresponde à celle des autres partenaires du RSEOC.

Sommaire

Dans le cadre de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, DEO est le principal soutien des organismes de l'IFE. La gestion des dossiers de l'IFE par DEO suscite des préoccupations concernant la rapidité d'exécution des paiements et l'uniformité des messages et des approches de la direction. Les organismes de l'IFE s'efforcent de reconnaître publiquement l'aide reçue de DEO.

Depuis leur création, comme en témoignent les statistiques sur le rendement du programme, les organismes de l'IFE desservent, dans le cadre de leurs programmes de prêts, les clientes qui lancent de nouvelles entreprises, celles qui achètent des entreprises existantes et celles dont l'entreprise prend de l'expansion, les nouvelles entreprises et les entreprises en expansion recevant la plus grande partie de leurs prêts. Les organismes continuent de desservir les femmes entrepreneurs qui explorent des idées d'entreprise ainsi que celles qui envisagent de lancer une entreprise. Les organismes de l'IFE évaluent les possibilités d'offrir des services supplémentaires à leurs clientes dont l'entreprise prend de l'expansion, y compris des programmes ciblés et des partenariats avec d'autres organismes.

Un aspect revêt un intérêt particulier pour la durabilité de l'IFE : selon une projection établie par la WES, si les faibles taux d'intérêt actuels se maintiennent (les taux d'intérêt actuels ne sont pas assez élevés pour couvrir les coefficients des pertes sur

prêts) et compte tenu des remboursements de prêt aux taux élevés antérieurs, le capital de financement tombera à zéro d'ici 2008. L'AWE a indiqué que son fonds de prêts sera épuisé d'ici 2006. À mesure que les organismes prennent de la maturité, leurs pratiques traduisent leur expérience croissante, d'où la possibilité d'adopter des méthodes uniformisées fondées sur l'échange des leçons retenues par les quatre organismes de l'IFE dans la région.

3.3 Question d'évaluation – Résultats et incidences

Question d'évaluation : Résultats et incidences

Cette question portait sur les aspects suivants :

- *Les organismes de l'IFE aident-ils à déterminer et à combler les lacunes en matière de services auxquelles font face les femmes entrepreneurs?*
- *Les organismes de l'IFE offrent-ils de manière efficace des services? Ces services permettent-ils d'accroître l'efficacité des entreprises?*
- *Les organismes de l'IFE aident-ils à améliorer l'accès?*
- *Les organismes de l'IFE accroissent-ils la disponibilité des prêts offerts aux femmes entrepreneurs et consentent-ils un nombre approprié de prêts à celles-ci*
- *Les organismes de l'IFE appuient-ils efficacement les femmes entrepreneurs pour diminuer le niveau de risque des prêts?*
- *Quelles sont les incidences économiques des organismes de l'IFE?*

Constatations

La question des résultats et des incidences a été abordée dans le cadre de l'examen des documents, d'interviews avec les répondants clés et des séances des groupes de discussion. L'évaluation a permis de tirer les conclusions suivantes :

- Les organismes de l'IFE occupent un créneau particulier dans le cas des femmes entrepreneurs, car ils combler les lacunes concernant les services de soutien des entreprises en démarrage, la taille des prêts et les secteurs d'activités des femmes entrepreneurs;
- L'efficacité des organismes différait d'une région à l'autre en raison de facteurs comme la restructuration organisationnelle, l'actualité des évaluations des besoins, la clarté des communications entre l'administration centrale et les bureaux auxiliaires, la clarté des rôles et des responsabilités et les méthodes organisationnelles de marketing;
- En plus de partager les procédures et les instruments, les organismes de l'IFE forment un réseau pour échanger les pratiques exemplaires et les leçons retenues au niveau des directrices exécutives et du personnel afin d'accroître l'efficacité organisationnelle;
- L'accès des femmes au financement s'est amélioré grâce à l'aiguillage, aux

partenariats avec d'autres organismes, à l'octroi de prêts conjoints et à la préparation supplémentaire des clientes;

- Les clientes font appel aux organismes de l'IFE pour obtenir un 2^e, un 3^e ou un 4^e prêt – non seulement parce qu'elles connaissent bien l'organisme, mais aussi parce qu'elles ne sont pas admissibles à des prêts bancaires dans les secteurs des services ou de la vente au détail en raison du manque de biens donnés en garantie. Cela pourrait causer un problème si de nouvelles clientes avaient besoin de prêts;
- La prestation des services et le fonds de prêts sont considérés comme un succès à cause des incidences économiques signalées (*DEO 2002*), soit un rapport de 9 contre 1, c.-à-d. que des prêts de 22,4 millions de dollars ont généré des activités d'environ 200 millions de dollars. On a également souligné qu'au 31 mars 2004, les services et les prêts des organismes de l'IFE ont produit un effet de levier de 33,1 millions de dollars supplémentaires à l'appui des femmes entrepreneurs.

Créneau des services des organismes de l'IFE

L'évaluation a permis de constater au cours des séances des groupes de discussion et des interviews avec les répondants clés que les organismes de l'IFE occupent un créneau très spécial qui revêt une pertinence particulière pour les femmes entrepreneurs. Les institutions financières classiques ne sont généralement pas structurées pour offrir le genre de conseils détaillés et d'aide ainsi que les faibles niveaux de prêts (moins de 100 000 \$) dont ont besoin de nombreuses entreprises en démarrage même si les prêts personnels et le recours aux cartes de crédit comblent souvent cette lacune. De plus, ces institutions n'accordent généralement pas de prêts aux secteurs de la vente au détail et des services, secteurs à risque élevé qui intéressent particulièrement les femmes entrepreneurs. Le rôle de l'État en matière de développement consiste donc à répondre aux besoins des femmes entrepreneurs dans le cadre de programmes comme l'IFE.

