

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ÉNAP)

RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME

MANDAT RÉALISÉ AU

MINISTÈRE EN CHARGE DE L'INNOVATION, SCIENCE ET
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (ISDE)

PRÉSENTÉ À :

YVES FRANCIS ODIA NDONGO, PH. D.

COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION

ENP7969 S – STAGE

PAR :

CHRIST-LOVE HENRY

E0379155

Septembre 2023

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3 iii
SOMMAIRE	1
INTRODUCTION	2
SECTION I : CADRE ET OBJECTIFS DU STAGE	4
1. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE.....	4
SECTION II : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	6
2. DESCRIPTION DE L'INSTITUTION	6
2.1. Mission	6
2.2. Mandat et rôle de l'organisme	6
2.3. Valeurs	7
2.4. Organigramme de l'organisme	8
2.5. Fonctionnement de l'organisation : quelques chiffres clés.....	10
SECTION III : PRÉSENTATION DES TROIS PROGRAMMES, CADRE D'INTERVENTION EN ÉVALUATION ET RÉSULTATS	12
3. PRÉSENTATION DES TROIS PROGRAMMES.....	12
3.1. Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE).....	12
3.1.1. Contexte du programme SFE	12
3.1.2. Raison d'être du programme SFE.....	14
3.1.3. Impact général du programme SFE.....	14
3.1.4. Informations sur les Clients et les Partenaires (ADR).....	15
3.1.5. Modèle logique du programme SFE.....	16
3.2. Programme apprentissage intégré au travail (ATI).....	17
3.2.1. Contexte du programme ATI de TRAES	17
3.2.2. Objectifs du programme ATI de TRAES.....	18
3.2.3. Efficacité générale du programme ATI de TRAES à ce jour.....	18
3.2.4. Impact général du programme ATI de TRAES à ce jour.....	19
3.2.5. Informations sur les Clients et les Partenaires	20
3.2.6. Sources de financement du programme ATI de TRAES	21
3.2.7. Ressources financières dédiées au déroulement du programme ATI de TRAES	21
3.2.8. Modèle logique du programme ATI de TRAES	22
3.3. Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC).....	23
3.3.1. Contexte du programme PFPEC	23
3.3.2. Impact général du programme de PFPEC à ce jour	24
3.3.3. Informations sur les clients et partenaires.....	25
3.3.4. Raison d'être du PFPEC	25
3.3.5. Objectifs du fond alimentant PFPEC.....	26
4. CADRE D'INTERVENTION EN ÉVALUATION DU STAGIAIRE	26

4.1. Cadre théorique	27
4.1.1. Définition du concept « Programme ».....	27
4.1.2. Définition de « Évaluation de Programme ».....	28
4.1.3. Typologie d'Évaluation.....	28
4.1.4. Différentes approches en Évaluation.....	29
a) Modèle CIPP	30
b) Évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU).....	32
4.2. Cadre évaluatif général selon les directives de l'institution	33
5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	34
5.1. Au niveau du programme SFE	34
5.1.1. Revue de Littérature	34
5.1.2. Cadre d'Evaluation.....	35
5.1.3. L'entretien du cadrage.....	36
5.2. Au niveau du programme ATI de TRAES.....	37
5.2.1. Analyse comparative des rapports annuels	37
5.2.2. Analyse descriptive	38
5.3. Au niveau du programme PFPEC.....	38
5.3.1. Modèle logistique	38
5.4. Formation sur les principes de rédaction au gouvernement.....	39
SECTION IV : LIMITES, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION.....	40
6. LIMITES DU STAGE	40
7. RECOMMANDATIONS.....	40
8. CONCLUSION	41
BIBLIOGRAPHIE	42
ACRONYMES	4
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES FIGURES.....	4

REMERCIEMENTS

Je suis reconnaissante envers Dieu tout-puissant pour la force qu'Il m'a donnée de persévérer malgré les divers aléas.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude envers plusieurs personnes qui ont contribué à la réalisation de mon stage à la Direction de l'évaluation au Ministère en charge de l'Innovation, Science et Développement Économique. Je tiens à remercier chaleureusement mes superviseurs, Madame Charline Cormier, pour leur encadrement attentif et leurs précieux conseils. Je suis également reconnaissant envers les autres membres de l'équipe, notamment Kate-Lynn Duplessis, Thomas Lang et Jonathan Malcolm, dont l'ouverture d'esprit et la bonne humeur ont grandement facilité mon intégration au sein du groupe.

Je remercie, Monsieur le Professeur Yves Francis Odia Ndongo, mon conseiller académique, pour son écoute attentive, ses conseils avisés et son soutien, qui m'ont permis de donner le meilleur de moi-même.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers ma collègue stagiaire, Ben Slimene Saloua, étudiante à l'École nationale d'administration publique, avec qui j'ai eu le privilège de collaborer tout au long de ce stage. Je tiens à souligner sa contribution significative dans la réussite de mon mandat.

Enfin, je remercie Lordis Bernard qui a pu contribuer à ma réussite de par son accompagnement et son support émotionnel.

ACRONYMES

ADR	Agence de Développement Régional
ATI	Apprentissage intégré au travail
BIPOC	Black Indigenous and People of Color
DGVE	Direction Générale de Vérification et d'Évaluation
ÉNAP	Ecole Nationale Administration Publique
ISDE	Innovation Science Développement Economie
PFPEC	Programme de financement des petites entreprises du Canada
RBC	Royal Bank of Canada
SFE	Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat
TRAES	Table ronde des affaires + de l'enseignement supérieur

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-Répartition des dépenses du ministère (en dollars).....	11
Tableau 2-Résumé du modèle logique du projet SFE	16
Tableau 3 Résumé de l'allocation des ressources financières d'ATI	21
Tableau 4 Les 4 types d'évaluation du modèle CIPP.	30

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Organigramme d'ISDE	8
Figure 2 Organigramme de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.....	9
Figure 3 Modèle logique du programme de TRAES	22

SOMMAIRE

Ce présent rapport a été rédigé dans le cadre des exigences académiques de l'École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP) relatives à l'obtention du diplôme de maîtrise en administration publique avec une concentration en évaluation de programmes, à partir du cours ENP 7569S dénommé Activité d'intégration.

Bien que la période de stage ait été réalisée à la phase de démarrage du processus d'évaluation de trois projets auxquels j'ai été assignée, ce rapport permettra au lecteur de comprendre le contexte d'évolution des trois projets, les éléments théoriques qui supportent ma démarche tout au long de mon intervention dans le cadre d'évaluation de ces trois projets ainsi que les outils d'analyse à la fois quantitative et qualitative durant mon passage à la Direction Générale de vérification et d'évaluation du Ministère en charge de l'Innovation, Science et Développement Économique (ISDE) du Canada.

INTRODUCTION

Le Ministère en charge de l'Innovation, Science et Développement Économique (ISDE) est un organisme fédéral du Canada qui a pour mission de favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle et axée sur le savoir. Dans un contexte post-covid-19, l'ISDE a reçu comme mandat du Premier Ministre du Canada de :

- Diriger les efforts visant à créer plus d'emplois et à réaliser une transformation économique et industrielle à long terme vers un avenir carboneutre, notamment par la réalisation stratégique de l'initiative Accélérateur net zéro ;
- Veiller à ce que le Canada soit un chef de file mondial dans le domaine des technologies propres, en mettant l'accent sur les minéraux essentiels et le développement d'un écosystème industriel novateur durable en matière de production de batteries ;
- Positionner le pays pour qu'il puisse saisir les occasions offertes par l'économie numérique, en protégeant les droits et la concurrence et en mettant sur pied un groupe de travail sur les politiques numériques afin de faciliter l'intégration des efforts pangouvernementaux ;
- Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie en matière de bio fabrication et de sciences de la vie afin d'améliorer la croissance économique et d'assurer la préparation aux pandémies pour les années à venir ; et
- Veiller à ce que nous continuions à mieux comprendre les répercussions de nos programmes et politiques sur les Canadiens grâce à l'utilisation accrue de données désagrégées.

S'alignant sur le dernier objectif listé dans la Lettre de mandat du ministre de l'Innovation, des sciences et du développement économique en date du 16 décembre 2021, mon offre de stage en tant qu'étudiante en maîtrise en évaluation de programmes à l'ÉNAP, a obtenu l'approbation des gestionnaires de l'ISDE.

Le mandat de stage consiste ainsi à la revue documentaire des programmes et à supporter le consultant dans le développement des outils d'évaluation tels que les guides d'entretien, l'analyse des données administratives, la participation aux entrevues d'intervenants clés, l'analyse qualitative et quantitative et la rédaction des documents.

Le présent rapport adopte la démarche suivante : la première section expose le cadre et les objectifs du stage. La seconde section se concentre sur l'organisme d'accueil, notamment sa

mission, son rôle, sa vision et ses valeurs. La troisième section est réservée à la présentation des trois programmes sur lesquels a porté le stage, le cadre d'intervention en évaluation et les résultats. La quatrième section est consacrée à la formulation des recommandations et à la conclusion.

SECTION I : CADRE ET OBJECTIFS DU STAGE

1. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) est un ministère du gouvernement fédéral, responsable de la réglementation de l'industrie et du commerce, de la promotion de la science et de l'innovation et du soutien au développement économique. Le Ministère soutient aussi la recherche scientifique et l'intégration des considérations scientifiques aux choix en matière d'investissement et de politiques (ISDE, 2023). La principale mission du ministère consiste à favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle et axée sur le savoir.

ISDE met en place plusieurs programmes d'aide pour les petites entreprises, en vue de se développer par l'entremise du commerce et de l'innovation, et favoriser l'essor du tourisme au Canada, notamment : Table ronde des affaires de l'enseignement supérieur ; Centre de recherches sur les communications Canada; Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat; CodeCan 3.0; Futurpreneur; CANARIE et Infrastructure de recherche numérique (ISDE, 2023).

Les gestionnaires ont jugé nécessaire de m'exposer au processus d'évaluation qui touchant spécifiquement les programmes ci-dessous :

- Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE);
- Apprentissage intégré au travail (ATI); et
- Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC).

C'est dans cette optique que s'inscrit le stage d'évaluation, qui permettra de déterminer la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) des programmes en vue d'orienter la prise de décisions et la préparation des rapports à l'intention du public.

Les objectifs du stage étaient :

- i. Analyser la documentation et les données pour effectuer l'évaluation des programmes ; ii. Concevoir les outils permettant de mesurer l'atteinte des objectifs qui ont été fixés dans le cadre de ces programmes (évaluation de l'efficacité) ;

iii. Rédiger des notes de synthèse ou d'analyse relatives au processus d'évaluation au sein de la Direction.

