



ÉVALUATION DE FUTURPRENEUR CANADA

JANVIER 2019



Table des matières

page

i

Sommaire

page

ii

Acronymes

page

1

Contexte

page

6

Méthodologie

page

10

Constatations – Pertinence

page

13

Constatations – Atteinte
des résultats attendus

page

20

Constatations – Efficience
et efficacité

page

25

Conclusions

page

26

Recommandations

page

27

Annexes

page

32

Notes de fin de document

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_00351.html

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou la demander dans un média substitut (p. ex. braille, gros caractères), veuillez remplir le formulaire à l'adresse www.ic.gc.ca/Demande de publications ou communiquer avec :

Centre des services Web
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
édifice C.D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (ON) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031
ATS (pour les malentendants) : 1-866-694-8389
Heures d'ouverture : de 8 h 30 à 17 h, heure normale de l'Est
Courriel : info@ic.gc.ca

Autorisation de reproduire

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'ISDE soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle de l'information reproduite ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir la Demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse www.ic.gc.ca/Demandes de droit d'auteur ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2018.

No de cat. lu4-258/2019F-PDF
ISBN 978-0-660-30707-7

Also available in English under the title Evaluation of Futurpreneur Canada

Sommaire

L'évaluation a permis de se pencher sur la pertinence et sur le rendement de Futurpreneur Canada de 2012-2013 à 2017-2018 en se fondant sur des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives.

L'évaluation a révélé que Futurpreneur est toujours nécessaire. Il s'agit d'un programme national unique qui combine un soutien financier et non financier pour aider à relever les défis changeants liés à l'emploi des jeunes et les obstacles à la création d'entreprise. Bien que d'autres programmes existent dans l'écosystème entrepreneurial, ils sont souvent axés sur une région ou un marché et secteur de niche spécifique, et varient en ce qui concerne l'admissibilité selon l'âge, les niveaux de financement et la capacité de combiner des fonds. Futurpreneur travaille en étroite collaboration avec des partenaires partout au pays pour compléter d'autres programmes.

Futurpreneur a fourni des prêts à un large éventail de jeunes entrepreneurs et le nombre de prêts accordés a augmenté chaque année. Environ 80 % à 85 % de tous les prêts ont été remboursés depuis la création, ce qui indique que la majorité des jeunes entrepreneurs ayant bénéficié du soutien de Futurpreneur ont été en mesure de rembourser leurs prêts.

En plus du soutien financier, Futurpreneur compte plus de 3 000 bénévoles à travers le Canada pour aider les jeunes entrepreneurs grâce à un programme de mentorat obligatoire de deux ans. Les mentors bénévoles sont en mesure de fournir des conseils personnalisés concernant les opérations commerciales, le marketing ou les domaines d'intérêt spécialisés.

L'évaluation n'a pas permis d'évaluer les résultats à long terme (p. ex. la capacité des jeunes entrepreneurs à développer leurs activités et à contribuer à l'écosystème entrepreneurial) en raison des limites de mesure des données et du rendement. Bien que cela ne soit pas disponible pour l'évaluation, en 2017-2018, Futurpreneur s'est engagé à recueillir des données qui faciliteront l'évaluation des résultats à long terme.

Futurpreneur Canada, anciennement la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE), est un organisme national sans but lucratif créé en 1995 qui fournit du financement, du mentorat et des outils de soutien aux entreprises pour les jeunes entrepreneurs de 18 à 39 ans.

Le gouvernement du Canada, par l'entremise d'ISDE, a versé 103,5 millions de dollars à Futurpreneur entre 2001-2002 et 2018-2019.

Au cours de la période d'évaluation, Futurpreneur a modifié son modèle de prestation. Avant 2014-2015, Futurpreneur comptait énormément sur ses partenaires communautaires pour attirer et aider les jeunes entrepreneurs à compléter leurs demandes de prêt.

À partir de 2014-2015, Futurpreneur a opté pour un modèle d'admission plus direct qui offre aux jeunes entrepreneurs la possibilité de travailler directement avec le personnel de Futurpreneur pour préparer leurs demandes. Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que la transition vers l'exécution directe avait accru l'efficacité. Cependant, le rôle réduit des partenaires communautaires peut avoir une incidence sur les niveaux et les types de service à la clientèle.

Futurpreneur a dépassé les attentes pour faire correspondre le financement fédéral à des ressources non fédérales et est devenu de plus en plus autonome en générant des fonds à partir de sources telles que les remboursements de prêts, les intérêts et les frais. Toutefois, le financement fédéral a été fourni au moyen de cycles de financement de deux ans, ce qui peut avoir une incidence sur la portée et la capacité de Futurpreneur à obtenir d'autres sources de financement.

Les résultats de l'évaluation ont entraîné les recommandations ci-dessous.

1. ISDE devrait travailler avec Futurpreneur pour mettre en place un solide système de mesure du rendement qui définit clairement les résultats à court, moyen et long termes, pour collecter des données sur des paramètres établis et pour considérer des indicateurs supplémentaires liés aux compétences acquises par les jeunes entrepreneurs, en plus du succès des entreprises Futurpreneur.
2. ISDE et Futurpreneur devraient examiner les incidences du changement de modèle de prestation sur le service à la clientèle, notamment si cela a une incidence sur la portée du programme dans certains domaines.
3. ISDE devrait examiner les options de contribution au financement à long terme pour soutenir la stabilité du programme et les progrès de Futurpreneur vers des résultats à long terme.

Acronymes

DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
BDC	Banque de développement du Canada
PDG	Président-directeur général
FCJE	Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs
FC	Futurpreneur Canada
GC	Gouvernement du Canada
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
RBC	Banque Royale du Canada
SMTPE	Secteur des services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise

Contexte

Aperçu

Description

Modèle de processus

Financement fédéral

Aperçu

Futurpreneur Canada est un organisme national sans but lucratif qui fournit du financement, du mentorat et des outils de soutien aux entreprises pour les jeunes entrepreneurs de 18 à 39 ans.

Depuis 1995, Futurpreneur Canada (FC), anciennement connu sous le nom de Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE), aide les jeunes qui considèrent l'entrepreneuriat comme une option de carrière viable, mais qui ne seraient généralement pas soutenus par les institutions de prêt traditionnelles.

Les objectifs de FC sont les suivants :

- encourager et soutenir les jeunes entrepreneurs dans toutes les régions du Canada;
- soutenir la promotion économique et sociale des jeunes en leur fournissant une aide financière et autre pour les aider à identifier et à développer des possibilités d'affaires et à améliorer leurs perspectives d'emploi et de travail indépendant;
- développer, fournir et promouvoir des programmes d'éducation et de formation à l'emploi et au travail indépendant aux jeunes, et leur fournir une assistance pour leur permettre de participer à ces programmes;
- promouvoir les avantages de l'entrepreneuriat auprès des jeunes de la collectivité dans laquelle ils vivent.

FC offre ses programmes par l'intermédiaire d'environ 90 employés à temps plein et de plus de 3 000 mentors bénévoles. Son siège social est à Toronto et est régi par un conseil d'administration composé de 17 chefs d'entreprise et entrepreneurs. Le conseil compte deux comités de travail, le Comité de la vérification et des finances et le Comité exécutif. L'Équipe des cadres supérieurs du FC comprend, entre autres, un président-directeur général, un dirigeant principal des finances et un chef de l'exploitation.

Pour plus de renseignements, voir l'annexe A sur le modèle logique du programme, l'annexe B sur la structure organisationnelle de FC et l'annexe C sur les principales étapes depuis la création de FC.



« Les jeunes entrepreneurs s'épanouissent au sein d'un Canada qui les soutient pleinement et créent une valeur économique et sociale pour les Canadiens et les peuples du monde entier. »

— Vision de FC¹

Description

Futurpreneur fournit un soutien financier et non financier aux bénéficiaires et aux entreprises admissibles, quel que soit leur secteur d'activité.

- Le principal programme de démarrage prévoit des prêts pouvant atteindre 15 000 \$ pour une durée de trois à cinq ans, avec l'option de demander 30 000 \$ supplémentaires à la Banque de développement du Canada (BDC).
- Les prêts sont sans garantie et offerts à des taux d'intérêt avantageux.
- D'autres programmes de financement du FC ciblent des populations spécifiques et sous-représentées, telles que les nouveaux arrivants au Canada.

Financement



- Les bénéficiaires de prêts sont tenus de participer à un programme de mentorat obligatoire de deux ans associant les bénéficiaires à un mentor en entreprise.
- Les mentors fournissent aux bénéficiaires des conseils personnalisés, des encouragements et un soutien tout au long de l'évolution de leur entreprise.
- Le mentorat virtuel est offert aux entrepreneurs travaillant dans des industries de niche ou des régions éloignées.