Nous avons constaté que la combinaison des conditions préalables des plans d'affaires, des cours offerts et des ateliers à l'intention des femmes entrepreneurs intéressées des organismes de l'IFE assortie à un programme de prêts souple comble les lacunes en matière de services pour celles qui en sont au stade du démarrage de leur entreprise.

Réseautage

Le rapport *Pratiques exemplaires*³¹ a fait ressortir l'importance du réseautage pour les femmes entrepreneurs et il a indiqué qu'on ne saurait trop insister sur cet aspect. On y mentionne qu'un défi important auquel font face de nombreux entrepreneurs est celui de l'isolement relatif et que le fait d'offrir différentes possibilités de réseautage constitue une forme essentielle de soutien pour les femmes entrepreneurs. Trois raisons ont été invoquées à l'appui de cette thèse :

- **1.** Les femmes n'ont pas accès aux sources classiques d'information et aux personnes ressources en marketing dans la même mesure que les entrepreneurs masculins. La « vieille clique » est plus ouverte aux femmes aujourd'hui qu'auparavant, mais ce sont encore les hommes qui en bénéficient le plus. Les femmes entrepreneurs doivent encore élargir leurs possibilités d'accès au moyen de processus de réseautage intensifs.
- **2.** Les femmes d'affaires ont tendance à préférer l'établissement de relations personnelles en affaires, les rencontres de face à face et les autres genres de contact direct lorsqu'elles cherchent à établir des partenariats et des alliances stratégiques. Il leur faut du temps et participer à de nombreux genres différents d'activités de réseautage pour trouver un appariement satisfaisant.
- **3.** De nombreuses entreprises dirigées par des femmes sont assez nouvelles et, par conséquent, peuvent bénéficier considérablement du contact avec d'autres entrepreneurs qui ne sont pas rendus au même stade de croissance ou qui affichent un bon rendement et plus d'années d'expérience. Les femmes entrepreneurs qui viennent de créer leur entreprise ont souvent indiqué qu'elles sont plus à l'aise de partager leurs expériences, les leçons qu'elles ont retenues et leurs défis dans le domaine des affaires avec d'autres femmes entrepreneurs.

Les mini-études de cas suivantes portent sur les services de réseautage et de mentorat des organismes de l'IFE.

Programmes de réseautage dans les organismes de l'IFE

³¹ Page 41

Il y a plusieurs aspects des organismes de l'IFE qui les distinguent des institutions financières classiques. L'un de ceux-ci est la possibilité offerte aux clientes de l'IFE de constituer un réseau avec d'autres femmes entrepreneurs en recourant à divers moyens : séminaires, ateliers, expositions et groupes. Même si dans bien des cas on fait appel à des conférenciers et à des exposés pour offrir des services d'éducation permanente, le principal objectif consiste à donner aux femmes entrepreneurs la chance d'établir et de cultiver des contacts. Les participantes à notre groupe de discussion ont toutes exprimé un message commun : les femmes entrepreneurs veulent avoir la possibilité de faire du réseautage, sous diverses formes qui répondent à leurs besoins. Cela comprend les réseaux visant les groupes spéciaux (c.-à-d. les Autochtones), les réseaux dans les collectivités rurales ou éloignées, les réunions de groupe traditionnelles avec un conférencier et en ligne.

Chacun des organismes de l'IFE a adopté une approche différente pour offrir des possibilités de réseautage à ses clientes actuelles et éventuelles. Voici quelques exemples :

- *La WES offre des séminaires sous forme de « déjeuner-conférence » et une série de déjeuners dans le cadre de ses services de formation. Ces séminaires sont des rencontres officieuses visant à offrir une formation et une éducation dans le domaine des affaires, mais ils ont aussi pour objet d'offrir des possibilités d'établir et de cultiver des contacts d'affaires et d'échanger des connaissances et des expériences.*
- *Le WEC offre des possibilités de réseautage dans le cadre de ses séminaires de formation. Les séances de deux heures ont lieu dans le centre-ville de Winnipeg en soirée et elles portent sur des thèmes comme le démarrage d'entreprise, l'élaboration d'un plan d'affaires, etc. En outre, le WEC a entrepris un projet pilote couronné de succès intitulé « Camp Successermine » pour les propriétaires d'entreprise établie, qui portait sur les discussions d'affaires ciblées ainsi que sur l'établissement d'un réseau de participantes.*
- *L'AWE offre des occasions de réseautage mensuelles à Edmonton, Calgary et Lethbridge pour réunir les femmes entrepreneurs. Ces rencontres mensuelles font appel à un conférencier et permettent de consacrer beaucoup de temps au réseautage. Ces occasions de réseautage sont considérées comme des événements populaires auxquels « il faut assister » et aident à faire connaître davantage l'AWE.*