Pendant les 13 semaines du stage, les livrables suivants ont pu être fournis :

- i. Recension et analyse bibliographique des documents de projets (SFE); ii. Contribution à l'élaboration du cadre de l'évaluation du projet (SFE) ; iii. Participation aux entrevues (ATI, SFE); iv. Appui à l'estimation des caractéristiques des bénéficiaires des programmes (PFPEC);
- v. Participation à la rédaction de notes de synthèse ou d'analyse pour la Direction d'évaluation.

SECTION II : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

2. DESCRIPTION DE L'INSTITUTION

ISDE est l'organisme fédéral qui gère le portefeuille de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. Il travaille avec les Canadiens de tous les secteurs de l'économie et de toutes les régions du pays à instaurer un climat favorable à l'investissement, à stimuler l'innovation, à accroître la présence canadienne sur les marchés mondiaux et à créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.

2.1. Mission

La mission¹ d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) est de favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle et axée sur le savoir.

2.2. Mandat et rôle de l'organisme

Le mandat² d'ISDE consiste à aider les entreprises canadiennes à se développer, à innover et à croître pour qu'elles puissent créer des emplois de qualité et générer de la richesse pour l'ensemble des Canadiens. Le Ministère soutient aussi la recherche scientifique et l'intégration des considérations scientifiques aux choix en matière d'investissement et de politiques. Il aide les petites entreprises à se développer par l'entremise du commerce et de l'innovation et favorise l'essor du tourisme au Canada. Le Ministère s'efforce aussi de faire du Canada un centre mondial de l'innovation où les investissements favorisent la croissance propre et inclusive, où la classe moyenne prospère grâce à des occasions d'emploi accrues et où les entreprises deviennent des chefs de file mondiaux.

ISDE concentre ses efforts sur l'amélioration des conditions d'investissement, sur le soutien à la science, sur l'aide au développement des petites et moyennes entreprises, sur le renforcement des capacités pour se doter de technologies et de procédés propres et durables, sur

¹ <https://isde-isde.canada.ca/site/isde/fr/propos-nous/notre-organisation/mandat> Consulté le 2023-08-20.

² <https://isde-isde.canada.ca/site/isde/fr/propos-nous/notre-organisation/mandat> Consulté le 2023-08-20.

l'accroissement de la présence canadienne sur les marchés mondiaux, sur la promotion du tourisme et sur la création d'un marché efficace et concurrentiel.

2.3. Valeurs

Les fonctionnaires fédéraux sont censés se conduire conformément aux valeurs³ du secteur public et aux comportements attendus suivants. Ces valeurs sont :

1. Respect de la démocratie

Les fonctionnaires préservent le régime canadien de démocratie parlementaire et ses institutions. Ils respectent la primauté du droit et exercent leurs fonctions conformément aux lois, aux politiques et aux directives de façon non partisane et impartiale.

2. Respect des personnes

Les fonctionnaires respectent la dignité humaine et reconnaissent la valeur de chaque personne en traitent chaque personne avec respect et équité.

3. Intégrité

Les fonctionnaires servent l'intérêt public. Ils se conduisent toujours avec intégrité et d'une manière qui puisse résister à l'examen public le plus approfondi. Cette obligation ne se limite pas à la simple observation de la loi

4. L'intendance

Les fonctionnaires utilisent les ressources de façon responsable. Ils veillent à l'utilisation efficace et efficiente des fonds, des biens et des ressources publics dont ils ont la responsabilité.

5. Excellence

Les fonctionnaires font preuve d'excellence professionnelle dans l'exercice de leurs fonctions. Ils fournissent des services équitables, opportuns, efficaces et efficaces dans le respect des langues officielles du Canada.

³ <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049> consulté le 10-09-2023

2.4. Organigramme de l'organisme

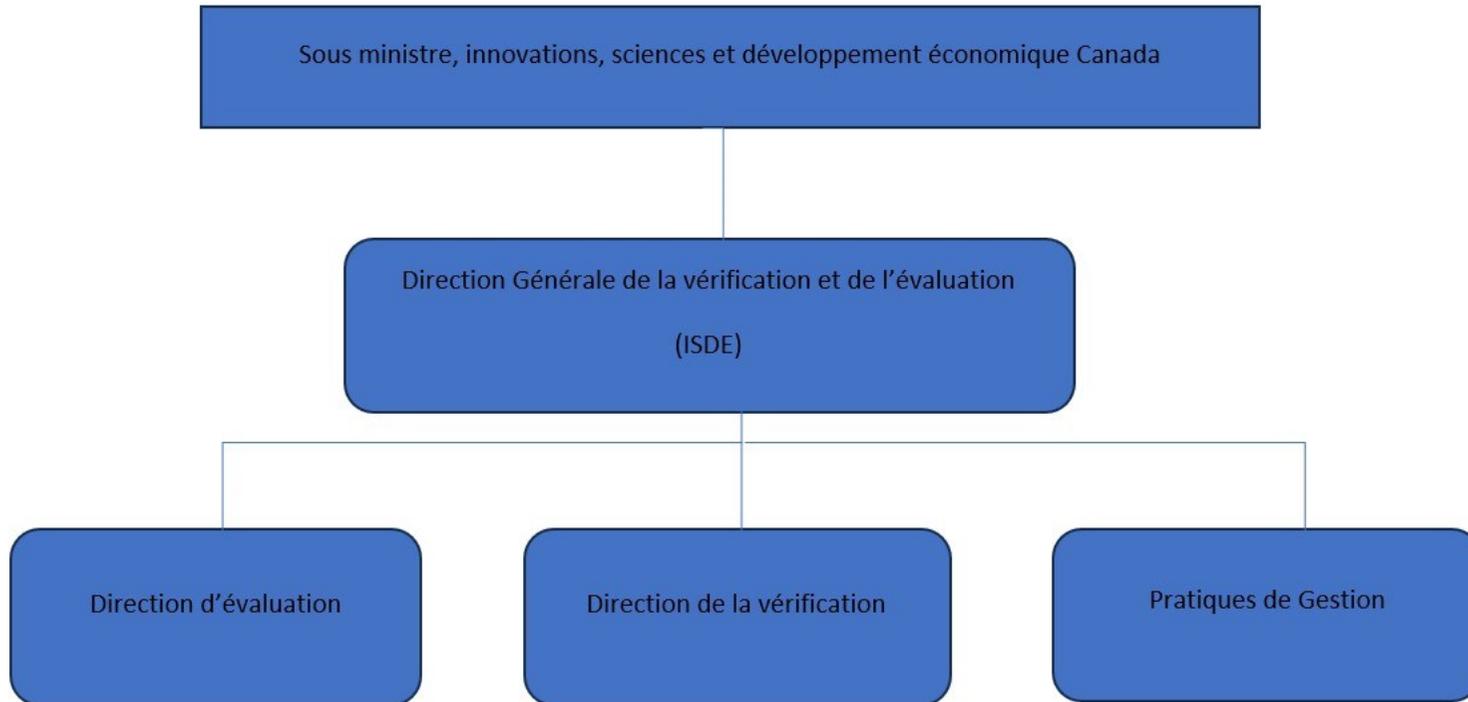
Figure 1 Organigramme d'ISDE



Source : <https://intranet.isde-isde.canada.ca/site/isdeweb/fr/organigramme> Consulté le 2023-05-08

Figure 2 Organigramme de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Diagram de la direction générale de la vérification et de l'évaluation (ISDE)



Bien que l'organigramme de l'organisme fédéral soit présenté ci-dessus, il a été possible de dresser aussi la structure organisationnelle de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification à partir de l'observation et l'approbation de ma superviseuse de stage.

2.5. Fonctionnement de l'organisation : quelques chiffres clés⁴

ISDE joue un rôle important dans le financement des activités de recherche et développement des entreprises, afin de favoriser l'innovation dans tout le pays.

Le Fonds stratégique pour l'innovation (FSI) est l'un des programmes phares d'ISDE pour stimuler l'innovation canadienne. Le FSI finance des projets de transformation et de collaboration à grande échelle qui mettent le Canada en position avantageuse dans l'économie mondiale du savoir. Depuis le lancement du programme en 2017, le FSI a conclu des accords pour investir 5,1 milliards de dollars dans des projets totalisant 54 milliards de dollars. Ces projets ont permis aux entreprises canadiennes de s'engager à créer et à maintenir plus de 97 000 emplois, à investir plus de 17 milliards de dollars en recherche et développement et à pourvoir plus de 23 000 stages coopératifs de quatre mois. En 2021-2022, le FSI a signé 16 nouveaux accords de contribution représentant 1,76 milliard de dollars de financement du gouvernement fédéral, sur un coût total des projets financés s'élevant à 8,34 milliards de dollars. Ces projets ont permis d'obtenir environ 4 milliards de dollars d'investissements en recherche et développement et des engagements pour créer et maintenir 18 000 emplois et 4 000 stages coopératifs de quatre mois. En 2021-2022, le FSI a également renforcé les exigences imposées aux bénéficiaires de financement pour faire progresser la parité hommes-femmes et les lieux de travail inclusifs, ainsi que l'intégration des principes du développement durable. Quelques exemples de financements octroyés par le FSI pour l'innovation, la productivité et la croissance au Canada :

- 131,6 millions de dollars pour le projet de 1,4 milliard de dollars de Honda Canada inc. visant à la réoutiller en vue de la fabrication de la prochaine génération de véhicules hybrides-électriques à Alliston, en Ontario;
- 190 millions de dollars pour le projet de 858 millions de dollars de CAE inc. visant à mettre en œuvre un programme mondial de recherche et développement dans les domaines de la

⁴ <https://www.canada.ca/fr/commission-fonctionpublique/services/publications/rapport-sur-les-resultats-ministeriels-2021-2022/rapportcomplet.html>

technologie numérique, de l'aviation électrique et des soins de santé au cours des cinq prochaines années;

- 50 millions de dollars pour le projet de 184,3 millions de dollars de The Lion Electric Co. visant l'établissement d'une usine hautement automatisée d'assemblage de blocs de batteries à Saint-Jérôme, au Québec.