Mentorat



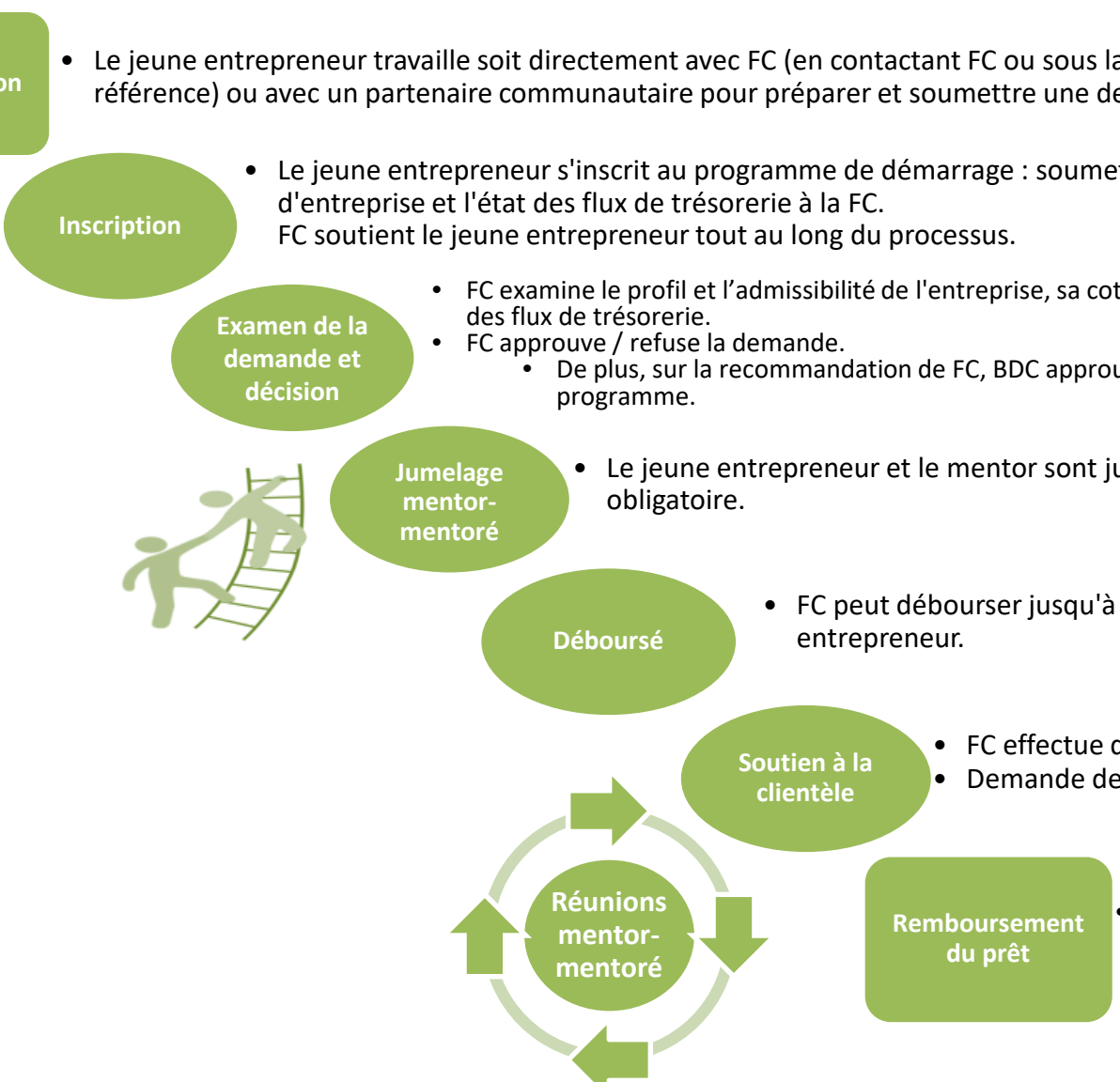
- Les services de soutien supplémentaires comprennent un centre de ressources pour les entreprises en ligne, des outils de planification et un encadrement avant le démarrage par des entrepreneurs en résidence.
- Le centre de ressources pour les entreprises en ligne propose des articles, des outils et une aide aux bénéficiaires, notamment un rédacteur de plans d'entreprise interactif populaire qui aide les entrepreneurs à créer un plan d'affaires complet.

Services de soutien à l'entreprise



Modèle de processus

Futurpreneur travaille en étroite collaboration avec de jeunes entrepreneurs pour fournir un soutien financier et non financier.

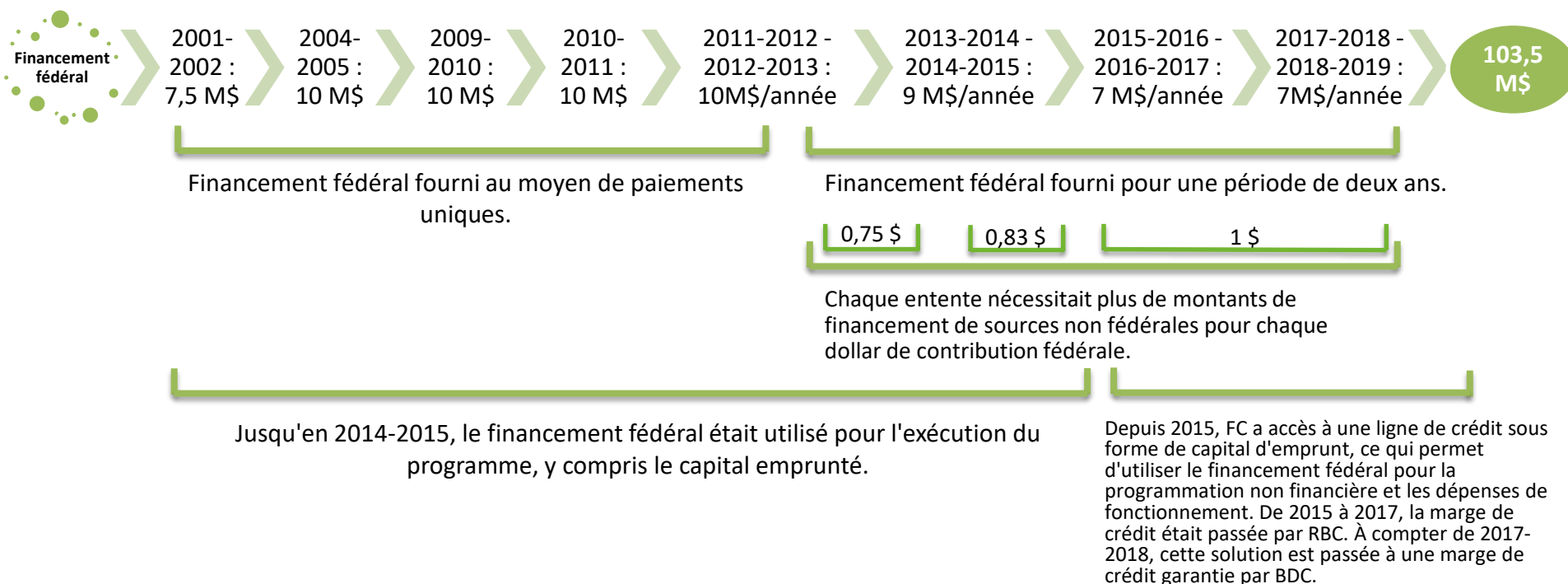
- 
- ```
graph TD; A[Préinscription] --> B((Inscription)); B --> C((Examen de la demande et décision)); C --> D((Jumelage mentor-mentoré)); D --> E((Déboursé)); E --> F((Soutien à la clientèle)); F --> G[Réunions mentor-mentoré]; G --> H[Remboursement du prêt]; H --> A;
```
- Le jeune entrepreneur travaille soit directement avec FC (en contactant FC ou sous la direction d'un partenaire de référence) ou avec un partenaire communautaire pour préparer et soumettre une demande de prêt.
  - Le jeune entrepreneur s'inscrit au programme de démarrage : soumet le profil d'entreprise, le plan d'entreprise et l'état des flux de trésorerie à la FC. FC soutient le jeune entrepreneur tout au long du processus.
  - FC examine le profil et l'admissibilité de l'entreprise, sa cote de crédit, son plan d'entreprise et l'état des flux de trésorerie.
  - FC approuve / refuse la demande.
    - De plus, sur la recommandation de FC, BDC approuve / refuse la demande pour son propre programme.
  - Le jeune entrepreneur et le mentor sont jumelés et suivent une orientation obligatoire.
  - FC peut débourser jusqu'à 15 000 \$ à un jeune entrepreneur.
  - FC effectue des vérifications (30 jours et 4 mois).
  - Demande de mentor et évaluation possible.
  - Le jeune entrepreneur a jusqu'à cinq ans pour rembourser son prêt, bien que les termes puissent être renégociés avec FC.

# Financement fédéral

Le gouvernement du Canada, par l'entremise d'ISDE, a versé 103,5 millions de dollars à Futurpreneur entre 2001-2002 et 2018-2019.

FC est financé par le gouvernement fédéral, des fondations privées, des entreprises, des gouvernements provinciaux et le revenu généré par les investissements, les honoraires et les intérêts sur prêts. De plus, FC reçoit des contributions en nature d'autres sources et organisations.

La responsabilité globale de la contribution fédérale à FC incombe au ministre des Petites Entreprises et de la Promotion des exportations et est administrée par le Secteur des services axés sur le marché et les petites entreprises (SSAMPE) d'ISDE. Le niveau et la structure du financement fédéral ont évolué depuis 2001-2002.



# Méthodologie

---

*Contexte et considérations de l'évaluation*

---

*Méthodes de collecte des données*

---

*Limites de la recherche*

---

# Contexte et considérations de l'évaluation



La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) d'ISDE a entrepris une évaluation interne du FC conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. L'évaluation a couvert la période de 2012-2013 à 2017-2018 et a porté sur :

- la pertinence de FC;
- les activités et le rendement de FC entre 2012-2013 et 2017-2018;
- l'efficacité et l'efficacité du modèle de prestation et de financement de FC pour atteindre ses objectifs.

Les objectifs de cette évaluation étaient d'examiner la pertinence et le rendement de FC pour orienter le renouvellement du programme.

**Les constatations et les recommandations de l'évaluation ont été élaborées en tenant compte de cinq questions d'évaluation.**

## Pertinence



1. Dans quelle mesure existe-t-il un besoin continu de FC? Est-ce que d'autres programmes dupliquent (ou complètent) les objectifs de FC?

## Rendement – Réalisation des résultats escomptés



2. Dans quelle mesure les jeunes entrepreneurs ont-ils accès à un soutien financier et non financier pour créer de nouvelles entreprises?
3. Les jeunes entrepreneurs ont-ils le soutien et les résultats commerciaux nécessaires pour rembourser leurs dettes?
4. Dans quelle mesure les jeunes entrepreneurs sont-ils capables de poursuivre et de développer avec succès leurs entreprises dans le cadre de l'écosystème entrepreneurial du Canada? Quels facteurs ont facilité ou entravé l'obtention des résultats de FC?



## Efficacité et efficacité

5. Dans quelle mesure le modèle de prestation de services de FC constitue-t-il une approche efficace et efficace pour atteindre ses objectifs?

# Méthodes de collecte des données



*L'évaluation était fondée sur des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives.*

## Analyse comparative internationale



L'analyse comparative a examiné la manière dont d'autres pays fournissent un soutien financier et du mentorat afin d'identifier les différences importantes ou les approches alternatives (telles que les meilleures pratiques ou les leçons retenues) pour soutenir les jeunes entrepreneurs. Le cabinet KPMG a recueilli des données sur des programmes en France, en Nouvelle-Zélande, en Australie et aux États-Unis au moyen d'entrevues et de la révision d'informations publiques. Voir l'annexe C pour de plus amples renseignements.

## Analyse des données



Les données sur le rendement, financières et administratives (y compris les données sur les bénéficiaires et les mentors) collectées par ISDE et FC ont été analysées pour déterminer dans quelle mesure le programme atteignait ses objectifs et dans quelle mesure le modèle de prestation était efficace et efficient.

## Entrevues



Des entrevues ont été menées pour recueillir des informations et des perceptions sur la pertinence et l'efficacité du programme, ainsi que pour identifier les domaines à améliorer. Au total, 18 entrevues ont été menées avec le personnel du programme d'ISDE, le personnel et les membres du conseil d'administration de FC, des partenaires communautaires, des partenaires stratégiques, des mentors bénévoles, des non-bénéficiaires et des experts en la matière.

## Enquête auprès des bénéficiaires qui démarrent leur entreprise



L'enquête auprès des bénéficiaires a rassemblé des preuves quantitatives et qualitatives pour examiner la réalisation des résultats attendus, l'efficacité de la conception du programme et les domaines à améliorer. L'enquête a reçu 315 réponses, dont 306 des bénéficiaires actuels et 9 des anciens bénéficiaires du soutien FC.