- *La WESBC n'offre pas actuellement de possibilités de réseautage. Par le passé, elle a organisé un certain nombre d'activités de réseautage dans la province. Les entrepreneurs des collectivités ont réservé un accueil favorable à ces activités, mais la WESBC a jugé qu'elle ne pouvait poursuivre celles-ci en raison des coûts. Le conseil d'administration a également influé sur la décision de cesser d'offrir des possibilités de réseautage; il a insisté sur le fait que la WESBC est un organisme prêteur et que les activités de celle-ci doivent porter sur le programme de prêts. Au cours de la dernière année, la WESBC a consacré ses ressources à l'établissement d'une capacité de réseautage en ligne, qui devait être lancée à la fin de 2004.*
-

Possibilités de mentorat offertes par les organismes de l'IFE

Les participantes aux groupes de discussion ont mentionné qu'elles aimeraient participer à un programme de mentorat ou qu'elles cherchent actuellement un mentor. Le mentorat s'est révélé une méthode efficace de perfectionnement professionnel. Pour les femmes entrepreneurs au stade du démarrage de leur entreprise, il est extrêmement avantageux de pouvoir échanger des idées avec une personne qui a connu des hauts et des bas semblables et de pouvoir obtenir des conseils, un soutien et une rétroaction.

Les participantes aux groupes de discussion ont souligné que les organismes de l'IFE sont considérés par leurs clientes comme étant plus qu'un organisme prêteur. Cela tient en partie à l'accompagnement individualisé de qualité supérieure dont elles bénéficient et aux possibilités de formation et de réseautage qui leur sont offertes. Toutefois, il n'est pas facile d'offrir un programme de mentorat officiel. Pour administrer un programme de mentorat, il faut affecter beaucoup de ressources humaines à la gestion du partenariat des mentors (s'il est possible d'en trouver) et des protégées des mentors. Les organismes de l'IFE ont également cherché à établir des partenariats entre eux en matière de mentorat. Il y a plusieurs années, les quatre organismes de l'IFE ont établi un programme de mentorat interprovincial (le PanWest Business-to-Business Linking Program), mais la demande dépassait aussi l'offre et il était difficile à administrer. On l'a donc en grande partie abandonné.

Peu d'activités de mentorat au sens strict sont en cours au sein des organismes de

l'IFE comme en témoignent les interviews avec le personnel et les membres des conseils d'administration des organismes de l'IFE, ce qui indique que le nombre d'activités de mentorat a diminué au cours des cinq dernières années.

Efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle se définit dans la présente évaluation comme la capacité de l'organisme de l'IFE de remplir son mandat en joignant son groupe de clientes, d'offrir des niveaux de service valables axés sur la clientèle et bien utilisés, de rester en liaison avec d'autres organismes/institutions pour fournir des services à valeur ajoutée aux clientes, de promouvoir et de gérer efficacement son personnel et ses activités et de maximiser son incidence.

L'évaluation a permis de déterminer qu'un certain nombre de facteurs ont eu une incidence sur l'efficacité organisationnelle des organismes de l'IFE. Ces facteurs sont les suivants :

- *Restructuration organisationnelle*
Chacun des organismes de l'IFE, sauf la WES, est passé par un processus de restructuration organisationnelle après le départ de sa directrice exécutive. On s'attend à ce que ces perturbations se produisent dans tous les organismes de l'IFE à un moment donné, car les personnes concernées cherchent des possibilités d'avancement professionnel. Ces perturbations peuvent être considérées comme des risques pour le succès de l'IFE. La planification de la relève constitue un élément essentiel de la stabilité organisationnelle. Chacun des membres du conseil d'administration devrait avoir un plan de ce genre qui peut être mis en œuvre pendant les changements de personnel.
- *Fonctionnement efficace des bureaux auxiliaires*
Selon les discussions tenues avec les directrices exécutives et le personnel des organismes de l'IFE, nous avons déterminé que le fonctionnement des bureaux auxiliaires soulève des questions importantes. L'évaluation ne visait pas à examiner les questions de gestion opérationnelle et interne, mais il faut se pencher sur l'incidence de ces questions sur l'efficacité organisationnelle.

Les organismes de l'IFE ayant des bureaux auxiliaires ont bénéficié du faible taux de roulement à long terme du personnel et des méthodes de communication bien conçues. Le manque de clarté des rôles et responsabilités a une incidence sur l'efficacité organisationnelle sur le plan financier et opérationnel et il peut amener les partenaires et les clients à perdre confiance dans la capacité de l'organisme d'apporter une réponse professionnelle lorsque c'est nécessaire.

Accès aux prêts et disponibilité de ceux-ci

L'évaluation a permis de constater que grâce aux contacts et aux réseaux des organismes de l'IFE, ainsi qu'aux services de conseils aux entreprises offerts, les femmes entrepreneurs ont pu avoir accès à du financement supplémentaire. D'après les chiffres sur le rendement du programme (total des sommes obtenues), les fonds des organismes de l'IFE ont permis d'obtenir 33,1 millions de dollars supplémentaires (cette somme comprend les montants provenant de la prestation de services conseils en affaires et de l'application du fonds de prêts. (Des observations sur les données figurent à la **section 3.4** ci-dessous). Dans certains cas, le counseling et l'aide à l'élaboration d'un plan d'entreprise des organismes de l'IFE ont préparé les femmes entrepreneurs à entamer des négociations fructueuses avec les institutions financières, y compris pour l'octroi de prêts conjoints avec les organismes de l'IFE. Les partenariats avec des organismes comme Entrepreneuriat chez les jeunes Canada ont également permis d'accorder des prêts conjoints.