Tableau 1-Répartition des dépenses du ministère (en dollars)

Responsabilités essentielles et services interne	Dépenses prévues 2021-2022	Autorisations totales pouvant être utilisées 2021-2022	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2021-2022
Personnes, compétences et collectivités	578 716 766	891 035 751	610 061 195
Science, technologies, recherche commercialisation et	807 922 193	829 075,989	572 939 686
Entreprises, investissement et croissance	2,174 630 142	2 910 503 904	1 708 233 528
Total partiel	3 562 269 101	4 630 615 644	2 891 234 409
Services internes	171 841 741	222 343 756	203 629 335
Total	3 734 110 842	4 852 959 400	3 094 863 744

Source⁵ : Site officiel du Gouvernement du Canada, consulté le 02-10-2023

⁵ [Rapport sur les résultats ministériels 2021-2022 \(canada.ca\)](https://www.canada.ca/fr/rapport-sur-les-resultats-ministeriels-2021-2022)

SECTION III : PRÉSENTATION DES TROIS PROGRAMMES, CADRE D'INTERVENTION EN ÉVALUATION ET RÉSULTATS

3. PRÉSENTATION DES TROIS PROGRAMMES

Dans ce chapitre, on présentera les informations autorisées provenant des sources officielles de l'ISDE relatives aux trois programmes (SFE, ATI, PFPEC) sur lesquels j'ai travaillé au cours de mon stage

3.1. Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE)

Le programme SFE, traduit en français par Programme de Femmes Entrepreneures octroie un fond aux femmes entrepreneurs, est un programme dont l'administration est sous la responsabilité des Agences de Développement Régional (ADR). La Direction Générale de Vérification et d'Évaluation (DGVE) d'ISDE est chargé d'en assurer l'évaluation de la pertinence, la performance et l'efficacité, conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et à la Loi sur la gestion des finances publiques, qui exige que tous les ministères procèdent à une évaluation de la pertinence et de la performance de tous les programmes fédéraux de subventions et de contributions tous les cinq ans.

3.1.1. Contexte du programme SFE⁶

Financé dans le cadre du budget de 2018, le Plan pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement du Canada vise à accroître l'accès des entreprises dirigées par des femmes au financement, aux talents, aux réseaux et à l'expertise dont elles ont besoin pour démarrer, croître et accéder à de nouveaux marchés. ISDE dirige la stratégie pro-gouvernementale du Plan pour les femmes en entrepreneuriat, avec l'engagement et la participation de plus de 20 autres organismes fédéraux.

En collaboration avec les ADR, le gouvernement du Canada s'est engagé à verser environ 130 millions de dollars pour un investissement coordonné à l'échelle nationale et adapté aux réalités régionales, afin d'aider les entreprises détenues par des femmes à croître à travers le pays et de renforcer les organismes qui les soutiennent.

⁶ <https://isde-isde.canada.ca/site/women-entrepreneurship-strategy/en>

Deux initiatives de subventions et de contributions (S&C) ont été incluses dans le budget de 2018 et ont été livrées par les ADR :

1. Fonds pour les femmes en entrepreneuriat (Fonds FE) : Cet investissement comprenait un engagement de 30 millions de dollars pour investir directement dans les entreprises dirigées et/ou détenues par des femmes. Le Fonds FE vise à combler les lacunes en matière d'accès au capital pour les entrepreneures et à financer leurs efforts pour faire croître leurs entreprises et saisir des occasions de croissance et d'exportation. Dans le cadre du Fonds FE, les petites et moyennes entreprises dirigées et/ou détenues par des femmes sont admissibles à une contribution non remboursable pouvant atteindre 100 000 dollars. (L'enveloppe de financement initiale était de 20 millions de dollars, mais en réponse à la demande du programme, et pour combler les lacunes en matière de représentation géographique, le gouvernement du Canada a accordé aux ADR un financement supplémentaire de 10 millions de dollars sur deux ans, annoncé en juin 2019, pour financer des projets supplémentaires.)
2. Fonds pour l'écosystème du Plan pour les femmes en entrepreneuriat (Fonds pour l'écosystème FE) : Cet investissement, d'une valeur de 100 millions de dollars, à ce jour, vise à soutenir les organismes à but non lucratif pour renforcer leurs capacités et combler les lacunes de l'écosystème pour diverses populations de femmes entrepreneures. Développé en collaboration entre ISDE et les ADR, les domaines prioritaires d'investissement du Fonds pour l'écosystème FE comprennent, sans s'y limiter : les initiatives de soutien aux femmes dans des secteurs traditionnellement sous-représentés; la programmation de diversité des fournisseurs ciblant les entreprises dirigées par des femmes ; les programmes d'incubation et d'accélération ; les possibilités de réseautage, de jumelage et de mentorat ; et les initiatives visant à soutenir la participation de femmes diverses et sous-représentées dans l'entrepreneuriat. Le Fonds comporte des volets de projets régionaux et nationaux. (Le montant initial était de 85 millions de dollars, mais un complément de 15 millions de dollars a été annoncé en mai 2020 pour être mis à la disposition des bénéficiaires actuels du Fonds pour l'écosystème FE, tant dans les volets nationaux que régionaux, pour les aider dans leur réponse à la COVID-19).

3.1.2. Raison d'être du programme SFE⁷

La participation intégrale et égalitaire des femmes au sein de l'économie revêt une importance capitale, non seulement d'un point de vue moral, mais également d'un point de vue pragmatique. Des études approfondies indiquent que la promotion de l'égalité des sexes et l'encouragement de la participation des femmes au sein de l'économie canadienne pourraient potentiellement contribuer à une augmentation significative du produit intérieur brut (PIB), pouvant atteindre la somme substantielle de 150 milliards de dollars. Cependant, il est crucial de noter que, malgré cette opportunité économique, seules 17 % des petites et moyennes entreprises au

Canada sont actuellement détenues par des femmes (Cukier, 2022), ce qui est loin d'être représentatif de leur poids dans la population canadienne (50,3% en 2022⁸).

Le gouvernement du Canada s'emploie activement à inverser cette tendance. Il s'est engagé à favoriser l'autonomisation économique des femmes en lançant la toute première Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat, communément désignée sous l'appellation "Plan FE". Cette initiative représente un investissement et un engagement financier d'une envergure remarquable, s'élevant à près de 7 milliards de dollars (Cukier, 2022)

Le Plan FE a pour objectif premier de renforcer l'accès des entreprises dirigées par des femmes aux ressources essentielles, notamment le financement, les compétences, les réseaux professionnels et l'expertise nécessaire à leur épanouissement, leur croissance et leur expansion vers de nouveaux marchés. En somme, il s'agit d'une démarche visant à instaurer une équité économique et à exploiter pleinement le potentiel économique des femmes entrepreneures au Canada.

3.1.3. Impact général du programme SFE

À ce jour, nous demeurons dépourvus de toute évaluation concrète de l'impact du programme, et cela s'explique par le fait que l'équipe est sur le point d'entreprendre sa première évaluation approfondie de la performance du programme. Jusqu'à présent, aucune analyse détaillée n'a été effectuée. Il est important de noter que le programme n'a qu'une durée de vie de cinq ans, ce qui explique en partie notre absence d'informations quant à son impact.

⁷ Revue de littérature (document interne)

⁸ <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1710000501>

Par ailleurs, bien qu'elle prévoie d'évaluer l'impact du programme dans un avenir proche, il est impératif de prendre en considération les limitations substantielles qui subsisteront. En effet, la collecte de données au cours de la pandémie COVID-19 s'est avérée être une entreprise délicate, car il était inapproprié de solliciter de telles informations alors que les entreprises et les bénéficiaires faisaient face aux répercussions considérables de cette crise sanitaire.

Il est d'autant plus pertinent de souligner que de nombreuses entreprises dirigées par des femmes évoluent dans le secteur des services, qui a été durement touché par les effets de la COVID-19. Par conséquent, la collecte d'informations supplémentaires auprès de ces entreprises et de leurs bénéficiaires aurait pu être perçue comme une absence de sensibilité aux difficultés qu'ils rencontraient dans un contexte déjà éprouvant.

Bien que l'évaluation à venir nous apportera des informations cruciales sur l'impact du programme, il convient de garder à l'esprit les défis et les limitations inhérents à la collecte de données dans le contexte particulier de la pandémie de COVID-19, en particulier pour les entreprises dirigées par des femmes, souvent situées dans le secteur des services, fortement touché par la crise.

3.1.4. Informations sur les Clients et les Partenaires (ADR) ⁹

Les grandes lignes du programme furent développées par la Direction Générale de la petite entreprise en partenariat avec les ADR. De plus, le réseau des agences de développement ou de promotion économique au Canada a facilité le financement des ADR dans le cadre du Programme SFE sur tout le territoire : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DECQ), l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev), l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor), Développement économique Canada des Prairies (PrairiesCan) et Développement économique Canada pour les régions du Pacifique (PacificCan).

Les agences de développement régional soutiennent les écosystèmes d'innovation régionaux et aident les entreprises à prendre de l'expansion en mettant en œuvre des programmes coordonnés à l'échelle nationale, mais adaptés aux besoins et au contexte des régions donnant de l'aide financière, rassemblant des intervenants clés dans leur écosystème respectif, appuyant le

⁹ <https://www.wd-deo.gc.ca/eng/19996.asp>

développement économique communautaire et en faisant en sorte que les stratégies régionales de croissance éliminent les écarts régionaux et s'harmonisent aux objectifs du gouvernement fédéral.

3.1.5. Modèle logique du programme SFE

Le tableau ci-dessous a pu être constitué à partir de certaines informations disponibles. Ainsi, ces deux éléments d'un modèle logique proprement dit permettront de mieux appréhender le programme SFE.

Tableau 2-Résumé du modèle logique du projet SFE

Résultat	Indicateurs de performance
<p>À court terme :</p> <p>Les entrepreneures ont accès à des programmes et des services pour soutenir le développement et la croissance de leur entreprise</p>	<p>Nombre de projets financés pour les entrepreneures en région</p> <p>(Chaque ADR doit rapporter le nombre de projets financés pour les entrepreneures, qui sera consolidé dans une mesure nationale)</p>
	<p>Valeur des projets financés pour les entrepreneures en région</p>
<p>À moyen terme :</p> <p>Les entrepreneures lancent et développent leurs entreprises</p>	<p>Pourcentage de nouvelles entreprises créées par des entrepreneures au Canada</p>
	<p>Programme de pilotage</p> <p>Taux de croissance des revenus des entreprises soutenues par l'ADR</p>
	<p>Fonds pour l'Écosystème</p> <p>Nombre de clients desservis par les organisations financées par l'ADR</p>
<p>À long terme : Les entrepreneures au Canada représentent tous les segments de la société canadienne</p>	<p>Nombre de Petite et Moyenne Entreprise (PME) majoritairement détenues par des femmes au Canada (2017)</p>

Source : Document interne

3.2. Programme apprentissage intégré au travail (ATI)

La Direction Générale de Vérification et d'Évaluation (DGVE) d'Innovation, Sciences et Développement Économique (ISDE) a lancé une évaluation à mi-parcours du programme apprentissage intégré au travail (ATI) de la table ronde des affaires + de l'enseignement supérieur (TRAES).