## Examen de la littérature et de la documentation



Cet examen a facilité l'évaluation du besoin continu, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du programme et du modèle de prestation du programme. L'équipe d'évaluation a examiné des publications universitaires sur le besoin de programmes de soutien à l'entrepreneuriat destinés aux jeunes et sur les principaux problèmes et tendances qui touchent les jeunes entrepreneurs au Canada et dans le monde. De plus, l'équipe a analysé les documents d'établissement des priorités du gouvernement fédéral, les accords de contribution, les documents de recherche, les enquêtes précédentes, les rapports sur le programme de FC et les examens précédents.

# Limites de la recherche

Avant l'évaluation, aucun modèle logique ni aucune stratégie de mesure du rendement n'étaient en place pour FC. De plus, certaines données étaient incomplètes ou recueillies de manière incohérente au cours de la période d'évaluation. Cela a limité l'évaluation des réalisations de certains résultats à moyen et à long terme. Afin d'atténuer les risques associés aux problèmes de données, des données incomplètes ont été exclues de l'analyse.

## Disponibilité des données

La majorité des entrevues ont été menées avec des personnes impliquées avec le personnel du programme de FC ou d'ISDE, ou ayant été référées par celui-ci. Cette limite a été atténuée par la triangulation des constatations issues d'autres sources de données et par l'utilisation des données des entrevues comme complément à d'autres sources de données.

## Partialité possible des données de l'entrevue

Bien que le total des réponses à l'enquête ait été supérieur à celui des précédentes enquêtes menées par FC, le taux de réponse global pour cette enquête était de 7 %, ce qui est faible. De plus, les taux d'achèvement étaient plus élevés parmi les bénéficiaires de FC ayant reçu un soutien au cours des cinq dernières années plutôt que ceux ayant reçu un soutien avant 2013-2014.

En raison d'une série de facteurs, les données brutes de réponse à l'enquête n'étaient ni généralisables ni représentatives des bénéficiaires du FC.

Afin d'atténuer cette limite, les données de l'enquête ont été pondérées pour une plus grande représentativité.

## Réponses à l'enquête

Un examen de la documentation du programme et une analyse de la littérature ont révélé que très peu de programmes (nationaux ou provinciaux) offrent un soutien financier et non financier aux jeunes entrepreneurs. Cette limite a été atténuée par l'examen d'éléments similaires de programmes provinciaux, régionaux et internationaux.

## Comparabilité avec d'autres organisations

# Constatations – Pertinence

# Besoin continu (1 de 2)

---

Futurpreneurs est toujours nécessaire, car il aide à relever les défis changeants liés à l'emploi des jeunes et les obstacles à la création d'entreprise. Futurpreneur est un programme national unique qui combine un soutien financier et non financier pour les jeunes. Il travaille en étroite collaboration avec des partenaires pour compléter d'autres programmes de l'écosystème entrepreneurial.

---

Dans l'ensemble, plus de 60 % des jeunes Canadiens considèrent l'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière et plus de 70 % l'associent à un statut élevé.

– *Rapport canadien sur l'entrepreneuriat des jeunes de GEM 2017*<sup>2</sup>

## **Les jeunes font face à des défis importants en matière d'emploi et il est nécessaire d'y donner suite.**

Parmi les défis et les obstacles à l'emploi des jeunes figurent des taux de chômage élevés (deux fois plus élevés que des adultes)<sup>3</sup>, des salaires plus bas (les salaires des jeunes employés à temps plein ont diminué depuis le début des années 1980)<sup>4</sup> et une demande accrue de compétences non techniques en raison du travail. Les progrès technologiques, la mondialisation et la transition vers une économie de la connaissance ont conduit à mettre davantage l'accent sur la pensée critique, les compétences interpersonnelles, la résolution de problèmes et la communication<sup>5</sup>.

Les jeunes sont plus susceptibles de recourir au financement par emprunt que les autres Canadiens (42,1 % pour les moins de 30 ans et 31 % pour les 40 à 49 ans)<sup>6</sup>. Cependant, il est évident que les jeunes entrepreneurs rencontrent des difficultés particulières pour obtenir du financement auprès d'institutions traditionnelles, car ils sont considérés à risque élevé en raison de l'absence de garantie, de la dette des étudiants et des antécédents en matière de crédit limités<sup>7</sup>.

## **Les preuves indiquent qu'il existe une demande pour FC.**

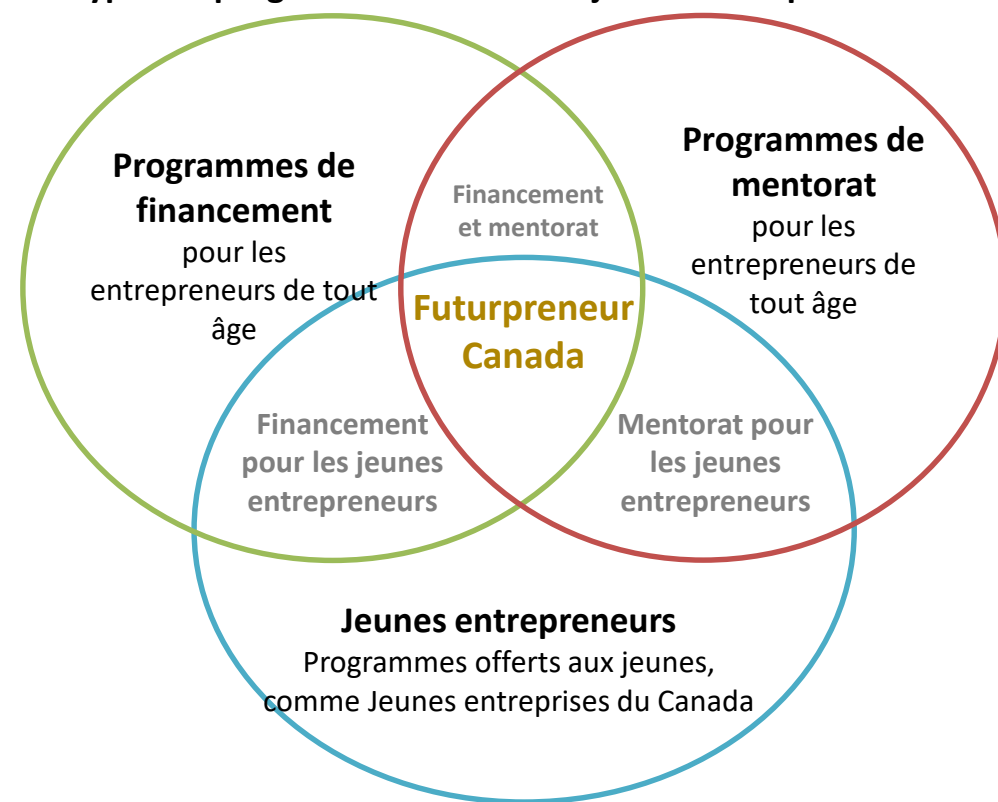
FC fournit un soutien financier en se basant sur « le caractère et non l'accessoire » qui permet au programme d'atteindre ceux qui peuvent être considérés à haut risque par les institutions de crédit traditionnelles telles que les banques du secteur privé. 79 % des bénéficiaires de FC interrogés ont déclaré que le soutien de FC était « très ou extrêmement » important pour relever les défis financiers auxquels les jeunes sont confrontés lors du démarrage d'une entreprise. D'après les demandes de prêt soumises, la demande de FC a augmenté de 19 % de 2012-2013 à 2016-2017.

De plus, une étude de l'OCDE (2017) indique que Futurpreneur combine les finances et le mentorat individuel. Elle suggère que FC est une initiative réussie qui offre la possibilité d'élargir son réseau de partenaires et d'accroître sa portée auprès des jeunes entrepreneurs canadiens<sup>8</sup>.

# Besoin continu (2 de 2)

**FC est le seul organisme national offrant à la fois un financement sans garantie, un mentorat obligatoire à long terme et un service de soutien aux jeunes entrepreneurs.**

## Types de programmes offerts aux jeunes entrepreneurs



**FC est le principal organisme qui soutient les démarrages d'entreprises des jeunes entrepreneurs au Canada.** Les jeunes entrepreneurs peuvent également être admissibles à d'autres programmes tels que les suivants.

- Au niveau fédéral, BDC offre des programmes de financement pour les jeunes, bien que BDC s'appuie sur FC (pour évaluer les demandes de certains programmes) afin de réduire les coûts et les risques liés au soutien;
- Au niveau régional, des programmes tels que l'Entreprise en démarrage Plus de l'Ontario, soutiennent également le démarrage d'entreprise des jeunes.

En plus des programmes ciblés par âge, certains jeunes entrepreneurs peuvent être éligibles pour d'autres programmes tels que ceux destinés aux groupes sous-représentés (par exemple, les programmes destinés aux femmes ou aux entrepreneurs autochtones), à des zones géographiques spécifiques (par exemple, le Programme de développement des collectivités du Canada qui peut fournir du capital aux entrepreneurs ruraux) ou des marchés et industries de niche (par exemple, les petits brasseurs en Alberta, l'agriculture à l'Î.-P.-É. et l'industrie minière à Terre-Neuve). Il existe un certain nombre de programmes, qui varient en ce qui concerne l'admissibilité selon l'âge, les niveaux de financement, la disponibilité du mentorat et la capacité de combiner des fonds.

Bien que les jeunes puissent avoir accès à d'autres programmes de financement ou de mentorat, FC collabore avec son réseau de partenaires pour compléter d'autres programmes régionaux, ce qui permet de réduire le plus possible les dédoublements avec d'autres offres.

**Le mandat de FC est similaire à celui des organismes comparables internationaux.**

Semblable aux organismes comparables internationaux, FC est ouvert à tous les secteurs et à tous les jeunes qui répondent à ses critères d'admissibilité et il offre des services de mentorat et d'encadrement. Certains organismes comparables internationaux ciblent les jeunes vulnérables ou défavorisés, tels que ceux moins scolarisés ou à faible revenu, par le biais de programmes spécifiques. D'autres programmes du FC ciblent des populations spécifiques et sous-représentées, telles que les Autochtones et les nouveaux arrivants.

L'**écosystème entrepreneurial du Canada** comprend un certain nombre de programmes d'aide financière et non financière destinés aux jeunes entrepreneurs. Cependant, ils sont généralement axés sur une région ou un marché et secteur de niche spécifique, et le type de financement et les offres de mentorat diffèrent considérablement.

# Constatations – Atteinte des résultats attendus

---

*Soutien financier*

---

*Remboursement du prêt*

---

*Soutien non financier*

---

*Atteinte des résultats à long terme*

---

# Soutien financier (1 de 2)

Futurpreneur a réussi à fournir des prêts à un large éventail de jeunes entrepreneurs. Le nombre de prêts accordés a augmenté chaque année, bien que certaines provinces et régions rurales puissent avoir des difficultés à atteindre leurs objectifs.