La disponibilité de prêts est assujettie au principe de la diligence raisonnable appliqué par les responsables et les gestionnaires des prêts des organismes de l'IFE. Les graves conséquences pour la cliente (c.-à-d. la perte éventuelle de ses biens, une piètre cote de crédit) de prêts consentis mal à propos sont reconnues, et les organismes estiment qu'une partie de leur succès réside dans le fait de ne pas financer des clientes pour qu'elles lancent des entreprises dont le niveau de risque est inacceptable. Bon nombre de clientes de l'IFE ont pressenti des prêteurs classiques avant de se tourner vers les fonds de prêts des organismes de l'IFE, et elles ont indiqué qu'elles ne pouvaient pas obtenir de prêts ailleurs. Les incidences des prêts des organismes de l'IFE ne sont pas examinées, car il faudrait affecter des ressources supplémentaires à cette fin.

Certaines participantes aux groupes de discussion ont fait état des niveaux élevés d'insatisfaction concernant la capacité des organismes de l'IFE de répondre aux demandes de prêts dans le domaine de la haute technologie. Elles estimaient que le personnel n'était pas capable techniquement d'évaluer les besoins des entreprises à l'extérieur des secteurs à volume élevé comme ceux de la vente au détail et des services classiques. Il peut y avoir d'autres lacunes dans la capacité des organismes de l'IFE d'évaluer les prêts qui n'ont pas été cernées pendant la collecte des données pour l'évaluation.

Incidences économiques

Selon l'*Étude d'impact de 2002*, 539 des prêts qui avaient été octroyés par les organismes de l'IFE au moment de l'étude étaient associés à la création ou à la conservation, d'après les estimations, de 797 équivalents temps plein (une moyenne de 1,48 emploi par prêt) et ils ont aidé à l'élargissement de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et de la TPS dans l'Ouest du Canada. Les chiffres du programme (page XX – voir la **section 3.4** ci-dessous concernant la fiabilité) indiquent que les 998 prêts qui ont été acceptés jusqu'au 31 mars 2004 ont permis de créer ou de conserver 2 388 emplois.

Sur le plan des incidences économiques (*DEO 2002*), un ratio de 9 contre 1 a été enregistré, c'est-à-dire que des prêts de 22,4 millions de dollars ont généré un chiffre d'affaires d'environ 200 millions de dollars.

Sommaire

Les organismes de l'IFE visent à combler les lacunes des services à l'intention des femmes entrepreneurs, en particulier celles qui lancent une entreprise. L'efficacité organisationnelle a été gênée par les changements survenus dans le personnel des organismes de l'IFE ainsi que par le manque de clarté concernant les rôles et responsabilités entre l'AC et le bureau auxiliaire. Les organismes de l'IFE ont amélioré, au moyen de l'aide à la planification d'entreprise, de partenariats et du réseautage, l'accès des femmes entrepreneurs aux services et aux prêts. D'autre part, les activités de mentorat ont diminué au cours des cinq dernières années. Il faudrait envisager sérieusement de s'efforcer à l'avenir d'accroître le nombre de programmes de mentorat en raison des études indiquant que les femmes entrepreneurs bénéficient considérablement du mentorat.

Les organismes ont également entrepris des processus de diligence raisonnable pour essayer de réduire les niveaux de risque des femmes qui reçoivent des prêts par leur entremise. Grâce à ces moyens, l'Initiative pour les femmes entrepreneurs a permis d'accroître le rendement économique ainsi que la création et la conservation d'emplois dans l'Ouest canadien.

3.4 Question d'évaluation – Rapports et rapport coût-efficacité

Question d'évaluation : Rapports et rapport coût-efficacité

Cette question porte sur les aspects suivants :

- *Les rapports des organismes de l'IFE sont-ils pertinents et permettent-ils à DEO de surveiller le rendement de ses investissements dans ceux-ci?*
- *Les organismes de l'IFE ont-ils des systèmes pour mesurer leur rendement?*
- *Les organismes de l'IFE affichent-ils un bon rapport coût-efficacité? Les résultats des organismes de l'IFE sont-ils importants, compte tenu de l'investissement de DEO?*
- *Y a-t-il des modèles de rechange à envisager pour améliorer la prestation du service et les incidences des organismes de l'IFE?*

Constatations

Dans notre examen des rapports et du rapport coût-efficacité, nous avons constaté que :

- Les données provenant de DEO qui figurent dans les rapports trimestriels des organismes de l'IFE présentent de graves lacunes. Elles sont inexactes et peu fiables. Elles ne sont pas utilisées en permanence pour suivre le rendement des organismes de l'IFE.
- Les organismes de l'IFE aimeraient connaître la valeur des données qu'on leur demande de recueillir et la façon dont elles sont réellement utilisées;
- Certains des organismes de l'IFE ont indiqué qu'ils aimeraient pouvoir

recueillir des renseignements axés sur les résultats (p. ex. l'incidence de leurs services ou prêts), mais ils ont besoin de ressources pour le faire et doivent prendre des mesures à cette fin;

- Les organismes de l'IFE étaient considérés comme rentables et ils ont produit des résultats importants par rapport à l'investissement de DEO;
- Les solutions de rechange pour l'amélioration de la prestation des services et des incidences porteraient sur l'élaboration de stratégies de partenariat avec les partenaires du RSEOC et d'autres organismes pour élargir le champ de prestation des services;
- Les interviews avec DEO ont révélé que ce ministère mettait fortement l'accent sur l'établissement de partenariats afin d'améliorer la prestation du programme de l'IFE et d'accroître l'efficacité. Les modèles de rapports actuels ne permettent pas de saisir les renseignements essentiels sur les genres et les aspects importants des partenariats actuels des organismes de l'IFE avec des organismes communautaires, nationaux et internationaux.