3.2.1. Contexte du programme ATI de TRAES ¹⁰

Le programme apprentissage intégré au travail (ATI) de TRAES vise à résoudre le déséquilibre entre les étudiants, manquant d'expérience pratique et les compétences recherchées par les employeurs, qui peinent à recruter et à fidéliser les talents. Consciente de l'importance de l'expérience en milieu de travail, TRAES s'engage à garantir à chaque étudiant post-secondaire une expérience de ATI avant l'obtention de leur premier diplôme ou grade. Pour atteindre cet objectif, TRAES a réuni en 2018 une coalition d'éducateurs et d'employeurs pour soutenir ces projets. L'année suivante, le gouvernement du Canada a fait un investissement de 16 M dans le ATI, confirmant l'engagement du Canada à réaliser l'objectif d'ici 2028.

Le ATI renforce la sensibilisation et les réseaux, et il met en relation les futurs diplômés avec des entreprises cherchant à combler les lacunes en matière de compétences, de talents et d'innovation. Le ATI permet aux entreprises de constituer une main-d'œuvre plus agile et également plus équitable et diversifiée.

En conséquence, TRAES est sensé établir des liens, recueillir des preuves et créer les outils et les ressources dont les employeurs ont dit avoir besoin. Plusieurs partenaires collaborent avec TRAES pour promouvoir des opportunités significatives de ATI pour des étudiants issus de diverses régions et secteurs industriels, ce qui devrait renforcer la capacité et l'infrastructure des employeurs, tout en mesurant et évaluant les résultats de son travail.

¹⁰ <https://www.BHER.ca/about/who-we-are>

3.2.2. Objectifs du programme ATI de TRAES ¹¹

1. Se connecter et réunir avec un objectif clair.

Etablir des liens, organiser des rencontres et guider la discussion sur les compétences, les talents et l'innovation avec nos membres et d'autres leaders de tout le pays.

2. Renforcer les compétences et talents

Renforcer, en ce qui concerne les compétences et les talents, la capacité et stimuler le changement dans les écosystèmes des compétences et des talents au Canada, en particulier dans le domaine de l'apprentissage intégré au travail, afin d'aider les entreprises à naviguer dans le futur du travail.

3. Innovation et recherche de partnership

Créer également une culture plus forte de l'innovation et des partenariats de recherche au Canada, pour exploiter les forces existantes, approfondir la collaboration et soutenir une croissance économique durable.

4. Renforcer la capacité organisationnelle

Continuer à renforcer et à étendre la capacité organisationnelle, les communications et les sources de revenus pour mieux servir ses membres.

3.2.3. Efficacité générale du programme ATI de TRAES à ce jour

Les objectifs de ATI ont été atteints malgré les défis posés par la COVID-19, et près de la moitié des employeurs (46 %) ont reconnu que la COVID-19 avait eu un impact sur le nombre de placements de ATI qu'ils pouvaient offrir.

Les parties prenantes ont grandement apprécié l'occasion d'acquérir une compréhension approfondie des tendances et des évolutions sur le marché du travail, de se connecter avec d'autres acteurs et d'obtenir une perspective nationale sur le ATI.

TRAES a été reconnue par les partenaires financés comme étant flexible et réactive à leurs besoins. Les partenaires financés ont indiqué que l'alignement temporel des contrats pourrait être amélioré pour mieux correspondre au calendrier académique.

¹¹ <https://www.BHER.ca/publications/corporate-publications>

Les employeurs ont signalé une meilleure prise de conscience de l'ensemble des modèles de ATI, et il semble que l'élargissement des options ait été plus accessible pour eux, avec 31 % d'entre eux offrant des opportunités de ATI pour la première fois.

En particulier, les employeurs ont considéré que les modèles plus flexibles créés grâce à l'expansion des opportunités de ATI, comprenant neuf nouvelles formes émergentes, présentaient moins de risques et étaient plus faciles à gérer. En fait, 63 % des employeurs ont estimé que les partenariats financés rendaient l'ensemble du processus plus facile (recrutement, supervision, retour d'information), quelle que soit la forme (Business + Higher Education Roundtable, 2020).

De nombreux étudiants et certains partenaires financés ont estimé que les modèles émergents étaient plus pertinents au cours des premières années d'études pour ceux qui naviguent dans leurs choix de carrière et leurs intérêts professionnels, car les stages en entreprise étaient perçus comme plus efficaces plus tard dans leurs études pour faciliter les relations, les connexions et les réseaux dans leur transition vers le monde du travail.

3.2.4. Impact général du programme ATI de TRAES à ce jour¹²

Les opportunités de ATI créées et achevées, comme mentionné dans les résultats du financement, ont eu un impact direct grâce au travail de TRAES et de ses partenaires financés, avec 93 % des employeurs reconnaissant qu'ils sont prêts à accueillir autant, voire davantage d'opportunités de ATI à l'avenir grâce à ce programme (BHER, 2022).

Au total, 31 % des employeurs ont accueilli des placements de ATI pour la première fois, et 63 % d'entre eux ont estimé que les partenariats financés rendaient ce processus plus facile (BHER, 2022). Parmi ces 31 %, la majorité a cité les avantages de l'apprentissage des meilleures pratiques en matière de recrutement (57%), de supervision et de mentorat des étudiants (56 %), et d'accueil d'opportunités de ATI (55%) (BHER, 2022).

En général, la plupart des employeurs ont cité l'accès à des étudiants qualifiés comme un avantage clé, avec 72 % des employeurs indiquant qu'ils avaient renforcé leur vivier de talents. Les employeurs ont également indiqué avoir été exposés à de nouvelles idées, compétences et talents, avec 78 % d'entre eux bénéficiant des compétences et des idées des étudiants, 80 %

¹² Source rapport annuel 2020-21 et 2022-23 (document interne du projet)

disposant de meilleures ressources pour combler leurs lacunes en compétences, et 51 % améliorant leur productivité organisationnelle (BHER, 2022).

3.2.5. Informations sur les Clients et les Partenaires

La plupart des clients sont des employeurs à la recherche d'une aide supplémentaire pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre, ainsi que des étudiants post-secondaires cherchant à acquérir de l'expérience avant de s'engager pleinement sur le marché du travail.

Détails sur les Partenariats

- Partenaire Fondateur : Conseil des entreprises du Canada
- Partenaires Importants : Innovation, Sciences et Développement économique Canada ; Banque Royale du Canada
- Autres Partenaires : Conseil canadien des ressources humaines agricoles, Université Capilan, Université Carleton, La Chambre de commerce du Grand Moncton, Université Concordia, George Brown College, Conseil de l'éducation de l'industrie de Halton-Centre de carrière (HIEC), Lighthouse Labs, District de découverte MaRS, Université McGill, Université Memorial de Terre-Neuve et du Labrador, Red River College Polytechnic, Réseau de développement rural, Université Ryerson - Science architecturale, SmartIce, Université du Nouveau-Brunswick, Université de Calgary, Université de la vallée du Fraser, Université de l'Île-du-Prince-Édouard, Université York et Université Western

Ces partenaires, notamment le Conseil des entreprises du Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada et la Banque Royale du Canada, collaborent avec TRAES pour répondre aux besoins des employeurs à la recherche de main-d'œuvre qualifiée et des étudiants désireux d'acquérir une expérience précieuse avant d'entrer pleinement dans le monde professionnel. Ensemble, ils contribuent à renforcer le lien entre l'éducation post-secondaire et le marché du travail, favorisant ainsi l'employabilité des étudiants et la croissance économique durable.

3.2.6. Sources de financement du programme ATI de TRAES

Le financement du gouvernement fédéral, principalement par l'intermédiaire d'ISDE, avait pour but de renforcer l'écosystème du programme ATI au Canada, dans le cadre d'une stratégie nationale plus vaste en matière de ATI.

En 2020, la Banque Royale du Canada (RBC) s'est engagée à fournir 50 millions de dollars de financement ciblé dans le cadre de RBC Future Launch, afin de créer des parcours significatifs et transformateurs vers la prospérité pour environ 25 000 jeunes BIPOC (Black Indigenous and People of Color) d'ici 2025, avec des investissements dans des domaines tels que le développement des compétences et le mentorat.

TRAES et ses autres partenaires se sont également engagés à soutenir le développement d'opportunités de ATI en créant 44 000 nouvelles opportunités de ATI.

Seize (16) des partenaires financés par TRAES ont axé leur financement sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans les opportunités de ATI, avec un accent supplémentaire sur la fourniture d'opportunités aux peuples autochtones.

3.2.7. Ressources financières dédiées au déroulement du programme ATI de TRAES

La majorité du financement du TRAES (bénéficiaire) provient des contributions du Ministère en charge de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie (ISDE), et il est complété par d'autres sources telles que les frais de cotisation, les contributions en nature, les contrats de recherche et développement, et les contributions partenariales du Conseil des entreprises.

Tableau 3 Résumé de l'allocation des ressources financières d'ATI

Année fiscale	Contributions- ISDE	Dépenses
2019-20	\$5,414,545	\$291,762
2020-21	\$5,333,856	\$7,570,069
2021-22	\$5,333,856	\$7,287,277
2022-23	\$5,323,627	\$4,356,856
Total	\$21,405,884	\$19,505,964