De 2012-2013 à 2017-2018, FC a versé une aide financière de plus de 63 millions de dollars à environ 5 000 jeunes entrepreneurs.

## Demandes

Au cours de la période d'évaluation, les données administratives montrent que le nombre de demandes présentées par de jeunes entrepreneurs à FC variait d'environ 2 600 à 3 100 par an. Le nombre de demandes a augmenté de 19 % entre 2012-2013 (2 628) et 2016-2017 (3 130), bien qu'il ait diminué en 2017-2018 (2 292). FC a fait remarquer que, traditionnellement, la hausse des taux d'intérêt a entraîné un ralentissement du nombre de démarrages de nouvelles entreprises. En 2017, le taux d'intérêt préférentiel a augmenté plusieurs fois au Canada.

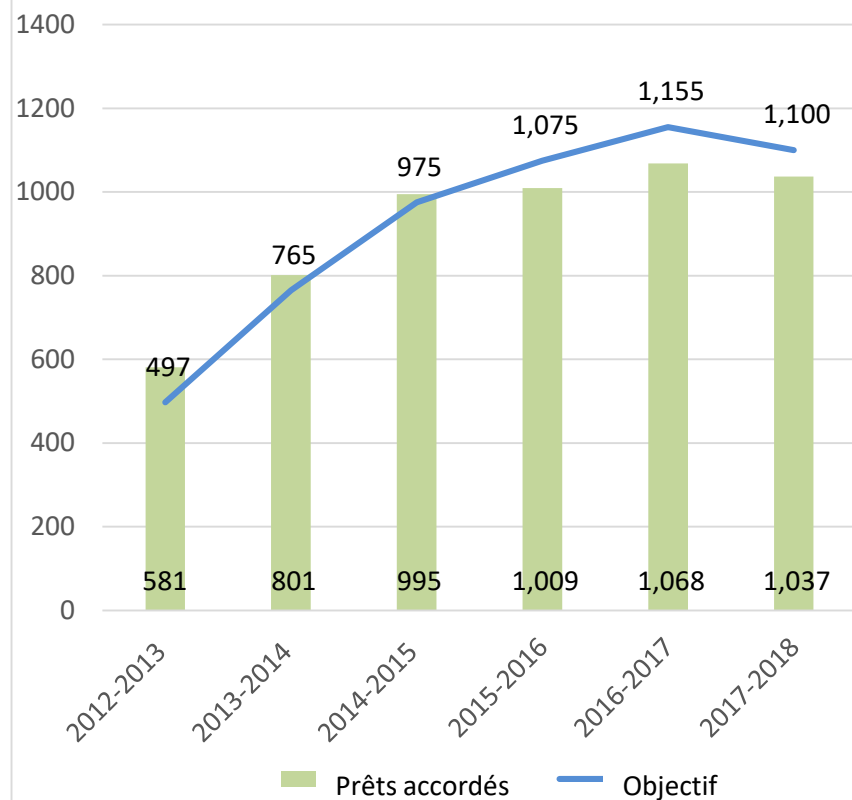
## Prêts accordés

Le nombre de prêts accordés à de jeunes entrepreneurs a presque doublé de 2012-2013 à 2017-2018. Les prêts ont aidé des entreprises de divers secteurs. Les données et les entrevues ont montré que la majorité des entreprises de FC étaient considérées comme des « commerces » en ce sens qu'elles ont généralement un emplacement physique et sont souvent dans les secteurs de la vente au détail, de la restauration, des boissons et des services.

## Objectif de déboursement de prêts

FC a fixé des objectifs de prêt pour chaque année et les a dépassés en 2012-2013 à 2014-2015. Depuis 2015-2016, FC n'a pas atteint ses objectifs, même s'il a progressé dans la réalisation de ces objectifs. FC a remarqué que l'évolution des conditions économiques dans certaines régions avait eu une incidence sur les déboursements de prêts et que les demandeurs avaient besoin de plus de temps pour préparer leurs demandes.

Objectifs de prêts et déboursement de prêts par exercice<sup>9</sup>



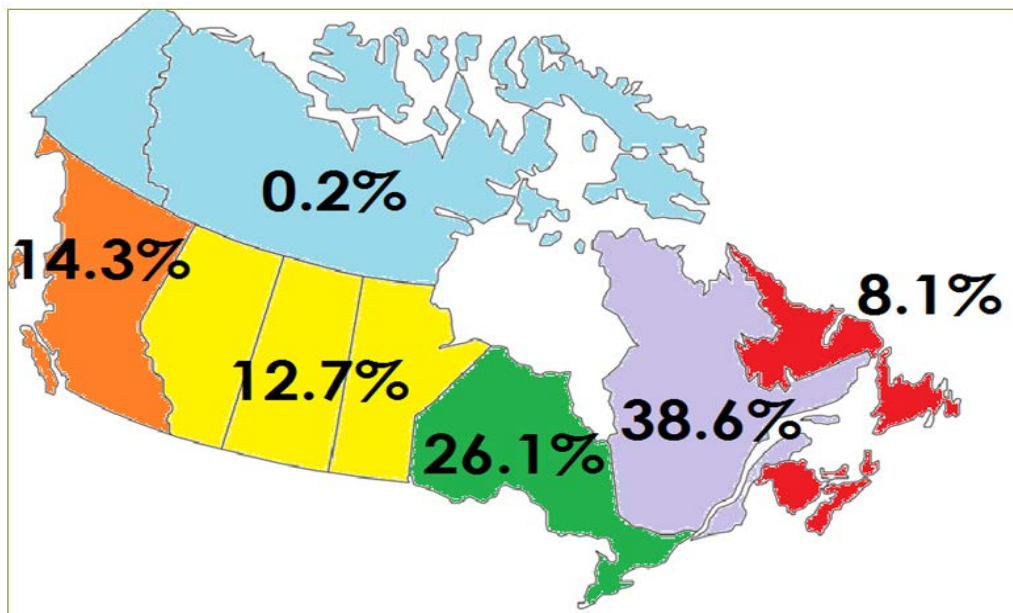
# Soutien financier (2 de 2)

Les données du FC montrent que des prêts ont été émis dans toutes les provinces et tous les territoires.

Cependant, il y a des zones de surreprésentation. Comparés aux données du recensement sur les jeunes, les taux de déboursement de prêts de FC au Québec et dans l'Atlantique sont disproportionnellement élevés. En revanche, les taux de déboursement de prêts sont disproportionnellement faibles dans les Prairies et en Ontario.

Les données d'enquêtes et d'entrevues suggèrent également que la portée de FC peut être plus faible dans certaines provinces et zones rurales que dans les grands centres urbains.

Répartition des bénéficiaires de FC par région (2012-2013 à 2017-2018)



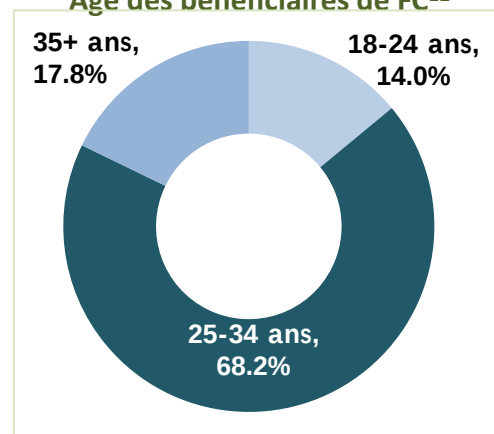
Proportion de la population âgée de 18 à 39 ans par région (Recensement de 2016)<sup>11</sup>

| Territoires | C.-B.   | Prairies | Ontario | Québec  | Atlantique |
|-------------|---------|----------|---------|---------|------------|
| 0,38 %      | 13,08 % | 20,07 %  | 38,20 % | 22,45 % | 5,82 %     |

FC a soutenu un groupe diversifié de jeunes entrepreneurs à démarrer leur propre entreprise avec succès.

Les données de FC pour la période allant de 2012-2013 à 2017-2018 montrent que la majorité des bénéficiaires (68,2 %) avaient entre 25 et 34 ans au moment où ils ont demandé l'aide de FC. Dans l'ensemble, près de la moitié (43 %) des bénéficiaires étaient des femmes, tandis que plus du tiers (35 %) étaient francophones.

Âge des bénéficiaires de FC<sup>12</sup>



Les rapports de FC indiquent que 24,7 % (257) des prêts déboursés en 2017-2018 ont soutenu le démarrage des entreprises de nouveaux arrivants et 3,6 % (38) des entreprises autochtones.

L'entente de 2017-2018 à 2018-2019 entre ISDE et FC décrit les efforts déployés pour élargir la portée du programme aux entrepreneurs autochtones. Bien qu'il soit trop tôt pour voir des résultats significatifs, les personnes interviewées ont remarqué que les entrepreneurs autochtones ont accès à d'autres programmes, notamment des programmes de subventions, susceptibles d'avoir une incidence sur leur intérêt pour un programme de remboursement de prêt.

# Remboursement du prêt

Dans l'ensemble, la majorité des jeunes entrepreneurs ayant bénéficié du soutien de Futurpreneur ont pu rembourser leurs prêts.

Les bénéficiaires ont jusqu'à cinq ans pour rembourser leurs prêts. Toutefois, les conditions et les frais peuvent être revisités et renégociés avec FC.

**Au cours de la période d'évaluation, environ 80 % à 85 % de tous les prêts de FC ont été remboursés.**

Selon les entrevues, cela correspond aux niveaux cibles internes de FC et est considéré comme un taux de remboursement élevé. Les personnes interviewées ont en outre suggéré que FC ne devrait pas viser un remboursement à 100 % et devrait examiner si le risque encouru était suffisant pour soutenir les groupes vulnérables ou défavorisés qui pourraient ne pas être en mesure d'obtenir d'autres sources de financement.

**Au total, 12,2 % (13,8 M\$) de tous les prêts ont été radiés.**

La proportion des prêts radiés est passée de 19 % en 2012-2013 à 11 % en 2017-2018. FC surveille les bénéficiaires après le démarrage afin d'atténuer le risque de prêt en souffrance.