Rapports

L'évaluation a permis de constater que les données fournies par DEO qui provenaient des dossiers des organismes de l'IFE ne sont ni fiables, ni uniformes, même si elles ont été confirmées par les organismes de l'IFE eux-mêmes (voir les notes sur les chiffres relatifs au rendement du programme à la page XX). DEO et l'IFE doivent donc de toute urgence s'assurer que les chiffres recueillis sont corrects. Étant donné les questions qui se posent au sujet des chiffres déclarés, il est difficile pour les chercheurs ou les évaluateurs d'analyser ou de comparer les données avec confiance. Il semble également d'après les chiffres que les définitions concernant la collecte des données soient comprises de diverses façons; c'est pourquoi les chiffres sont classés dans différentes catégories selon la compréhension de l'organisme de l'IFE. DEO devrait indiquer clairement les catégories et les définitions concernant la collecte des données.

De plus, il est évident d'après les interviews avec le personnel de DEO responsable de la surveillance des organismes de l'IFE que les données ne sont pas utilisées d'une manière systématique pour permettre aux gestionnaires des fichiers de procéder à une analyse rapide des renseignements importants sur le rendement des organismes de l'IFE. Par exemple, les données recueillies au cours des interviews avec les

répondants clés de l'IFE indiquent qu'il y a une analyse des tendances relatives aux clientes propres aux organismes, mais il semble qu'il n'y ait aucun système officiel permettant de signaler ces renseignements à DEO.

À l'instar des constatations susmentionnées, les interviews avec les membres du conseil d'administration et du personnel des organismes de l'IFE ont révélé que ceux-ci aimeraient connaître la valeur des données qu'on leur demande de recueillir et les façons dont elles sont utilisées réellement. Ils reçoivent peu de rétroaction sur les renseignements qu'ils fournissent et ils se demandent donc si ceux-ci sont utiles.

Comme nous l'avons indiqué plus haut dans le présent rapport, les interviews avec certains des représentants des organismes de l'IFE ont révélé qu'ils aimeraient être en mesure de mieux assurer le suivi de l'incidence de leur travail – non seulement en ce qui concerne les résultats des bénéficiaires des prêts, mais aussi le soutien qu'ils accordent en permanence aux clientes. Assurer le suivi de ces incidences exige des ressources humaines et financières supplémentaires, mais cela peut permettre de procéder à l'analyse robuste nécessaire pour examiner plus en profondeur le succès de l'IFE. Mesurer les incidences permettrait également à la direction des organismes de l'IFE d'obtenir plus de renseignements sur leur processus d'approbation et de gestion des prêts.

Rapports sur les partenariats

Les organismes de l'IFE participent aussi à une multitude de partenariats avec une foule de partenaires. Nous avons reçu des renseignements anecdotiques concernant ces partenariats, mais à l'heure actuelle, il n'y a pas d'ensemble officiel de données concernant l'étendue ou la valeur de celles-ci. Les interviews avec le personnel des organismes de l'IFE et d'autres organismes ont révélé que les partenariats permettent d'obtenir des fonds ainsi qu'une aide et une collaboration en matière de prestation des services. De plus, il n'y a pas d'énoncé officiel des attentes de DEO concernant l'établissement de partenariats et les allocations de ressources qui pourraient être nécessaires pour maintenir ces partenariats. Ces questions devraient être examinées dans de futurs accords de contribution pour qu'on puisse mesurer l'établissement de partenariats.

Mesure du rendement

La première série d'accords de contribution prévoyait l'affectation de sommes précises pour des études annuelles. Les organismes de l'IFE ont utilisé certaines de ces ressources pour mesurer leur rendement. L'accord de contribution actuel ne contient pas de disposition de ce genre. Certains des organismes de l'IFE ont utilisé d'autres fonds pour effectuer des études sur la satisfaction et les besoins des clientes ainsi que les besoins des nouveaux groupes cibles. On a signalé que ces études avaient été utiles à l'organisme, en particulier pour la prestation de renseignements précis aux fins de programmes futurs. Par exemple, la WES a retenu par contrat les services de consultants pour qu'ils procèdent à une analyse des besoins en matière d'apprentissage en ligne des femmes d'affaires des régions rurales de la Saskatchewan³². Le WEC a donné un autre exemple : il a effectué une brève évaluation des connaissances des immigrantes sur l'organisme et les besoins de ce groupe. Dans certains cas, ces rapports ont été échangés entre les quatre organismes provinciaux; dans d'autres cas, ces études ont été utilisées à des fins internes et ont été communiquées à d'autres organismes, dont les autres organismes de l'IFE.