Source : Document interne du projet

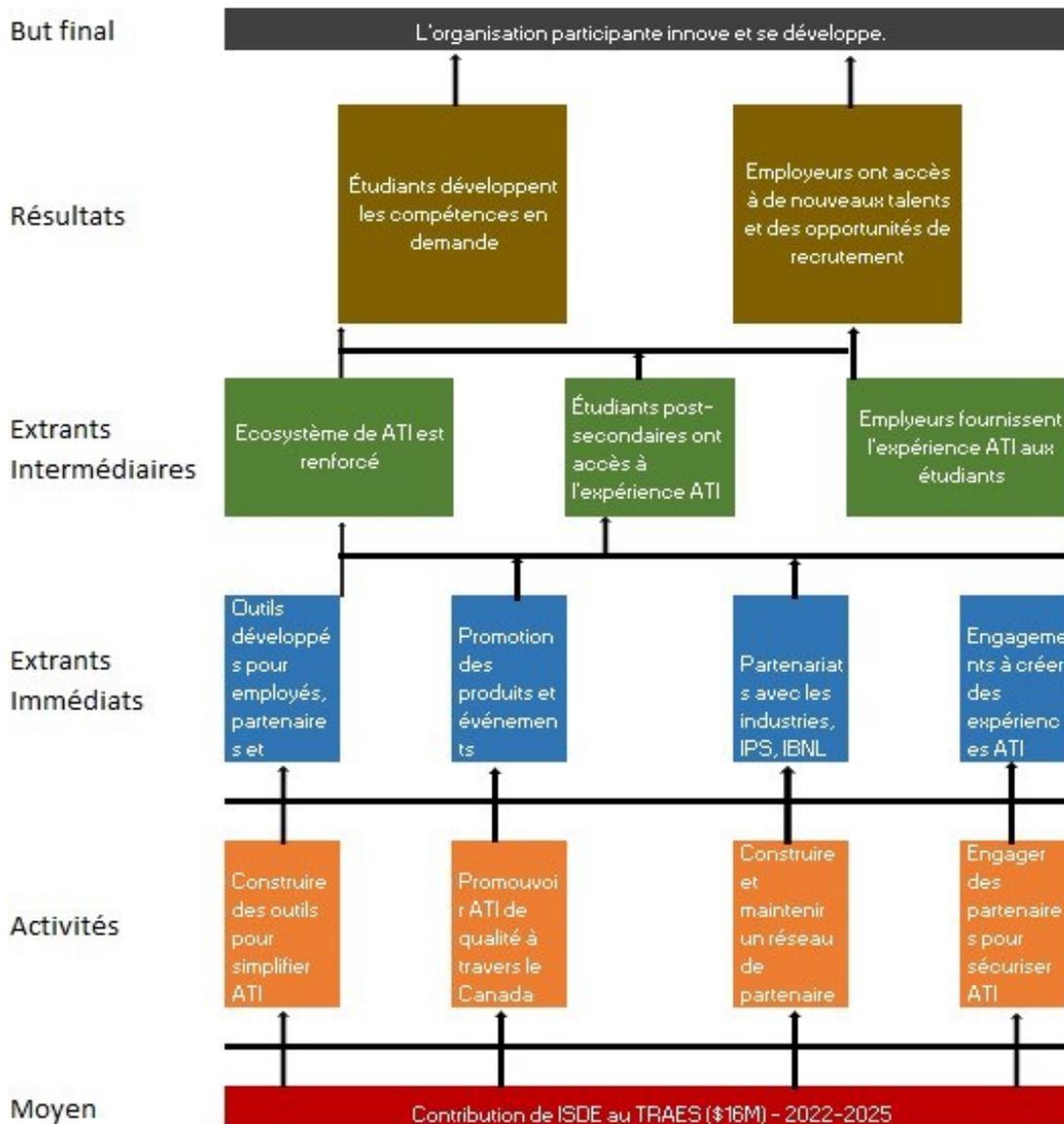
Dans le budget 2019, ils ont reçu 17 millions de dollars (16 millions de dollars en subventions et contributions et 1 million de dollars en fonctionnement) sur trois ans (2019-2020 à 2021-2022) pour créer 44 000 opportunités d'apprentissage en milieu de travail (ATI) pour les étudiants. Pour le renouvellement du programme, le budget 2022 a alloué un montant

supplémentaire de 17,1 millions de dollars (16 millions de dollars en subventions et contributions et 1 million de dollars en fonctionnement) sur trois ans (2022-2023 à 2024-2025) pour soutenir les partenariats ATI et le développement de l'écosystème, incluant environ 5,3 millions de dollars en 2022-2023.

3.2.8. Modèle logique du programme ATI de TRAES

Le modèle logique ci-dessous présente une structure schématisée pour favoriser une compréhension claire et cohérente des différentes composantes du programme, ainsi que de la façon dont elles interagissent entre elles. Il sert d'aide aux décideurs dans le cadre de leur prise de décision concernant la gestion du programme, l'allocation des ressources et l'évaluation des résultats.

Figure 3 Modèle logique du programme de TRAES



3.3. Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC)

Le troisième sujet sur lequel a porté le stage est l'évaluation à mi-parcours du Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC). Cette évaluation, mise en œuvre par la DGVE d'ISDE, permettra de mieux comprendre l'évolution du projet.

3.3.1. Contexte du programme PFPEC¹³

Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC) est un programme législatif qui vise à « accroître la disponibilité du financement de l'établissement, de l'agrandissement, de la modernisation et de l'amélioration des petites entreprises ». Il est régi par la Loi sur le Financement des Petites Entreprises du Canada (LFPEC) et administré par ISDE. Établi en 1999, il remplace le Programme sur les prêts aux petites entreprises qui avait été mis sur pied en 1961.

Le gouvernement du Canada reconnaît la nécessité, pour les petites et moyennes entreprises (PME), d'avoir accès au financement. L'objectif du PFPEC est de permettre aux petites entreprises d'avoir accès plus facilement à un financement abordable qui leur serait autrement refusé ou accordé uniquement à des conditions moins favorables. Plus précisément, le gouvernement du Canada s'associe avec les prêteurs du secteur privé pour partager le risque lié aux prêts afin d'aider à combler les lacunes dans le marché du crédit pour les PME. Au bout du compte, l'augmentation du montant de financement accordé aux petites entreprises dans le cadre du programme est censée stimuler l'activité économique et créer des emplois pour les Canadiens.

Le PFPEC est un programme public de garanties de prêts administré par l'ISDE et le ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. Il est offert en partenariat avec les institutions financières du secteur privé.

13

<https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamen-detaille-2014-2019>

3.3.2. Impact général du programme de PFPEC à ce jour¹³

Au cours de la période sous examen, le Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC)¹⁵ a facilité l'accès à plus de 27 000 prêts, totalisant une valeur globale de 5,15 milliards de dollars. En termes annuels, les prêts octroyés dans le cadre du PFPEC représentent près de 5 % de l'ensemble des nouveaux prêts accordés aux petites entreprises à travers le Canada.

Il convient de noter que, bien que le volume de prêts octroyés dans le cadre du PFPEC ait connu une décroissance pendant une décennie environ, cette tendance s'est récemment inversée au cours de la période à l'étude, marquant ainsi une croissance au cours des dernières années.

L'impact significatif de l'accroissement des prêts accordés dans le cadre du PFPEC ne saurait être sous-estimé. En l'absence de ce programme, il est estimé que plus de 80 % des demandes de prêts au titre du PFPEC auraient été refusées, ou qu'elles auraient été approuvées sous des conditions moins favorables.

Plus de 60 % des prêts octroyés par le programme (en termes de valeur) sont destinés à des entreprises en démarrage ayant une existence opérationnelle de moins d'un an.

D'après les analyses de coûts-avantages et d'impact économique, le PFPEC présente des retombées économiques positives, et les bénéfices sociaux surpassent ses coûts sociaux.

Il est à noter que parmi toutes les entreprises figurant au prestigieux classement PROFIT 500, qui répertorie les entreprises ayant enregistré la croissance la plus rapide au Canada entre 2015 et 2017, environ 59 entreprises, soit 6 %, ont bénéficié à un moment donné d'un prêt dans le cadre du PFPEC.

¹³ <https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamendetaille-2014-2019>

¹⁵

<https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamendetaille-2014-2019>

3.3.3. Informations sur les clients et partenaires

Le PFPEC¹⁴ est actuellement offert par les banques, les coopératives de crédit et les caisses populaires. Il est toutefois possible qu'à l'avenir, le réseau de distribution soit élargi aux plateformes de technologie financière et aux institutions financières autochtones, sans pour autant que l'on modifie les principaux paramètres du programme.

3.3.4. Raison d'être du PFPEC¹⁵

Les petites entreprises¹⁸, qui constituent la majorité des entités économiques au Canada, jouent un rôle crucial dans la stimulation de la création d'emplois, de la productivité et de la croissance économique. En décembre 2017, le Canada comptait un total de 1,18 million d'établissements employeurs, dont une proportion de 97,9 % appartenait à la catégorie des petites entreprises, caractérisées par un effectif de moins de 100 employés. Ces petites entreprises ont été à l'origine de l'emploi de plus de 8,3 millions de personnes, ce qui représente près de 70 % de la main-d'œuvre active du secteur privé.

De plus, il est important de souligner que les petites entreprises jouent un rôle majeur dans la création d'emplois, étant responsables de 67,5 % de la croissance nette de l'emploi au Canada entre 2013 et 2017.

Il est impératif pour les petites entreprises d'avoir accès à des capitaux leur permettant de démarrer leurs activités, d'étendre leurs opérations et de moderniser leurs infrastructures. En 2017, les nouveaux prêts octroyés aux petites entreprises, définis comme des prêts d'un montant inférieur à 1 million de dollars, ont atteint la somme considérable de 25,2 milliards de dollars. Dans le même contexte, la valeur totale des prêts accordés dans le cadre du Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC) au cours de la même année (2017/2018) s'est élevée à 1,2 milliard de dollars, représentant ainsi une part significative, soit près de 5 % de l'ensemble des nouveaux prêts accordés aux petites entreprises dans l'ensemble du pays.

¹⁴ <https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamendetaille-2014-2019>

¹⁵ <https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamendetaille-2014-2019>

¹⁸

<https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamendetaille-2014-2019>

3.3.5. Objectifs du fond alimentant PFPEC¹⁹

Le montant¹⁶ maximal du prêt pour un emprunteur (et un emprunteur lié) est passé de 1 million de dollars à 1,15 million de dollars, ce qui comprend 1 million de dollars pour les prêts à terme, dont un maximum de 500 000 \$ comprenant :

- des prêts pour équipement et améliorations locatives (au lieu de 350 000 \$);
- 150 000 \$ pour les biens incorporels et les frais liés au fonds de roulement.

Nouvelles catégories de financement : les biens incorporels et les frais liés au fonds de roulement peuvent être financés sous forme de prêt à terme, et sont définis comme suit :

- Bien incorporel : élément d'actif non monétaire sans substance physique qui peut être vendu, transféré, concédé sous licence, loué ou échangé ou encore qui découle de droits contractuels ou d'autres droits légaux. Exemples : droits de franchise, fonds de commerce, frais de constitution, permis et licences utilisées dans l'exploitation des biens admissibles, coûts de recherche-développement capitalisés.
- Frais liés au fonds de roulement : coûts permettant de financer les dépenses d'exploitation quotidiennes d'une entreprise. Exemples : stock, dépenses liées à la création et au développement de logiciels et de sites Web, matériel imprimé (brochures, dépliants, cartes professionnelles, menus, photocopies), honoraires professionnels (p. ex. frais juridiques, comptables, d'évaluation), coûts de recherche et de développement, salaires, loyers.