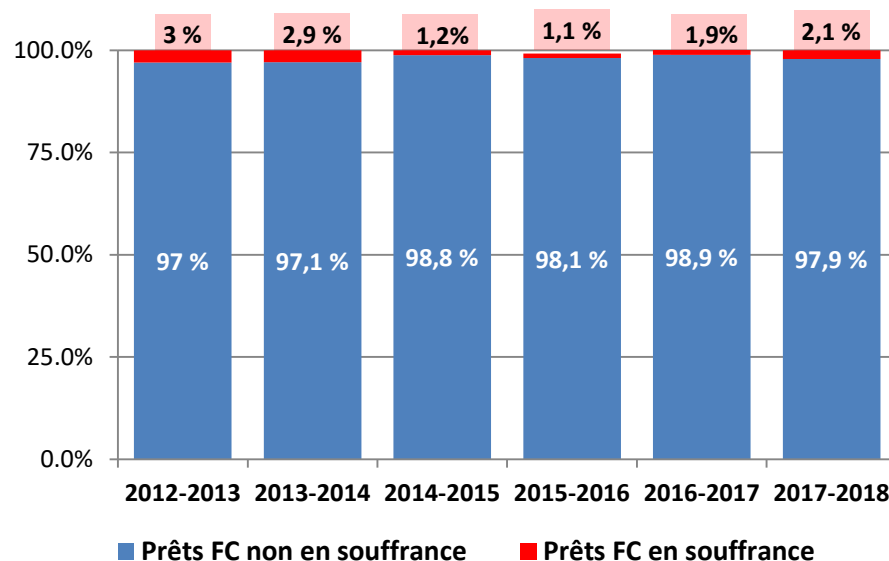
**Une enquête auprès des bénéficiaires de FC ayant remboursé leur prêt a montré qu'ils avaient généralement des opinions positives sur leur calendrier de remboursement, leurs conditions et leurs frais.**

La plupart ont déclaré que leur entreprise générerait un revenu suffisant pour effectuer leurs paiements mensuels.

- 84 % ont convenu qu'ils ont pu rembourser leur prêt dans les délais.
- 70 % ont convenu que les conditions de remboursement et les honoraires de FC étaient raisonnables.
- 68 % ont estimé que leur entreprise génère un revenu suffisant pour effectuer des remboursements.

De la même façon, les bénéficiaires de l'enquête qui étaient en train de rembourser leurs prêts ont exprimé des opinions positives sur leur échéancier de remboursement, leurs conditions et leurs frais.

**Total des prêts et crédits en souffrance (%) de FC par exercice<sup>13</sup>**

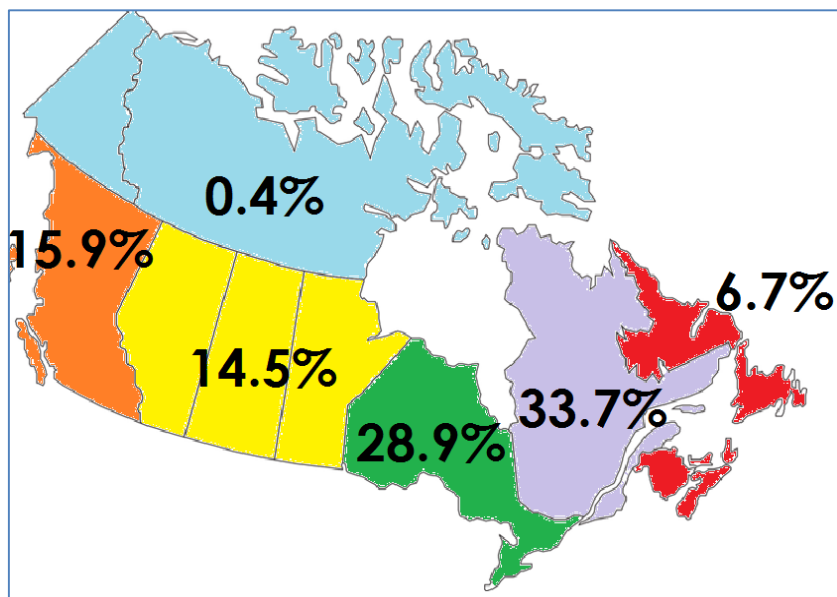


**Les prêts en souffrance sont passés de 3 % de la valeur des prêts émis en 2012-2013 à 2,1 % de la valeur des prêts émis en 2017-2018.**

Bien que la valeur du portefeuille de prêts de FC ait augmenté régulièrement, la valeur réelle des prêts en souffrance est restée relativement constante, à environ 600 000 dollars par an.

# Soutien non financier (1 de 2)

Répartition des mentors bénévoles par région  
(2012-2013 à 2017-2018)<sup>14</sup>



Proportion de bénéficiaires par région<sup>15</sup>

|             |        |          |         |        |            |
|-------------|--------|----------|---------|--------|------------|
| Territoires | C.-B.  | Prairies | Ontario | Québec | Atlantique |
| 0,2 %       | 14,3 % | 12,7 %   | 26,1 %  | 38,6 % | 8,1 %      |

**Le programme de mentorat et le centre de ressources pour entreprises de Futurpreneur offrent aux bénéficiaires un accès aux conseils et à l'encadrement des mentors, ainsi qu'à une gamme de services de soutien aux entreprises en ligne.**

Afin de recevoir un prêt, les bénéficiaires sont tenus de participer à un programme de mentorat obligatoire de deux ans. Les entrevues et l'examen de la documentation suggèrent que l'entrepreneuriat peut être « solitaire » et que les mentors offrent un système de soutien aux jeunes entrepreneurs. Les mentors sont en mesure de fournir aux jeunes entrepreneurs des orientations et des conseils concernant les opérations commerciales, le marketing ou les domaines d'intérêt spécialisés.

FC utilise un processus d'appariement normalisé pour jumeler des mentors à des mentorés. Il a mis au point un certain nombre de documents et d'outils de formation à l'intention des mentors et effectue des vérifications régulières avec les mentors et les mentorés afin de s'assurer que le programme répond efficacement aux besoins des jeunes entrepreneurs.

FC a recruté plus de 3 000 mentors à travers le Canada possédant divers domaines d'expertise (par exemple, propriétaires d'entreprise, experts de l'industrie, représentants de la collectivité, etc.). Les données démographiques montrent que 72 % des mentors sont des hommes, mais que la proportion de femmes mentors augmente régulièrement chaque année.

La répartition géographique des mentors par province correspond largement aux bénéficiaires de FC. La majorité des bénéficiaires (> 75 %) sont situés dans trois provinces : le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique. Bien que des mentors soient disponibles dans tout le pays, les entrevues ont révélé qu'ils pouvaient se trouver principalement dans les grandes villes, ce qui rendait plus difficile la communication avec les mentorés des zones rurales (par exemple, le manque de contacts personnels). Cependant, des options telles que la vidéoconférence sont disponibles pour les régions éloignées ou les situations dans lesquelles un jeune entrepreneur peut appartenir à un secteur de niche et pourrait bénéficier d'un mentor spécifique à ce secteur, même si le mentor n'est pas dans la même région.

# Soutien non financier (2 de 2)



Un rapport publié en 2014 par Ernst & Young déclarait que « le capital sans mentorat est un capital perdu ». <sup>17</sup> Ce rapport soulignait que les entrepreneurs expérimentés constituaient une source précieuse de conseils pour les jeunes entreprises en démarrage et reconnaissait que le modèle de prestation de FC d'un financement sans garantie avec mentor obligatoire était le meilleur cas de pratique dans les pays du G20.

« Les mentors apportent leur contribution aux entrepreneurs en soutenant le développement de compétences dans les opérations commerciales et l'efficacité personnelle. » <sup>16</sup>

**La relation mentor-mentoré varie largement, car elle est propre aux besoins des bénéficiaires. Dans l'ensemble, le programme de mentorat est perçu de manière positive.**

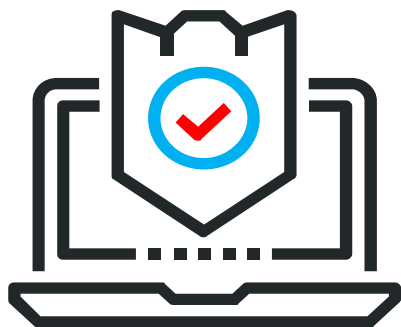
70 % des répondants de l'enquête estimaient que leur mentor était accessible et plus de 60 % des répondants ont dit que leur mentor encourageait ou partageait des connaissances et des conseils précieux en affaires. Cependant, il y avait des variations régionales, en particulier dans les régions des Prairies et de l'Atlantique où les répondants étaient moins satisfaits. Par exemple, 29 % des répondants des Prairies et 25 % de ceux de l'Atlantique n'étaient pas d'accord pour dire que les mentors fournissaient le soutien nécessaire aux entreprises. De plus, 33 % des répondants des Prairies n'étaient pas d'accord pour dire que leur mentor leur correspondait.

Les entrevues avec les mentors ont révélé des expériences globalement positives avec le programme de mentorat et des données administratives montrent que plus de 68,9 % des mentors ont eu plus d'un ancien mentoré et 13 % en ont eu trois ou plus.

**Une aide non financière supplémentaire est proposée par l'intermédiaire du centre de ressources pour les entreprises (CRE) de FC.**

Le CRE est une plate-forme accessible au public qui fournit aux jeunes entrepreneurs un accès facile et en ligne à une gamme d'outils commerciaux. Avec plus de 2,4 millions de vues et 117 000 téléchargements, le Rédacteur de plans d'affaires est l'un des outils les plus populaires cité par les personnes interviewées et bien considéré par les répondants à l'enquête. Cet outil est également promu régulièrement par les universités et les bureaux d'emploi communautaires. Les données sur l'utilisation des outils du centre de ressources pour les entreprises peuvent être sous-estimées, car les comptes ne reflètent que les visites où les utilisateurs ont démarré et complété les modules par ordre chronologique.

# Atteinte des résultats à long terme



La mesure du rendement et les problèmes de données ne permettent pas d'évaluer la capacité des jeunes entrepreneurs de développer leurs entreprises et de contribuer à l'écosystème entrepreneurial du Canada.

À ce jour, les exigences de déclaration d'ISDE se sont principalement concentrées sur les mesures de la production telles que la valeur des prêts et les caractéristiques des bénéficiaires. De plus, les données sur les mesures à long terme, telles que les emplois créés et le taux de survie des entreprises, reposent uniquement sur les données autodéclarées des jeunes bénéficiaires. En général, les enquêtes ont donné lieu à des taux de réponse faibles de la part des bénéficiaires. Les réponses les plus nombreuses ont été fournies par les personnes qui participent encore au programme ou qui l'ont achevé récemment. En tant que telles, les données autodéclarées peuvent ne pas être précises ni représentatives de tous les bénéficiaires.

---

**L'évaluation n'a pas permis de déterminer si les jeunes entrepreneurs étaient capables de développer leur entreprise et de contribuer à l'écosystème entrepreneurial du Canada en raison des limites imposées par la mesure des données et du rendement.**

---

De nouvelles mesures à plus long terme, axées sur les résultats, ont été ajoutées à l'accord de financement à compter de 2017-2018. Ces mesures sont axées sur le succès des entreprises de FC et comprennent :

- ✓ le taux de remboursement des prêts;
- ✓ le taux de survie à 5 ans des démarrages d'entreprises de FC;
- ✓ le nombre d'emplois créés;
- ✓ le pourcentage d'entreprises exportatrices de FC.