Rapport coût-efficacité

La méthode d'évaluation n'avait pas pour objet de procéder à une analyse coût-avantage officielle des organismes de l'IFE, mais de recourir surtout à des données qualitatives provenant d'une foule de répondants bien informés. L'évaluation a permis de constater que les intervenants considèrent les organismes de l'IFE comme efficaces en termes de coûts, car ils utilisent leurs ressources limitées d'une manière responsable et continuent de mettre l'accent sur les activités de leur mandat. La plupart des intervenants considéraient les résultats des efforts des organismes de l'IFE comme importants et ils ont reconnu les possibilités d'aide limitées offertes aux femmes entrepreneurs dans les secteurs de la vente au détail et des services.

Le coefficient des pertes sur prêts est pris en considération dans le rapport coût-efficacité des organismes de l'IFE, car continuer de subir des pertes élevées sur une base annuelle ne serait pas considéré comme efficace sur le plan des coûts. Comme des coefficients des pertes sur prêts appropriés ne sont pas définis à l'heure actuelle dans l'IFE, ceux-ci ne peuvent pas être pris en compte dans la détermination du rapport coût-efficacité actuel. Comme nous l'avons indiqué plus haut, la question des coefficients des pertes sur prêts devrait être discutée avec les intervenants de l'IFE, et

³² 31 mars 2002. Réalisée par Paschall & Associates, Inc.

des lignes directrices ou politiques devraient être mises en vigueur pour permettre des niveaux suffisants de rapport et de gestion de ces éléments importants.

Solutions de rechange

La question des solutions de rechange dans la terminologie de l'évaluation consiste à déterminer si les mêmes services pourraient être assurés de manière plus efficace et plus efficiente en termes de coûts par un autre mécanisme. L'évaluation a permis de déterminer que les organismes de l'IFE, en raison de leur expertise et du fait qu'ils s'adressent aux femmes, constituent un mécanisme approprié. Par ailleurs, pour continuer d'accroître leur efficacité et leur efficience, les organismes de l'IFE doivent continuer d'établir des partenariats à tous les niveaux (à l'échelle de la collectivité, provinciale, régionale et nationale) pour renforcer la capacité des partenaires de servir les femmes entrepreneurs. Comme l'indique la **section 3.2**, cela comprend les stratégies visant à combler les lacunes en matière de service à la clientèle.

Sommaire

Les programmes financés par l'État mettent de plus en plus l'accent sur les rapports visant à définir les résultats et à gérer pour accroître les incidences. Les méthodes actuelles de collecte des données qu'utilise DEO semblent donner des renseignements peu fiables et prêtant à confusion. Comme DEO met l'accent sur l'établissement de partenariats, il faudrait trouver un moyen fiable de présenter des rapports sur cet aspect des activités de l'IFE et incorporer celui-ci dans les futurs accords conclus avec DEO. Les organismes de l'IFE ont dit que la collecte de données axées sur les résultats et utiles pour la gestion efficace de leur organisation les intéressait.

Les intervenants estiment que les organismes de l'IFE sont efficaces en termes de coûts et qu'ils utilisent leurs ressources limitées pour en tirer le maximum d'avantages. Les coefficients des pertes sur prêts défavorables pourraient avoir une incidence négative sur cette perception, mais à l'heure actuelle, des coefficients des pertes sur prêts jugés appropriés par DEO n'ont pas été définis. L'élargissement futur des partenariats permettra aux organismes de combler les lacunes en matière de services et de répondre aux besoins des clientes.

4.0 Conclusions

Les organismes de l'IFE appuient la mission et le mandat de DEO. Les activités des organismes de l'IFE sont également considérées comme distinctes, mais complémentaires, de celles des CSEC, des SADC, des OFVE, des institutions financières et d'autres organismes provinciaux. Les organismes de l'IFE ont reconnu la nécessité et l'utilité d'établir des partenariats et ils le font activement.

Dans le cadre de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, DEO est le principal soutien des organismes de l'IFE. La gestion des dossiers de l'IFE par DEO suscite des préoccupations concernant la rapidité d'exécution des paiements et l'uniformité des messages et des approches de la direction. Les organismes de l'IFE s'efforcent de reconnaître publiquement l'aide reçue de DEO.

Depuis leur création, comme en témoignent les statistiques sur le rendement du programme, les organismes de l'IFE desservent, dans le cadre de leurs programmes de prêts, les clientes qui lancent de nouvelles entreprises, celles qui achètent des entreprises existantes et celles dont l'entreprise prend de l'expansion, les nouvelles entreprises et les entreprises en expansion recevant la plus grande partie de leurs prêts. Les organismes continuent de desservir les femmes entrepreneurs qui explorent des idées d'entreprise ainsi que celles qui envisagent de lancer une entreprise. Les organismes de l'IFE évaluent les possibilités d'offrir des services supplémentaires à leurs clientes dont l'entreprise prend de l'expansion, y compris des programmes ciblés et des partenariats avec d'autres organismes.

Un aspect revêt un intérêt particulier pour la durabilité de l'IFE : selon une projection établie par la WES, si les faibles taux d'intérêt actuels se maintiennent (les taux d'intérêt actuels ne sont pas assez élevés pour couvrir les coefficients des pertes sur prêts) et compte tenu des remboursements de prêt aux taux élevés antérieurs, le capital de financement tombera à zéro d'ici 2008. L'AWE a indiqué que son fonds de prêts sera épuisé d'ici 2006. À mesure que les organismes prennent de la maturité, leurs pratiques traduisent leur expérience croissante, d'où la possibilité d'adopter des méthodes uniformisées fondées sur l'échange des leçons retenues par les quatre organismes de l'IFE dans la région.