4. CADRE D'INTERVENTION EN ÉVALUATION DU STAGIAIRE

Dans ce chapitre, en premier lieu, l'accent sera mis sur le cadre théorique de l'évaluation des programmes en général, en passant par la typologie et les approches d'évaluation. Dans un second temps, il sera présenté le cadre évaluatif général de l'apport du stagiaire au niveau de la phase de démarrage du processus d'évaluation des trois programmes mentionnés, selon les directives de l'institution.

¹⁶ <https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/bulletins/2022-modificationsprogramme-financement-petites-entreprises-canada>

¹⁹ <https://isde-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/centre-documentation/rapport-dexamendetaille-2014-2019>

4.1. Cadre théorique

L'objectif de cette recension des écrits sur le plan théorique est de clarifier les diverses notions, concepts et connaissances scientifiques relevant du domaine de l'évaluation des programmes. Cette démarche est nécessaire pour saisir les subtilités conceptuelles et théoriques liées à cette question.

Ainsi, il sera défini le concept clé de l'évaluation des programmes, puis sera présenté une classification des différentes formes d'évaluation ainsi que les diverses approches théoriques dans ce domaine.

4.1.1. Définition du concept « Programme »

La notion de "programme" fait référence aux "initiatives ou activités", selon Goyette (2010). Au Canada et au Québec, des directives et des politiques ont été élaborées pour préciser ce que recouvre le terme "programme". Ainsi, la Politique sur les résultats du gouvernement fédéral du Canada (2016) définit un programme comme étant une combinaison de "services et activités – pris individuellement ou en groupe – qui sont gérés au sein d'un ministère et qui visent à produire des extrants, des résultats ou des niveaux de services spécifiques¹⁷ ».

Par ailleurs, la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, émise par le gouvernement du Québec, définit un programme comme "un ensemble structuré et cohérent d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités qui permettent la production de biens et de services répondant à des besoins spécifiques d'une population ciblée. Cette définition s'applique à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental visant à résoudre un problème ou à répondre à un besoin de la société dans son ensemble ou d'une partie de celle-ci¹⁸".

¹⁷ GOUVERNEMENT DU CANADA (2016). *Politique sur les résultats*, <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/docfra.aspx?id=31300>

¹⁸ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. CONSEIL DU TRÉSOR (2014). *Directive concernant l'évaluation de programmes*,

Bien que les définitions du terme "programme" varient, elles convergent toutes pour englober tous les éléments associés à un programme.

4.1.2. Définition de « Évaluation de Programme »

Selon le Secrétariat du Trésor du Canada (SCT)¹⁹, l'évaluation de programme désigne une approche méthodique consistant à recueillir et à analyser systématiquement des données et des informations concernant les programmes, dans le but d'améliorer leur efficacité ou de juger de leur valeur, afin d'éclairer le processus de prise de décision. Cette démarche englobe diverses étapes, notamment l'identification des besoins ou des méthodes d'intervention, ainsi que la mise en place et l'exécution des programmes. Elle comprend également la production de rapports sur les résultats des programmes et l'évaluation de leur pertinence, de leur efficacité, de leur efficience, et d'autres critères similaires.

Selon Hurteau, Houle et Guillemette, l'évaluation des programmes consiste principalement à émettre une opinion sur la qualité ou la valeur d'un programme ou de l'une de ses composantes (Hurteau and al., cité dans Béland, 2013). Par conséquent, l'évaluation de programmes implique de porter un jugement sur les différents éléments constitutifs du programme, aussi bien lors de sa conception et de sa mise en œuvre que lors des étapes préliminaires du processus de planification (Raynald, 1995). De plus, on peut considérer que l'évaluation permet de compléter le cycle de la planification.

Selon la Société canadienne d'évaluation (SCÉ)²⁰, l'évaluation d'un programme peut être définie comme une évaluation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative, dans le but d'acquérir des connaissances ou de prendre des décisions.

Parmi toutes ces définitions, nous avons opté pour celle de la SCT, car elle englobe de manière plus exhaustive les multiples aspects et enjeux liés à l'évaluation des programmes.

4.1.3. Typologie d'Évaluation

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf3>

¹⁹ <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-deladministrationgouvernementale/evaluation-de-programme>. Consulté le 2023-05-08.

²⁰ https://espace.enap.ca/id/eprint/332/1/Rakotoson%2C%20Haingo%20Solofomanana_stage_20220224.pdf

D'après Michael Scriven, on distingue deux catégories d'évaluation : l'évaluation formative et l'évaluation sommative (Fitzpatrick en 2012, citée dans Hurteau et al., pages 15 à 38)

- **Évaluation formative**

L'évaluation formative se concentre sur l'amélioration et le développement d'un programme, en fournissant des informations essentielles aux responsables du programme. Ses résultats permettent d'ajuster et de modifier différents aspects du programme en vue de l'évaluation

finale, couvrant des domaines tels que la conception, l'impact, la mise en œuvre, et la justification du programme.

- **Évaluation sommative**

En revanche, l'évaluation sommative a pour but de soutenir la prise de décisions concernant la sélection, la mise en œuvre ou l'expansion d'un programme, en particulier pour des parties prenantes qui sont plus éloignées des activités du programme. Elle est réalisée principalement pour des raisons de responsabilité, visant à garantir une utilisation efficace des ressources financières allouées et à éclairer les décisions futures en matière de financement. Son objectif principal est de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés, en mettant moins l'accent sur les processus de mise en œuvre du programme. En d'autres termes, l'évaluation sommative se concentre principalement sur les impacts et les effets du programme. La décision de poursuivre, d'arrêter, ou d'étendre le programme, entre autres, est basée sur le jugement de sa valeur en fonction des résultats observés. En résumé, l'évaluation sommative est axée sur la responsabilité et fournit des informations aux décideurs pour décider de la possible réplique des programmes.

Dans le contexte du stage, l'évaluation des programmes s'apparente davantage à une évaluation sommative, car elle vise à évaluer la pertinence, la mise en œuvre et l'efficacité globale du programme. Cependant, pour SFE étant donné que la deuxième version du programme est en cours d'exécution, certains éléments pourraient être utilisés pour améliorer sa mise en œuvre.

4.1.4. Différentes approches en Évaluation

Les approches les plus courantes en matière d'évaluation peuvent être classées en deux catégories (Dagenais & Ridde, 2018):

- Les approches évaluatives qui sont principalement associées à l'évaluation de la mise en œuvre incluent l'évaluation appréciative, l'évaluation axée sur l'utilisation, le modèle CIPP (Context, Input, Process, and Product) et l'évaluation démocratique délibérative.
- Les approches plutôt liées à l'évaluation des résultats sont les suivantes : le devis expérimental, l'évaluation axée sur la théorie et l'évaluation des programmes de formation.

a) **Modèle CIPP**

Ce modèle, développé par Daniel L. Stufflebeam en 1971, est connu sous l'acronyme CIPP, qui représente les concepts suivants : Contexte, Input, Processus (activités) et Produit (extrants). Il vise à analyser les facteurs qui influencent les résultats des programmes évalués. En utilisant le modèle CIPP, il devient plus facile de définir les objectifs et les priorités du programme, de répartir les ressources et de planifier les interventions. Il s'avère particulièrement adapté à l'évaluation des programmes publics de formation, offrant une méthodologie solide pour évaluer leur efficacité.

Selon Stufflebeam (1980), les décisions liées à l'évaluation des programmes peuvent être classées en quatre catégories distinctes. Tout d'abord, les décisions de planification sont liées à la définition des objectifs et conduisent à des modifications majeures si nécessaire pour un programme donné. Ensuite, les décisions de structuration concernent l'élaboration d'un plan d'opération et déterminent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Les décisions d'implémentation se concentrent sur la mise en place, le contrôle et l'amélioration du plan d'opération. Enfin, les décisions d'interprétation-reliance sont liées à l'évaluation des résultats et aident à décider de la poursuite, de la modification ou de la terminaison des opérations. Ces différentes catégories de décisions offrent un cadre structuré pour orienter l'évaluation et l'amélioration des programmes (Redouane et Driss, 2021).

Les quatre types d'évaluation du modèle CIPP sont résumés dans le tableau suivant (Thiam, 2012)

Tableau 4 Les 4 types d'évaluation du modèle CIPP.

Types d'évaluation	Objets d'évaluation	Types de décision
---------------------------	----------------------------	--------------------------

Contexte	Objectifs du programme	Planification
Intrants	Ressources disponibles	Structuration
Processus	Fonctionnement du programme	Application
Produit	Résultats obtenus	Révision

Source : Makhouradia Thiam²¹

L'évaluation du contexte

L'évaluation du contexte est utilisée afin de justifier rationnellement la mise en place d'un programme. À une échelle plus large, elle peut être réalisée en prenant en compte les objectifs du programme, les politiques en accord avec la vision et la mission de l'organisation, l'environnement pertinent, ainsi que l'identification des besoins, des opportunités et le diagnostic de problèmes spécifiques. L'évaluation des besoins est un exemple courant d'évaluation du contexte. À une échelle plus restreinte, elle peut également être utilisée pour évaluer les objectifs d'un programme d'apprentissage. L'évaluation du contexte est donc un outil précieux pour la prise de décisions en matière de planification (Warju, 2016, p.39).

• L'évaluation des intrants

Elle consiste à fournir les informations requises concernant les ressources humaines, matérielles et financières disponibles, ainsi que la manière de les exploiter de manière rationnelle et efficace afin d'atteindre les objectifs fixés. Elle facilite la prise de décisions en lien avec les besoins et les objectifs préalablement définis.

• L'évaluation du processus

Cela concerne une analyse continue qui a pour but d'identifier les problèmes liés à la mise en œuvre du programme, afin de les corriger. Elle vise à recueillir des informations sur le déroulement du programme afin de formuler des directives visant à modifier les conditions. De

²¹ 25 <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/8627>. Consulté le 2023-05-16.

plus, elle permet de vérifier les écarts entre les tâches planifiées et les tâches effectivement exécutées.

• **L'évaluation du produit**

Son objectif est de répondre à la question de savoir si le programme a été couronné de succès. L'évaluation du produit ou des extraits se concentre sur le résultat du programme. Elle vise à mesurer les accomplissements du programme. Axé sur les résultats obtenus, son principe fondamental pourrait être l'adage selon lequel on reconnaît un arbre à ses fruits (Thiam, 2012, p. 103).

b) Évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU)

Ce modèle, développé par Daniel L. Stufflebeam en 1971, est connu sous l'acronyme CIPP, Selon Michael Quinn Patton (2008) « *L'évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU) commence par la prémisse que les évaluations devraient être jugées par leur utilité et leur véritable usage* » (Ramírez et Brodhead, 2013, p.1). En effet, l'approche d'évaluation axée sur l'utilisation repose sur l'idée que les évaluations doivent être évaluées en fonction de leur utilité et de leur utilisation concrète. Par conséquent, les évaluateurs doivent faciliter le processus d'évaluation et concevoir chaque évaluation en tenant compte attentivement de l'impact de chaque étape, du début à la fin.