FC s'est également engagé à collecter les données sur le nombre de jeunes entrepreneurs ayant obtenu un prêt de FC afin de rechercher et de collecter des informations commerciales à long terme (par exemple, le nombre d'employés, les ventes, etc.). Au moment de l'évaluation, cela n'était pas encore en place.

Certains résultats et indicateurs à long terme ont récemment été définis, mais il conviendrait également de prendre en compte d'autres mesures de réussite, tels que le savoir-faire et les compétences professionnelles que les jeunes acquièrent grâce à leur expérience de l'entrepreneuriat. Les preuves démontrent que les entrepreneurs ont tendance à être dynamiques, passant parfois d'un démarrage d'entreprise à l'autre, s'associant avec d'autres, ou cherchant des projets à temps partiel (c'est-à-dire des activités ponctuelles).<sup>18</sup> Un rapport 2017 de GEM indique que poursuivre une autre activité entrepreneuriale, choisir un poste salarié ou se retrouver au chômage aiderait à comprendre si les jeunes quittent ou restent dans une partie plus large de l'écosystème entrepreneurial.<sup>19</sup> Suivre le succès à long terme des jeunes entrepreneurs en plus des entreprises fournirait une image plus complète de l'impact de FC.

# Constatations – Efficience et efficacité

---

*Modèle de prestation de FC*

---

*Financement de FC*

---

# Modèle de prestation (1 de 2)

Dans l'ensemble, la transition vers la prestation directe a accru l'efficacité. Cependant, le rôle réduit des partenaires communautaires peut avoir un impact sur la qualité du service à la clientèle.

FC offre ses programmes directement aux jeunes entrepreneurs grâce à environ 90 employés à temps plein et à la contribution en nature de plus de 3 000 mentors bénévoles.

Ceci est semblable aux quatre organismes comparables internationaux, qui comptent à la fois sur du personnel permanent et sur des bénévoles pour la prestation de leurs programmes. FC bénéficie également d'un réseau de plus de 350 partenaires de la communauté et de recommandation.

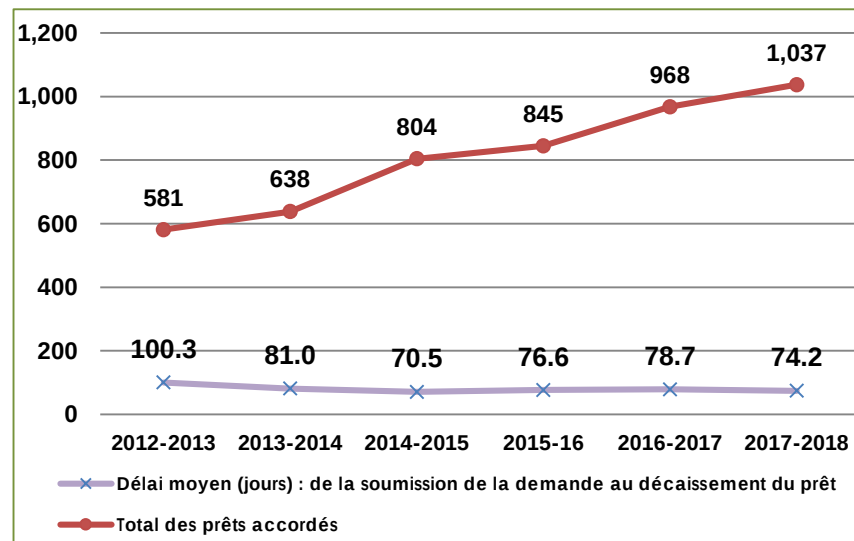
Au cours de la période d'évaluation, FC a moins fait appel à ses partenaires pour attirer, éduquer et soutenir les jeunes demandeurs.

Avant 2014-2015, les partenaires communautaires travaillaient avec de jeunes entrepreneurs pour développer leurs demandes de prêt. Une fois complétées, les demandes de prêt ont été soumises à FC pour examen, approbation, traitement du prêt et déboursement de prêts. En 2014-2015, FC a adopté un modèle de prestation plus directe en augmentant sa capacité à entreprendre davantage d'activités précédemment exécutées par des partenaires communautaires. Ce changement a coïncidé avec le changement de marque de l'organisme et la réduction de la participation de deux partenaires clés du gouvernement provincial. Depuis la transition, les interactions directes entre FC et les jeunes entrepreneurs ont augmenté chaque année.

**Les preuves indiquent que le modèle de prestation actuel est efficace.**

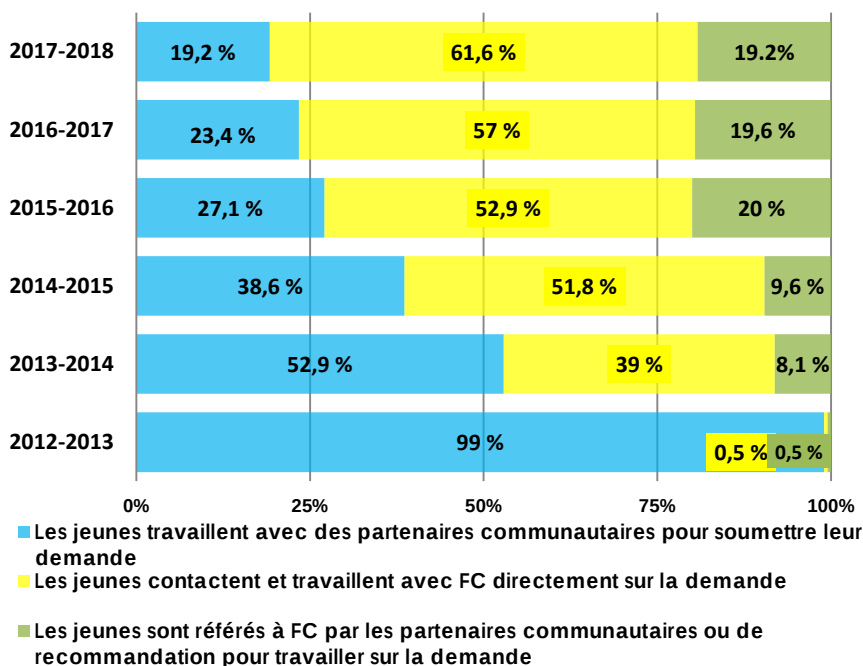
Depuis la transition à un modèle plus direct, les données montrent que FC évalue et approuve plus de prêts dans environ la même période. Cela peut indiquer que les demandes soumises à l'examen sont mieux préparées à la suite d'une interaction directe avec FC. Cependant, le niveau de temps et d'efforts requis par FC par rapport aux partenaires communautaires depuis le premier contact jusqu'à la soumission d'une demande complète pour examen est inconnu.

Délai moyen (en jours) de déboursement de prêts par exercice<sup>20</sup>



# Modèle de prestation (2 de 2)

Méthode d'aiguillage des demandes par exercice<sup>21</sup>



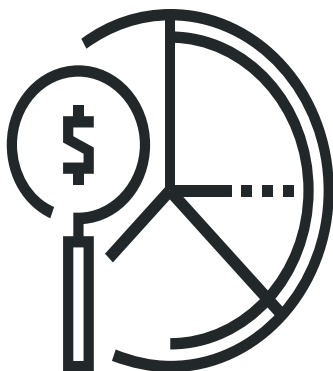
**Le rôle des partenaires communautaires varie considérablement pour refléter les besoins spécifiques et les différences régionales en matière d'entrepreneuriat.**

Les partenaires communautaires reçoivent une rémunération s'ils soutiennent de jeunes entrepreneurs dans le cadre du processus de demande. Plusieurs régions ont des cultures d'entrepreneuriat fortes et favorables, ce qui se traduit par des partenaires communautaires plus actifs. Par exemple, les données administratives du FC montrent qu'en 2013-2014, la majorité des demandes ( $\geq 70\%$ ) au Québec et dans les provinces de l'Atlantique ont été soumises par l'intermédiaire de partenaires communautaires plutôt que par le FC ( $\leq 20\%$ ). En 2017-2018, la moitié ( $\geq 52\%$ ) des demandeurs du Québec et des provinces de l'Atlantique travaillaient toujours avec des partenaires communautaires ou de recommandation pour soumettre leurs demandes à FC. En revanche, en 2017-2018, la majorité des demandeurs d'autres régions ( $\geq 78\%$ ) ont contacté directement le FC et travaillé directement avec celui-ci.

À partir de 2015, FC a également introduit des partenaires de recommandation. Contrairement aux partenaires communautaires, les partenaires de recommandation dirigent les demandeurs vers FC afin que celui-ci puisse travailler avec eux pour préparer leur demande. Le partenaire de recommandation reçoit une somme modique si le demandeur termine avec succès le programme de FC. Ce modèle permet à FC de maximiser ses interactions directes avec les jeunes tout en incitant ses partenaires à diriger les bénéficiaires vers le programme.

Les personnes interviewées ont remarqué que le traitement direct par FC pouvait entraîner une perte d'expertise locale dans certains domaines. FC a centralisé le traitement des demandes à trois endroits : Vancouver, Toronto et Montréal. Les personnes interviewées ont expliqué que la plupart des jeunes entreprises sont considérées comme des « commerces » et que leur emplacement est souvent déterminant pour leur succès. Outre les différences régionales en matière de satisfaction à l'égard des mentors, le traitement direct et le déclin du rôle des partenaires communautaires peuvent indiquer que FC doit avoir du mal à atteindre les régions éloignées et à comprendre l'environnement local dans lequel évoluent les entreprises.

# Financement (1 de 2)



Depuis 2013-2014, Futurpreneur a dépassé les attentes de financement provenant de sources non fédérales. Il a également accru son autonomie. Cependant, les cycles de financement fédéraux de deux ans peuvent avoir une incidence sur la portée et la capacité de FC à obtenir d'autres sources de financement.

**FC obtient des fonds de trois sources principales** : les donateurs (y compris plusieurs ordres de gouvernement et sociétés), les remboursements de prêts et, depuis 2015-2016, une marge de crédit. Avant d'obtenir la ligne de crédit, FC dépendait énormément du financement fédéral pour déboursier les prêts et exécuter le programme. Avec la ligne de crédit, le financement fédéral est maintenant utilisé pour le soutien aux entreprises, notamment le mentorat, les initiatives de sensibilisation et les activités de l'organisme.

FC travaille également avec des parrains tels que des universités pour collaborer à des projets ciblés ayant des objectifs spécifiques. Par exemple, l'Université Dalhousie a fourni des fonds à FC pour des activités spécifiques (une conférence et deux ateliers) destinées aux jeunes entrepreneurs de la Nouvelle-Écosse dans le but de fidéliser les jeunes et de créer des emplois dans la province.