Les organismes de l'IFE visent à combler les lacunes des services à l'intention des femmes entrepreneurs, en particulier celles qui lancent une entreprise. L'efficacité organisationnelle a été gênée par les changements survenus dans le personnel des organismes de l'IFE ainsi que par le manque de clarté concernant les rôles et responsabilités entre l'AC et le bureau auxiliaire. Les organismes de l'IFE ont amélioré, au moyen de l'aide à la planification d'entreprise, de partenariats et du réseautage, l'accès des femmes entrepreneurs aux services et aux prêts. D'autre part, les activités de mentorat ont diminué au cours des cinq dernières années. Il faudrait envisager sérieusement de s'efforcer à l'avenir d'accroître le nombre de programmes de mentorat en raison des études indiquant que les femmes entrepreneurs bénéficient considérablement du mentorat.

Les organismes ont également entrepris des processus de diligence raisonnable pour essayer de réduire les niveaux de risque des femmes qui reçoivent des prêts par leur entreprise. Grâce à ces moyens, l'Initiative pour les femmes entrepreneurs a permis d'accroître le rendement économique ainsi que la création et la conservation d'emplois dans l'Ouest canadien.

Les programmes financés par l'État mettent de plus en plus l'accent sur les rapports visant à définir les résultats et à gérer pour accroître les incidences. Les méthodes actuelles de collecte des données qu'utilise DEO semblent donner des renseignements peu fiables et prêtant à confusion. Comme DEO met l'accent sur l'établissement de partenariats, il faudrait trouver un moyen fiable de présenter des rapports sur cet aspect des activités de l'IFE et incorporer celui-ci dans les futurs accords conclus avec DEO. Les organismes de l'IFE ont dit que la collecte de données axées sur les résultats et utiles pour la gestion efficace de leur organisation les intéressait.

Les intervenants estiment que les organismes de l'IFE sont efficaces en termes de coûts et qu'ils utilisent leurs ressources limitées pour en tirer le maximum d'avantages. Les coefficients des pertes sur prêts défavorables pourraient avoir une incidence négative sur cette perception, mais, à l'heure actuelle, des coefficients des pertes sur prêts jugés appropriés par DEO n'ont pas été définis. L'élargissement futur des partenariats permettra aux organismes de combler les lacunes en matière de services et de répondre aux besoins des clientes.

5.0 Recommandations

Les recommandations suivantes proviennent des constatations de l'évaluation :

1. DEO devrait évaluer son processus de paiement des organismes de l'IFE, et repérer et supprimer les goulots d'étranglement qui empêchent de leur verser les paiements dans le délai prévu. Il faudrait à cette fin déterminer les retards causés par les candidates qui fournissent des renseignements incomplets, etc.
2. DEO devrait examiner sa gestion des dossiers de l'IFE pour déterminer l'uniformité de l'approche et la clarté des communications avec les organismes de l'IFE et mettre en œuvre la façon la plus efficace de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion et de surveillance. DEO devrait faire connaître ses attentes aux organismes de l'IFE concernant les coefficients des pertes sur prêts, les proportions de prêts improductifs et les volumes de prêts escomptés.
3. Chercher à accroître les possibilités de partenariat entre les SADC et les organismes de l'IFE, en particulier dans le cas de la formation du personnel des SADC visant à répondre aux besoins des femmes entrepreneurs, à favoriser l'accès des femmes des milieux ruraux de l'Ouest du Canada aux services qui tiennent compte de la spécificité des sexes.
4. Il faudrait regarnir les fonds de prêts de l'IFE. DEO et les organismes de l'IFE devraient discuter des limites des prêts, des services aux clientes d'âge mûr, aux immigrantes et aux femmes des régions rurales et de l'avenir des fonds de prêts des organismes de l'IFE et prendre des décisions ou concevoir des stratégies à ce sujet en se fondant sur les meilleures façons de répondre aux besoins des femmes entrepreneurs dans l'Ouest canadien.
5. DEO et les organismes de l'IFE devraient évaluer les exigences actuelles en matière de présentation de rapports, en particulier les indicateurs de succès et de tendances. Au besoin, il faudrait concevoir de nouveaux mécanismes pour permettre d'assurer le suivi des résultats, des tendances et des enjeux afin de

répondre aux besoins des deux groupes.