Outre, une liste de contrôle a été élaborée par Patton (2012) pour comprendre et mener une évaluation basée sur l'utilisation.

Ces étapes sont :

1. Évaluation de la préparation du programme et de l'organisation pour une évaluation axée sur l'utilisation.
2. Évaluation et amélioration de la préparation et des compétences de l'évaluateur pour une telle évaluation.
3. Identification, organisation et implication des principaux utilisateurs prévus.
4. Réalisation d'une analyse de situation avec les principaux utilisateurs prévus.
5. Identification des principales utilisations prévues en établissant des objectifs prioritaires.

6. Considération et intégration des utilisations du processus, le cas échéant.
7. Focalisation sur les questions d'évaluation prioritaires.
8. Vérification de la couverture adéquate des domaines essentiels de l'enquête d'évaluation.
9. Détermination du modèle d'intervention ou de la théorie du changement à évaluer.
10. Négociation de méthodes appropriées pour générer des conclusions et un soutien crédible à l'utilisation prévue.
11. Assurer que les utilisateurs comprennent les éventuelles controverses méthodologiques et leurs conséquences.
12. Simuler l'utilisation des résultats.
13. Collecte de données en continu en gardant à l'esprit l'utilisation.
14. Organisation et présentation des données pour les principaux utilisateurs prévus.
15. Préparation d'un rapport d'évaluation favorisant l'utilisation, diffusion des conclusions et expansion de son influence.
16. Suivi auprès des principaux utilisateurs prévus pour faciliter et améliorer l'utilisation.
17. Méta évaluation de l'utilisation : responsabilité, apprentissage et amélioration continue.

4.2. Cadre évaluatif général selon les directives de l'institution

Le mandat qui m'a été assigné avait pour objectif de supporter l'équipe d'évaluation dans l'élaboration des outils de collecte tout en mettant en évidence les constatations de la revue de littérature.

L'analyse des données occupe une place centrale dans tout processus de recherche, comme l'a souligné Dumas (2000). Dans le cadre des projets SFE, ATI et PFPEC, les données collectées sont à la fois qualitatives et quantitatives, et la méthodologie de collecte varie en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet.

Pour le projet SFE, la méthodologie de collecte qualitative a été privilégiée, en raison de sa nature sociale. L'accent a été mis sur la compréhension des leçons pouvant être tirées du projet, notamment en ce qui concerne son impact social, étant donné que le projet était destiné à se

terminer. Une approche similaire a été adoptée pour le projet ATI, où l'objectif était d'évaluer la pertinence du projet et son impact réel sur l'intégration des étudiants, en vue de recommander sa continuité.

En revanche, le projet PFPEC se concentre davantage sur des aspects quantitatifs, et une évaluation économique est prévue à la fin de l'année (octobre-novembre 2023) pour comprendre les avantages coûts-bénéfices du programme. Toutefois, mon implication pendant le stage a été davantage axée sur la gestion et la performance des données, plutôt que sur cette partie spécifique.

De manière générale, le cadre évaluatif des programmes suit un format standard. Il commence par une revue de la littérature visant à mieux comprendre le programme, ses résultats, sa pertinence et sa possible continuité. Ensuite, si cela est applicable, une analyse des données administratives recueillies sur le programme est effectuée pour obtenir d'autres sources de données en vue de la triangulation, déterminer des tendances et identifier les caractéristiques clés des bénéficiaires. Enfin, la collecte de données primaires est réalisée à travers des entretiens structurés ou des enquêtes. Le processus se termine par la rédaction d'un rapport d'évaluation final, en prenant en compte les commentaires de l'équipe du programme.

5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats présentés dans ce chapitre mettront l'accent sur les outils que j'ai contribué à développer tout au long du stage, utiles au démarrage du processus d'évaluation des trois programmes.

5.1. Au niveau du programme SFE

Les outils font plus référence aux lignes d'enquêtes utilisées, à la documentation et à la rédaction de rapport d'analyse.

5.1.1. Revue de Littérature

Sur une période s'étendant du 26 juin au 24 juillet 2023, j'ai consacré un mois à l'évaluation de l'initiative SFE. Mon travail consistait principalement en la réalisation d'une revue de littérature approfondie. Cette tâche impliquait la consultation d'environ une cinquantaine d'ouvrages portant sur divers aspects du projet en question, et avait pour objectif de mettre en évidence les éléments

suivants : les profils des femmes entrepreneures au Canada, leur sous-représentation dans certains domaines entrepreneuriaux en fonction de leurs caractéristiques (ethnie, statut d'immigrant, orientation sexuelle, etc.), les avantages potentiels pour la société si l'on venait à promouvoir davantage les entreprises dirigées par des femmes, les défis auxquels les femmes entrepreneures sont confrontées, ainsi que l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le développement de l'entrepreneuriat féminin.

Cette revue de littérature avait pour principal objectif de rassembler un ensemble de données et d'informations pertinentes concernant l'évolution générale de l'entrepreneuriat féminin au Canada. Cette démarche visait à mieux comprendre l'impact et la pertinence du programme SFE. De plus, elle a été cruciale pour la formulation de questions de recherche pertinentes et pour le développement d'indicateurs clés qui seraient ultérieurement utilisés dans l'élaboration du cadre d'évaluation.

À titre d'exemple, d'après différentes sources documentaires, il a été observé que les femmes entrepreneures au Canada étaient généralement plus jeunes et davantage diplômées. Cependant, elles étaient plus susceptibles d'évoluer dans des secteurs tels que la restauration, la santé et l'éducation (Cukier et al., 2021-2022-2023). En contraste, les domaines technologiques, la fabrication, l'exploitation minière, l'agriculture et la foresterie étaient principalement dominés par des hommes (Cukier et al., 2021-2022). Néanmoins, il ressortait de la documentation consultée que les femmes entrepreneures avaient un impact significatif sur la société, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies (SDGs) (Cukier et al., 2022). Bien que la mesure précise de leur contribution soit complexe, il était manifeste que les femmes entrepreneures œuvraient activement à la promotion des objectifs sociaux et environnementaux (Cukier et al., 2022). De plus, elles jouaient un rôle déterminant dans la création de nouveaux emplois, contribuant à hauteur de 37,4 % à cet égard.

5.1.2. Cadre d'Évaluation

Le cadre d'évaluation, en tant que document essentiel dans le processus d'évaluation, revêt une importance capitale. Il résume de manière concise et structurée l'évaluation en mettant en lumière plusieurs éléments clés. Tout d'abord, il offre un aperçu du contexte entourant l'évaluation, clarifiant ainsi le cadre général dans lequel celle-ci s'inscrit. De plus, il énonce clairement l'objectif de l'évaluation, permettant ainsi de définir les buts et les attentes qui y sont associés.

La gouvernance, une composante fondamentale du cadre logique, détaille les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante impliquée dans le processus. Cela inclut les responsabilités de l'organisme évaluateur (ADR), du consultant, ainsi que de l'organisation ISDE elle-même. Une bonne répartition des responsabilités est essentielle pour garantir la cohérence et la qualité de l'évaluation.

La méthodologie d'évaluation, qu'elle soit quantitative ou qualitative, est également explicitée dans le cadre logique. Cette section détaille les approches, les outils et les méthodes qui seront utilisés pour collecter et analyser les données nécessaires à l'évaluation. Il est crucial que la méthodologie soit rigoureusement définie afin d'assurer la crédibilité des résultats.

En outre, l'échéancier est un élément clé du cadre logique, déterminant les dates importantes tout au long du processus d'évaluation. Il permet d'assurer que l'évaluation progresse de manière efficace et en respectant les délais convenus.

Enfin, le cadre logique inclut la définition de certains indicateurs clés, qui servent à mesurer la performance et les résultats du programme évalué. Ces indicateurs doivent être pertinents, mesurables et alignés sur les objectifs de l'évaluation. La collaboration étroite entre l'équipe d'évaluation, le programme et le consultant a été essentielle pour élaborer un cadre d'évaluation satisfaisant. Cette coopération a permis de s'assurer que les indicateurs sélectionnés étaient appropriés et que toutes les parties prenantes étaient d'accord sur leur pertinence.

5.1.3. L'entretien du cadrage

L'entretien de cadrage, une étape cruciale au sein de l'évaluation du programme SFE, a permis de rassembler et de clarifier les perspectives des différentes parties prenantes. Cette démarche visait à explorer les enjeux du programme qui ne sont pas nécessairement documentés de manière explicite, tout en mettant en lumière les opinions et les retours d'expérience des acteurs impliqués.

L'objectif principal de ces entretiens était de comprendre comment les acteurs percevaient ce qui avait bien fonctionné au sein du projet, ainsi que les aspects qui avaient rencontré des difficultés. Les leçons tirées de ces expériences étaient essentielles pour orienter l'évaluation, car elles fournissaient des informations pratiques et des recommandations basées sur la réalité du terrain.

Les entretiens de cadrage ont également abordé les questions relatives aux aspects à couvrir lors de l'évaluation. Ils ont permis d'identifier les domaines spécifiques qui devaient être examinés de près, en tenant compte des préoccupations et des priorités des parties prenantes.

Une question importante soulevée lors de ces entretiens était celle des lacunes dans les données. Les participants ont discuté de la manière dont l'absence ou l'insuffisance de données pouvait influencer le processus d'évaluation. Les données incomplètes ou inexistantes pouvaient rendre difficile l'évaluation de certaines dimensions du programme, et cela devait être pris en compte dans la conception de la méthodologie d'évaluation.

En somme, les entretiens de cadrage ont joué un rôle crucial en fournissant une compréhension approfondie des perspectives des parties prenantes, en identifiant les lacunes potentielles dans les données, et en contribuant à l'élaboration d'un cadre d'évaluation solide et pertinent pour le programme SFE.

5.2. Au niveau du programme ATI de TRAES

Les outils font plus référence à la documentation et aux analyses descriptives.

5.2.1. Analyse comparative des rapports annuels

Dans le cadre du projet ATI, j'ai élaboré un document d'analyse comparative des rapports annuels de 2019 à 2023. L'objectif était de mettre en lumière les similitudes dans la mise en œuvre du projet au fil du temps, tout en identifiant les lacunes qui ont pu émerger. Il est ressorti de cette analyse que la pandémie de COVID-19 a exercé un impact significatif sur l'exécution et le déroulement du projet.