Un examen des rapports annuels à ISDE montre que FC a atteint ses objectifs en matière de coûts administratifs ( $\leq 10\%$  de la contribution fédérale).

**Depuis 2013-2014, FC a dépassé les attentes énoncées dans les accords de financement fédéraux pour augmenter son financement provenant de sources non fédérales.** Les sources non fédérales ont été définies comme les contributions d'autres ordres de gouvernement, les parrainages de sociétés et d'autres organisations, ainsi que les intérêts, les frais et les contributions en nature.

## Fonds non fédéraux recueillis par dollar de contribution fédérale

|              | 2011-2012 à<br>2012-2013* | 2013-2014 à<br>2014-2015 | 2015-2016 à<br>2016-2017 | 2017-2018 |
|--------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| <b>Cible</b> | 0,75 \$                   | 0,83 \$                  | 1 \$                     | 1 \$      |
| <b>Réel</b>  | 0,73 \$                   | 1,44 \$                  | 1,69 \$                  | 1,73 \$   |

\* FC a modifié les cycles de rapport afin de s'aligner sur les exercices du gouvernement (du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars), ce qui a également eu une incidence sur la déclaration des fonds recueillis.

# Financement (2 de 2)

**Pour réduire sa dépendance vis-à-vis de sources externes, FC a augmenté la proportion de sources de fonds autogénérées pour la gestion des opérations quotidiennes.**

Les sources de fonds autogénérées comprennent les intérêts, les frais, les contributions en nature et les remboursements de prêts. La part des fonds fédéraux a diminué et est passée de 47 % en 2012-2013 à 28 % en 2017-2018, tandis que les fonds autogénérés sont passés de 36 % à 51 %.

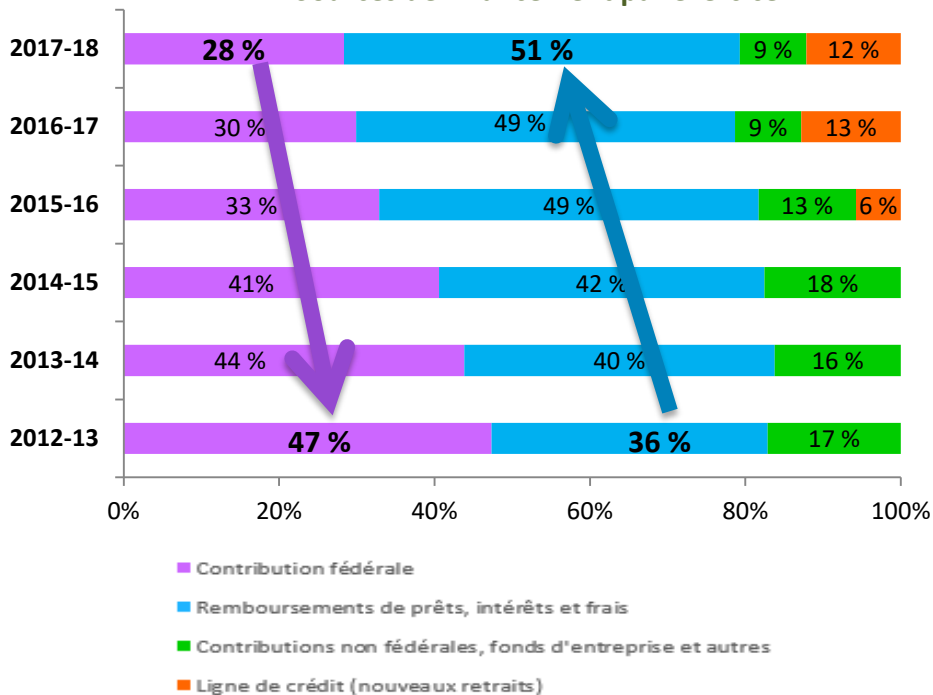
FC est semblable aux autres organisations internationales qui cherchent également à réduire leur dépendance aux fonds publics. Par exemple, en 2016-2017, les sources de financement de l'Adie (France) comprenaient 33 % de sources fédérales et 32 % de sources autogénérées. La même année, la part des fonds de la Fondation pour les jeunes Australiens s'élevait à 20 % provenant du gouvernement et à 40 % provenant de revenus de placements et de sources autogénérées.

**Depuis sa création, le financement fédéral accordé à FC a été alloué à court terme.**

À compter de 2011-2012, le financement fédéral accordé à FC a été alloué pour une période de deux ans. Ceci est atypique pour un programme mature et les preuves indiquent que la brièveté des accords peut avoir un impact sur FC. Des accords plus courts limitent la capacité de FC à définir et à démontrer des progrès à long terme. Les cycles de financement fédéraux de deux ans favorisent également l'incertitude plutôt que la stabilité dans le développement de partenariats pour le financement et la collaboration, étant donné que d'autres donateurs de FC pourraient ne pas vouloir effectuer d'investissements à long terme sans garantie de la contribution fédérale.

Un rapport de 2017 d'OCDE indiquait qu'avec un financement à long terme, FC pourrait jouer un rôle dans la résolution du problème de la planification de la relève dans le développement et le financement des jeunes successeurs.<sup>23</sup> Les personnes interviewées ont également remarqué que les cycles de deux ans sont souvent trop courts pour planifier et mettre en œuvre des initiatives majeures (telles que la sensibilisation ciblée des groupes sous-représentés) et que le cycle de renouvellement continu détourne des ressources humaines et financières provenant d'ISDE et de FC.

Sources de financement par exercice<sup>22</sup>



# Conclusions

Selon les sources de données qualitatives et quantitatives, l'évaluation a abouti à sept constatations sur la pertinence et le rendement de Futurpreneur Canada.



## Pertinence

- Futurpreneur est toujours nécessaire, car il aide à relever les défis changeants liés à l'emploi des jeunes et les obstacles à la création d'entreprise. Futurpreneur est un programme national unique qui combine un soutien et non financier pour les jeunes. Il travaille en étroite collaboration avec des partenaires pour compléter d'autres programmes de l'écosystème entrepreneurial.

## Réalisation des résultats escomptés

- Futurpreneur a réussi à fournir des prêts à un large éventail de jeunes entrepreneurs. Le nombre de prêts accordés a augmenté chaque année, bien que certaines provinces et régions rurales puissent avoir des difficultés à atteindre leurs objectifs.
- Dans l'ensemble, la majorité des jeunes entrepreneurs ayant bénéficié du soutien de Futurpreneur ont pu rembourser leurs prêts.
- Le programme de mentorat et le centre de ressources pour entreprises de Futurpreneur offrent aux bénéficiaires un accès aux conseils et à l'encadrement des mentors, ainsi qu'à une gamme de services de soutien aux entreprises en ligne.
- L'évaluation n'a pas permis de déterminer si les jeunes entrepreneurs étaient capables de développer leur entreprise et de contribuer à l'écosystème entrepreneurial du Canada en raison des limites imposées par la mesure des données et du rendement.

## Efficiencia et efficacité

- Dans l'ensemble, la transition vers la livraison directe a accru l'efficacité. Cependant, le rôle réduit des partenaires communautaires peut avoir un impact sur la qualité du service à la clientèle.
- Futurpreneur a dépassé les attentes de financement provenant de sources non fédérales. Il a également accru son autonomie. Cependant, les cycles de financement fédéraux de deux ans peuvent avoir une incidence sur la portée et la capacité de FC à obtenir d'autres sources de financement.

# Recommandations

Les conclusions de cet exercice permettent de dégager certaines recommandations.



ISDE devrait travailler avec Futurpreneur pour mettre en place un solide système de mesure du rendement qui définit clairement les résultats à court, moyen et long termes, pour collecter des données sur des paramètres établis et pour considérer des indicateurs supplémentaires liés aux compétences acquises par les jeunes entrepreneurs, en plus du succès des entreprises Futurpreneur.

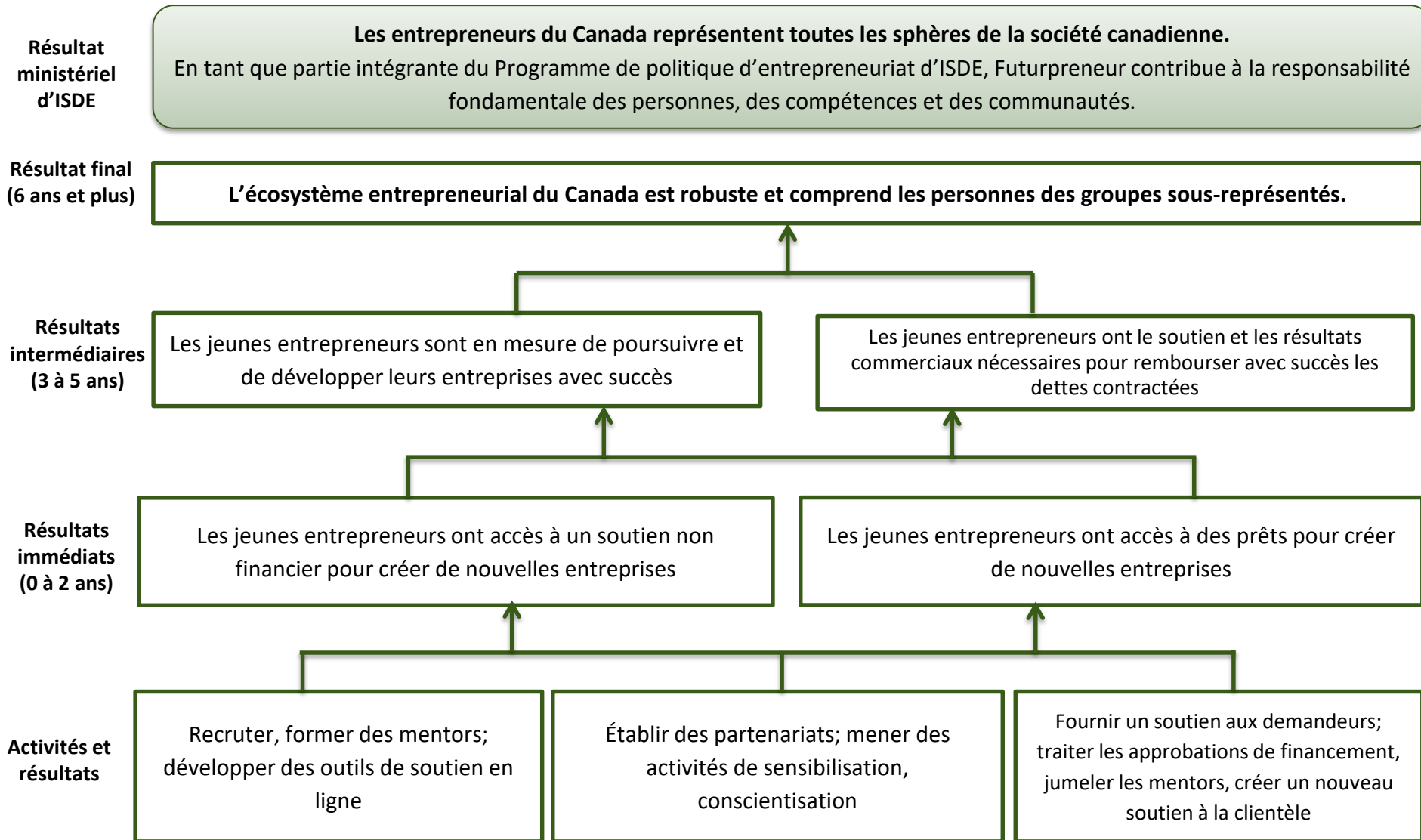


ISDE et Futurpreneur devraient examiner les incidences du changement de modèle de prestation sur le service à la clientèle, notamment si cela a une incidence sur la portée du programme dans certains domaines.