6. DEO et les organismes de l'IFE devraient discuter les attentes à l'égard de la mesure de l'établissement et du maintien de partenariats et les moyens d'y arriver. Les résultats de ces discussions devraient figurer dans de futurs accords de contribution s'il s'agit d'une exigence précise en matière de rendement.
7. Il faudrait élaborer des politiques ou lignes directrices sur les coefficients appropriés des pertes sur prêts d'après l'expérience des organismes de l'IFE concernant la gestion des fonds de prêts et les attentes de DEO.
8. Les organismes de l'IFE devraient évaluer les lacunes en matière de services qui pourraient résulter des capacités techniques actuelles du personnel ainsi que les lacunes en matière de services liées aux groupes de clientes éventuelles (p. ex. les femmes en milieu rural) et aux besoins en perfectionnement professionnel (p. ex. le mentorat et le réseautage). Il faudrait élaborer et mettre en oeuvre des stratégies pour combler ces lacunes. Nous recommandons que des renseignements sur les organismes de l'IFE figurent dans les trousse d'information remises aux nouvelles immigrantes à leur arrivée et que les organismes de l'IFE offrent des séances de familiarisation aux organismes qui desservent les nouvelles immigrantes. Des trousse d'information devraient également être fournies à tous les membres du RSEOC.
9. Conformément à la recommandation de 1998, nous recommandons dans la présente évaluation que si les différents besoins en financement présentent des problèmes en raison d'une demande insoutenable, les organismes de l'IFE en discutent directement avec le personnel de DEO.
10. Afin de réduire au minimum les bouleversements, des plans de relève tenus par le conseil d'administration de chaque organisme de l'IFE devraient être en vigueur pour l'avenir. Il y a de nombreuses ressources faciles d'accès à ce sujet.
11. Nous recommandons d'établir un cadre de personnel axé sur les compétences pour chaque poste d'état-major dans les organismes de l'IFE, pour assurer l'uniformisation des pratiques d'embauchage et des compétences du personnel. Il faut tenir compte du niveau des salaires offerts et de la capacité qui en résulte d'attirer des professionnels de haut niveau.

12. Les méthodes d'échange des pratiques exemplaires des organismes de l'IFE entre les quatre régions sont efficaces et il faudrait continuer d'y recourir.

Annexe A

Étude d'impact de 2002 – Profils des organismes de l'IFE

Bénéficiaires des services de l'IFE

Profil		Colombie-Britannique	Alberta	Sask.	Manitoba
Âge Répart. des prop. en %	< 30 ans	6,7	6,4	12	7,4
	30-49 ans	69,5	74,8	66,8	65,7
	50 ans ou +	23,8	18,8	21,2	26,9
Études faites par la prop. %	Non univ.	19,2	19,2	21,3	28,1
	Collégiales	12,8	8,6	6,8	7,5
	Certaines études univ/diplôme	35,9	33,6	35,3	36,9
Expérience totale en affaires %	< 5 ans	23,4	37,8	32,7	35,3
	5-14,9 ans	48,7	35	38,3	45,8
	15 ans ou +	28,8	27,2	28,9	18,8
Taille de l'entreprise (N ^{bre} de travailleurs) %	0	52,9	50,5	45	63,9
	1-4,9	39,2	39,4	42,4	32,5
	5-19,9	5,9	9,6	10,6	3,6
	20+	2	0,5	2	0
Taille de l'entreprise (Revenu annuel) %	< 100k	70,5	75,5	67,9	82
	100k-500k	19,2	17,5	27,5	14
	500k-1 million	7,7	4,2	3,7	4
	1 million+	2,6	2,8	0,9	0
Répart. par âge de l'entreprise %	2001 +	17,1	23	11,9	18,8
	1999-2000	18,9	27,6	30,2	18,8
	1995-1998	31,5	30,9	29,6	27,6
	Avant 1995	32,4	18,5	28,3	24,7
Principal secteur %	Fabrication	11	0,3	3,1	9,4
	Services	63	46,3	67,8	54,9
	Vente au détail/ Commerce de gros	26	36,3	25,9	34
	Autre	0	17,0	3,2	1,6
Stade de l'entreprise %	Avant démarrage/ En démarrage	65,2	51,2	65,7	75,6
	Établie	34,8	48,4	34,3	23,6
	Réduction progressive	0	0,4	0	0,8

Cientes des prêts de l'IFE

Profil		Colombie-Britannique	Alberta	Sask.	Manitoba
Âge Répart. des prop. en %	< 30 ans	7,4	9,7	7,8	5,3
	30-49 ans	66,7	75,8	62,7	78,9
	50 ans ou +	25,9	14,5	29,4	15,8
Études faites par la prop. %	Non univ.	50	37,1	25,5	10,5
	Collégiales	18,5	22,6	21,6	23,7
	Certaines études univ/diplôme	24,1	33,9	51	52,6
Expérience totale en affaires %	< 5 ans	33,3	29	41,2	18,4
	5-14,9 ans	48,2	37,1	35,3	60,5
	15 ans ou +	18,5	33,9	23,5	21,1
Taille de l'entreprise (N ^{bre} de travailleurs) %	0	42,3	41	22,4	31,6
	1-4,9	38,5	37,7	61,2	47,4
	5-19,9	19,2	19,7	16,3	15,8
	20+	0	1,6	0	5,3
Taille de l'entreprise (Revenu annuel) %	< 100k	51,2	65,2	34,2	40,6
	100k-500k	33,3	21,7	42,1	34,4
	500k-1 million	6,7	4,3	7,9	9,4
	1 million+	8,9	8,7	15,8	15,6
Répart. par âge de l'entreprise %	2001 +	9,3	3,2	21,6	5,3
	1999-2000	24,1	29	23,5	18,4
	1995-1998	53,7	38,7	37,3	52,6
	Avant 1995	13	29	17,6	23,7
Principal secteur %	Fabrication	20,4	8,1	0	11,4
	Services	24,1	25,8	43,1	28,6
	Vente au détail/ Commerce de gros	53,7	58,1	45,1	60
	Autre	1,9	8,1	11,8	0
Stade de l'entreprise %	Avant démarrage/ En démarrage	70,4	65	66	63,2
	Établie	28	28,3	24	34,2
	Réduction progressive	1,9	6,7	10	2,6