En 2019-2020, la dynamique du projet ATI était davantage axée sur la création de mécanismes permettant de faire face au télétravail et sur la recherche de moyens pour maintenir la pérennité du projet malgré les perturbations induites par la pandémie. Les efforts étaient concentrés sur la manière de maintenir la pertinence et l'efficacité du projet ATI dans un contexte difficile.

En revanche, en 2023, l'attention s'était déplacée vers l'expansion des partenariats, tout en continuant à servir les groupes minoritaires. Les indicateurs de performance reflétaient principalement la réaction du projet à la pandémie de COVID-19. Par exemple, on mesurait le nombre d'outils utilisés pour poursuivre l'apprentissage à distance, le taux de participation des étudiants aux programmes malgré la situation, leur niveau d'engagement, ainsi que leurs commentaires et retours d'expérience.

Malgré les défis inhérents à ce contexte difficile, le projet a maintenu son objectif de promouvoir l'intégration des élèves ou étudiants sur le marché du travail. Cela témoigne de l'engagement

continu envers la réussite et le bien-être des bénéficiaires, malgré les obstacles imprévus liés à la pandémie de COVID-19.

5.2.2. Analyse descriptive

Dans le cadre du projet ATI, j'ai également contribué à une analyse descriptive des données recueillies concernant les bénéficiaires directs du projet, à savoir les étudiants. Il s'agissait d'une analyse de petite envergure visant à brosser un portrait des profils des étudiants participants.

Les résultats préliminaires de cette analyse ont mis en évidence plusieurs constatations significatives. Tout d'abord, il est apparu que parmi les 73 339 bénéficiaires, la majorité étaient de sexe féminin (54%). De plus, on a relevé une sous-représentation marquée de la communauté indigène (2%) parmi les bénéficiaires du programme. Cette sous-représentation se reflète au niveau national (représentant <6%²²). En effet, les données ont révélé que seulement une proportion réduite d'étudiants bénéficiaires provenait de cette communauté.

Une autre observation importante était que près de 43% des bénéficiaires appartenaient à des minorités visibles. Ce constat, souligne la diversité parmi les étudiants participants au projet ATI. Il faut souligner que 27%²³ de la population canadienne provient des minorités visibles. En revanche, la proportion d'étudiants internationaux parmi les bénéficiaires était plus faible, s'élevant à seulement 29%. Ces résultats initiaux offrent une première vision des caractéristiques démographiques des étudiants impliqués dans le projet ATI.

5.3. Au niveau du programme PFPEC

Les outils font plus référence aux analyses inférentielles à partir d'un modèle statistique.

5.3.1. Modèle logistique

Au sein du projet PFPEC, ma contribution majeure a consisté à développer un modèle logistique visant à analyser les facteurs qui influencent les défauts de paiement (remboursement de prêts) au sein des entreprises. Les résultats obtenus à partir de cette analyse mettent en évidence plusieurs tendances significatives.

²² <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm>

²³ https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/ipp-ppa/details/downloadtelecharger/comp/page_dl-tc.cfm?Lang=F

Il en ressort notamment que la probabilité de défaut de paiement d'une entreprise augmente de manière significative à mesure que le montant du prêt octroyé augmente. De plus, il a été observé que les taux d'intérêt variables ont un impact notable sur la probabilité de défaut de paiement. En d'autres termes, les entreprises qui empruntent à des taux d'intérêt variables sont plus susceptibles de rencontrer des difficultés de remboursement dans un contexte où les taux d'intérêts sont en augmentation.

La durée du prêt a également été identifiée comme un facteur influent. Plus précisément, les entreprises dont la durée du prêt est plus longue présentent une probabilité de défaut de paiement plus élevée. Ces constatations soulignent l'importance de prendre en compte ces facteurs dans l'évaluation du risque de défaut de paiement des entreprises bénéficiaires du programme PFPEC et dans l'évaluation général du projet qui s'en vient.

5.4. Formation sur les principes de rédaction au gouvernement

Les outils, dans cette sous-section, font davantage référence à la formation globale sur la culture institutionnelle.

Le stage ne se limitait pas uniquement à l'application de mes connaissances théoriques en matière d'évaluation. Dans le but d'enrichir davantage mon expérience, ma gestionnaire et superviseuse de stage a jugé pertinent de m'inscrire à une formation sur la rédaction de documents au sein de l'administration gouvernementale. Il convient de noter que cette formation est habituellement réservée aux cadres, mais j'ai eu l'opportunité exceptionnelle d'y participer.

Cette formation m'a permis d'acquérir une compréhension approfondie de l'approche "top-down" en matière de rédaction, laquelle implique de structurer d'abord les documents en fonction d'une idée générale avant de se pencher sur les détails spécifiques. De plus, j'ai appris l'importance de consacrer davantage de temps à la phase de planification plutôt qu'à la rédaction proprement dite. Il est également conseillé de ne pas se laisser distraire par la révision pendant le processus de rédaction.

Enfin, j'ai pris conscience de l'importance de simplifier le langage utilisé, notamment lorsque l'on s'adresse au grand public. De plus, il est préconisé que les recommandations formulées soient rédigées de manière souple, afin de faciliter la mise en œuvre par les équipes concernées. Cette approche contribue à une meilleure compréhension et à une mise en application plus aisée des recommandations.

SECTION IV : LIMITES, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

6. LIMITES DU STAGE

A cause de la grève des fonctionnaires qui s'est tenue entre le mois de mai à juin 2023, le processus de mon embauche a été retardé de deux à trois semaines. Ce retard a compliqué les négociations que ma conseillère académique a dû trouver avec l'ENAP pour accepter que je puisse continuer le processus de stage. Pendant ce moment, l'incertitude autour de mon stage a généré une situation de stress.

De plus, les ADR ont dû se retirer en raison d'une affectation à un projet d'évaluation plus vaste. Cela a créé un manque de ressources, forçant l'abandon de l'évaluation par les ADR. La reprise du projet a été confiée à deux membres internes de la DGVE et à un consultant externe, ce qui a diminué ma contribution à la préparation de l'évaluation de SFE. De plus, la participation limitée des ADR aux réunions a retardé la collecte d'informations et l'accès aux bases de données nécessaires, impactant la progression du projet. Ces problèmes ont également affecté d'autres projets tels que ATI et PFPEC, compromettant les délais prévus.

Enfin, certaines informations sur les projets n'ont pas été partagées car elles étaient jugées soit non pertinentes soit confidentielles par le mandant. Donc ce qui fait en sorte que certaines données financières et les cadres logiques des projets sont présentés de manière partielle dans ce document.

7. RECOMMANDATIONS

Mon stage s'est globalement bien déroulé. L'accueil a été chaleureux, et j'ai rapidement trouvé ma place au sein de l'équipe. Ma gestionnaire s'est montrée attentive, et l'ensemble de l'équipe m'a apporté un soutien précieux. Cette expérience m'a offert l'opportunité de plonger dans le monde concret de l'évaluation et de comprendre de près le processus de planification d'un programme d'évaluation. J'ai pu observer le niveau de communication et de collaboration nécessaire avec les divers partenaires impliqués.

Travailler sur trois projets distincts m'a permis de diversifier mes compétences. Cela m'a offert l'occasion de collaborer avec différents membres de l'équipe et de participer à des évaluations à des stades variés.

Cependant, si je devais faire une recommandation à ISDE, ce serait peut-être d'envisager, dans la mesure du possible, de prolonger la durée du stage à l'avenir. Cela permettrait aux prochains

stagiaires d'obtenir une expérience plus complète, du début à la fin, pour comprendre pleinement comment se déroule en vrai le processus d'évaluation. C'est le seul élément qui a semblé manquer à mon expérience.

8. CONCLUSION

Pendant la période de juin à septembre 2023, dans le cadre de mon parcours en évaluation à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP), j'ai eu la chance de parfaire mon apprentissage grâce à un stage à l'ISDE. Ce stage visait à soutenir l'équipe d'évaluation de l'ISDE dans la planification de trois projets majeurs : L'apprentissage intégré au travail (ATI), Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE) et Programme de financement des petites entreprises du Canada (PFPEC). Étant donné que nous étions dans la phase de planification, ma contribution a principalement consisté à effectuer des revues documentaires et à analyser des données administratives, contribuant ainsi à définir les indicateurs et le cadre d'évaluation des projets.

Cette expérience m'a offert l'opportunité de participer à des réunions stratégiques avec divers partenaires et consultants, me donnant ainsi un aperçu concret de la réalité de la planification et de la collaboration dans le domaine de l'évaluation. De plus, j'ai eu la chance de suivre une formation sur la rédaction documentaire au sein du gouvernement fédéral. Cette formation a non seulement ravivé des concepts enfouis en moi, mais m'a également permis d'apprendre et d'améliorer mes compétences en rédaction.

En somme, cette expérience a été extrêmement enrichissante. Elle m'a permis d'acquérir des compétences pratiques, de collaborer efficacement au sein d'une équipe et de comprendre l'importance capitale de la planification minutieuse dans le domaine de l'évaluation. Je termine ce stage avec une compréhension approfondie du travail accompli au sein d'ISDE et avec une perspective positive quant à ma carrière future dans le domaine de l'évaluation. Ce stage a été une étape cruciale dans mon développement professionnel, me donnant les outils et l'expérience nécessaires pour réussir dans ce domaine exigeant et passionnant.

BIBLIOGRAPHIE

- Béland, S. (2013). Hurteau, M., Houle, S. et Guillemette, F. (2012). L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Revue des sciences de l'éducation*, 39(1), 243-244. <https://doi.org/10.7202/1024550ar>
- BHER. (2022, 2023). *Annual Report*. Business + Higher Education Roundtable.
- <https://www.bher.ca/home>
- Cukier, and al. (2022). *WEKH | The State of Women's Entrepreneurship in Canada 2022*.
- <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada-2022/>
- Dagenais, C., & Ridde, V. (2018). Approches et pratiques en évaluation de programmes. In *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.5959>
- Raynald, P. (1995). Raynald PINEAULT et Carole DAVELUY, « La planification de la santé, Concepts, Méthodes, Stratégies », Editions Nouvelles, Montréal, Canada, 1995.
- Publications Pimido*. <https://www.pimido.com/sciences-politiques-economiquesadministratives/questions-sociales/fiche-de-lecture/raynald-pineault-carole-daveluyplanification-sante-concepts-methodes-strategies-editions-521228.html>
- Thiam, M. (2012). *Évaluation d'un programme de formation en administration des services de soins infirmiers : Le cas du Sénégal*.
- <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/8627>
- Warju, W. (2016). Educational Program Evaluation using CIPP Model. *INVOTEC*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.17509/invotec.v12i1.4502>