ISDE devrait examiner les options de contribution au financement à long terme pour soutenir la stabilité du programme et les progrès de Futurpreneur vers des résultats à long terme.

# Annexe A : Modèle logique de Futurpreneur Canada

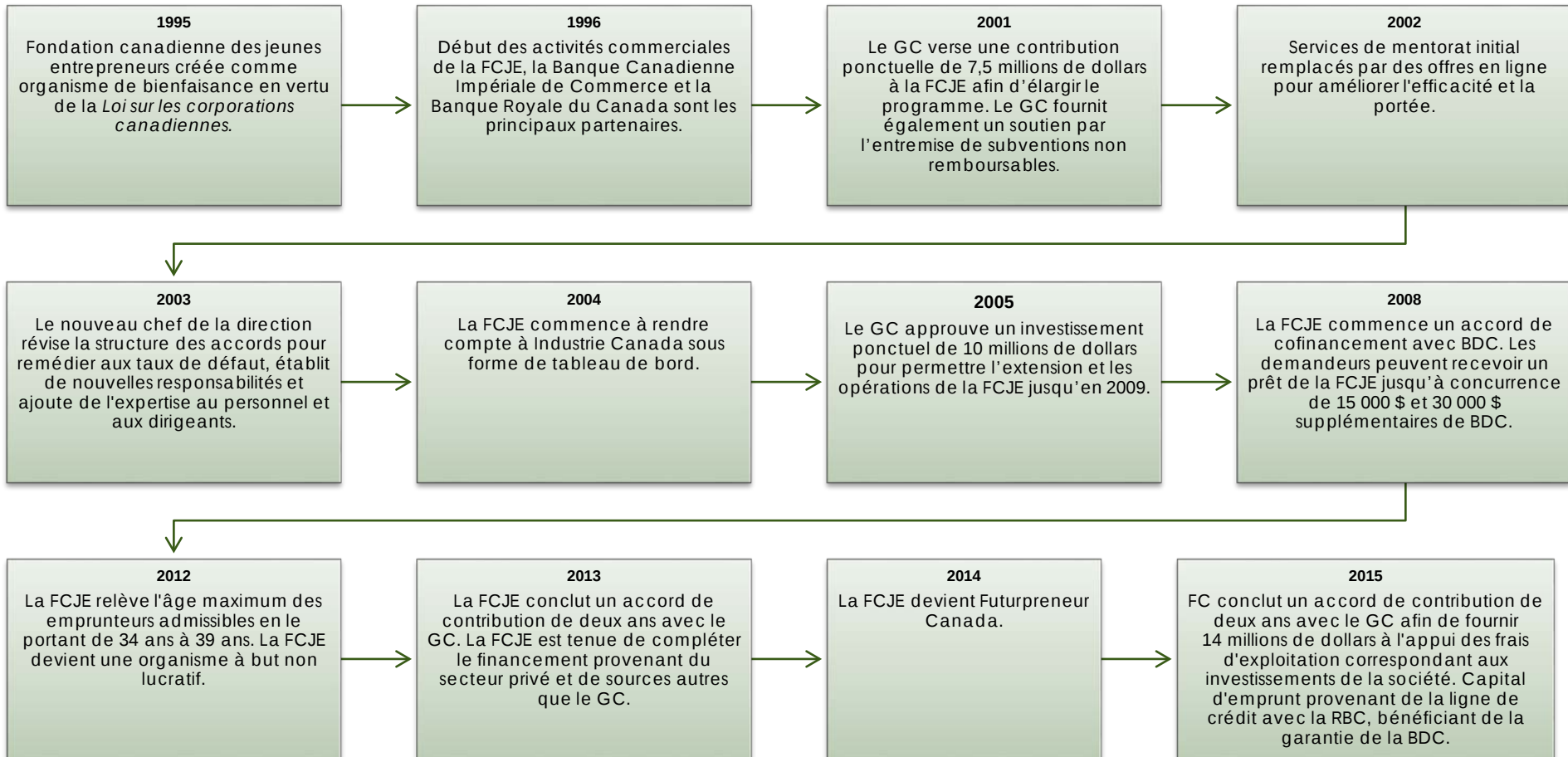


# Annexe B : Organigramme de Futurpreneur



Remarque : Cet organigramme représente la structure de FC pendant la phase de réalisation de l'évaluation (juillet 2018). Il convient de noter que la structure organisationnelle a été modifiée depuis.

# Annexe C : Aperçu des étapes importantes et du soutien de FC



# Annexe D : Organismes comparables internationaux (1 de 2)

| Australie – Fondation pour les jeunes Australiens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | France – Adie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nouvelle-Zélande – Jeune entreprise                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | États-Unis d'Amérique – Youth Business USA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisme à but non lucratif qui se concentre sur l'amélioration des possibilités d'entreprises et d'innovation pour les jeunes.</li> <li>• Le programme soutient le développement des compétences d'entreprise et de leadership, le microfinancement et le mentorat.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisme non gouvernemental voué au soutien de tous les groupes d'âge n'ayant pas accès aux marchés du travail traditionnels.</li> <li>• Le programme préconise un cadre législatif et réglementaire pour le microfinancement et l'amélioration de soi, fournit des instruments de microfinancement et des services de soutien aux entreprises pour améliorer la durabilité des activités (mentorat).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisme caritatif qui se concentre sur l'éducation financière et l'initiation à l'entreprise pour les étudiants (niveau 1 à 13) afin de favoriser la découverte du potentiel des affaires.</li> <li>• Le programme utilise les enseignants et le milieu des affaires pour développer les connaissances entrepreneuriales et les expériences d'entreprise.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisme sans but lucratif au service des jeunes adultes sous-représentés qui se heurtent à des obstacles pour accéder à la propriété d'une entreprise et avoir un salaire minimum vital.</li> <li>• Le programme se concentre sur l'éducation entrepreneuriale et l'encadrement individuel.</li> <li>• Le programme recherche la disponibilité de fonds concurrentiels de financement des investisseurs.</li> </ul> |
| Secteur cible et portée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur est agnostique et est ouvert à tout jeune entrepreneur répondant aux critères d'admissibilité.</li> <li>• Cibler les groupes sous-représentés tels que ceux des zones rurales, les assistés sociaux, les parents adolescents et les personnes moins instruites avec une programmation spécifique.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

# Annexe D : Organismes comparables internationaux (2 de 2)

| Australie – Fondation pour les jeunes Australiens                                                                                                                                                                                                                 | France – Adie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Nouvelle-Zélande – Jeune entreprise                                                                                                                                                                                                                                                                                              | États-Unis d'Amérique – Youth Business USA                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Groupe d'âge du client                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |
| 12 à 29 ans                                                                                                                                                                                                                                                       | Tous les âges, y compris la programmation spéciale (Creajeunes) conçue pour les jeunes de 18 à 32 ans.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5 à 24 ans                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 18 à 29 ans                                                                                                                                                                                                          |
| Modèle de dotation                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilise un modèle de personnel mixte – personnel permanent et grands réseaux de bénévoles.</li> <li>Le personnel est réparti dans tout le pays et travaille principalement avec des partenaires communautaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilise un modèle de personnel mixte – personnel permanent et grands réseaux de bénévoles.</li> <li>Un cinquième d'entre eux sont des employés de l'administration centrale, les autres sont répartis dans tout le pays et sont chargés de développer des partenariats, de trouver des mentors, des volontaires et des experts techniques et de travailler avec des clients entrepreneurs.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilise un modèle de personnel mixte – personnel permanent et grands réseaux de bénévoles.</li> <li>Le personnel est réparti dans tout le pays pour assurer l'apprentissage par l'expérience, mais le réseau d'enseignants fournit des ressources et des programmes en classe.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emploie un peu de personnel à l'administration centrale pour appuyer la prestation électronique des modules de formation au moyen de sa plate-forme technologique.</li> </ul> |

# Notes de fin de document

1. Site Web de Futurpreneur Canada : [www.futurpreneur.ca/fr/mission/](http://www.futurpreneur.ca/fr/mission/).
2. Rapport canadien sur l'entrepreneuriat des jeunes de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2017, page 15.
3. Statistique Canada, Tableau 14-10-0017-01 – Caractéristiques de la population active selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, données mensuelles non désaisonnalisées (x 1 000).
4. René Morissette, Perspectives sur le marché du travail des jeunes au Canada, avril 2016.
5. Rapport du groupe d'experts sur l'emploi chez les jeunes, 13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada : Stratégies pour un nouveau monde de travail, 2017, page 6.
6. Statistique Canada, Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014.
7. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Policy Guide on Youth Entrepreneurship, 2015, page 59.
8. OCDE, SME and Entrepreneurship Policy in Canada, 2017, pages 166 et 167.
9. Futurpreneur Canada, Rapports annuels à Innovation, Sciences et Développement économique Canada, de 2012-2013 à 2017-2018.
10. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
11. Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, no 98-400-X2016001 au catalogue de Statistique Canada.
12. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
13. Futurpreneur Canada, données financières, juin 2018.
14. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
15. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
16. Sean Wise et Dave Valliere, What Young Entrepreneurs Get from their Mentors, International Journal of Mentoring and Coaching, décembre 2013.
17. Ernst et Young, Avoiding a lost generation: Ten key recommendations to support youth entrepreneurship across the G20, 2014, page 3.
18. Simon C. Parker, Do Serial Entrepreneurs Run Successively Better-Performing Businesses?, 2013.
19. Global Entrepreneurship Monitor, Rapport canadien sur l'entrepreneuriat des jeunes de GEM, 2017, page 25.
20. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
21. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
22. Futurpreneur Canada, données administratives, juin 2018.
23. OCDE, SME and Entrepreneurship Policy in Canada, 2017, page 167.