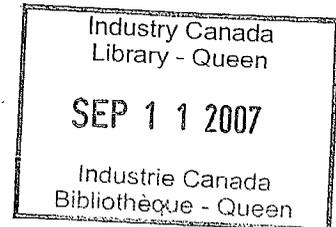


**INDUSTRIE CANADA**

**Évaluation du  
Plan d'investissement communautaire du Canada**

**Rapport final  
Le 28 septembre 2001**



## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	1
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	6
1.1 Objectifs de l'évaluation .....	6
1.2 Comment se présente le rapport .....	6
<b>2. MARCHÉ D'ÉVALUATION</b> .....	7
2.1 Examen de documents et de données administratives .....	7
2.2 Entrevue auprès des principaux informateurs .....	7
2.3 Questionnaire électronique .....	8
2.4 Sondage auprès des utilisateurs de <i>Étapes vers le capital de croissance</i> .....	8
2.5 Études de cas .....	8
<b>3. CONTEXTE ET PROFIL DU PROGRAMME DU PICC</b> .....	11
3.1 Objectifs du plan .....	11
3.2 Étapes clés et activités du plan .....	11
<b>4. ATTEINTE DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS DU PLAN</b> .....	14
4.1 Accès au capital de risque .....	15
4.2 Préparation aux investissements .....	17
4.3 Synergies et liens communautaires .....	20
4.4 Autres résultats au niveau communautaire .....	22
4.5 Définir des pratiques exemplaires .....	23
<b>5. LEÇONS RETENUES</b> .....	25
5.1 Accès au capital de risque .....	25
5.1.1 Comportement des investisseurs .....	25
5.1.2 Stratégies d'amélioration de l'accès au capital de risque .....	26
5.1.3 Observations générales sur l'accès au capital de risque .....	27
5.2 Préparation aux investissements .....	28
5.2.1 Comportement des PME/entrepreneurs .....	29
5.2.2 Stratégies d'amélioration de la préparation aux investissements .....	29
5.2.3 Observations générales concernant la préparation aux investissements .....	31
5.3 Administration et parrainage des projets .....	31
5.3.1 Financement des projets et partenariats .....	31
5.3.2 Administration des projets .....	32
5.3.3 Observations générales .....	34
5.4 Autres leçons retenues .....	35
5.4.1 Observations générales concernant la structure des programmes .....	35
5.4.2 Observations générales concernant le comportement des PME/entrepreneurs .....	36
5.4.3 Observations générales à propos de la singularité culturelle .....	36

QUEEN-S  
SBPB

HD

2346

.C2

154214

2001

6.	<b>PERTINENCE</b> .....	38
6.1	Faculté de répondre aux besoins communautaires .....	38
7.	<b>OPTIONS</b> .....	40
7.1	Viabilité à long terme .....	40
7.2	Options : investisseurs et entrepreneurs .....	41
8.	<b>CONCLUSIONS</b> .....	43

## SOMMAIRE

### Introduction

Le Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) est un programme parrainé par Industrie Canada qui est conçu pour pouvoir aider les petites et moyennes entreprises (PME) à croissance rapide à avoir accès au capital de risque existant. Pour atteindre cet objectif, le PICC utilise trois stratégies principales :

- 22 projets pilotes cofinancés;
- perfectionnement des compétences en investissement;
- diffusion des pratiques exemplaires et des leçons tirées.

Pour confirmer les résultats et les répercussions du PICC, on a procédé de mars à juillet 2001 à une évaluation finale des « leçons tirées » afin d'évaluer la réalisation des objectifs du PICC, les leçons tirées dans le cadre du programme, sa pertinence générale et les solutions de rechange possibles.

### Résultats

Vous trouverez ci-dessous une description des principaux résultats de l'évaluation et des conclusions pertinentes.

### Réalisation des objectifs

On examine la réalisation des objectifs du PICC selon un certain nombre de points de vue. Les principales questions posées au cours de l'évaluation ainsi que les réponses sont indiquées ci-dessous.

***Le PICC a-t-il amélioré l'accès au capital de risque?*** Les projets de démonstration du PICC ont permis de trouver un total de 168 millions de dollars en capitaux depuis leurs débuts en 1993 et en 1997. Ces fonds ont été recueillis à la suite d'un investissement de 20 millions de dollars d'Industrie Canada dans l'initiative du PICC, y compris 8 millions de dollars en soutien administratif et 12 millions de dollars de financement des projets. Des 168 millions de dollars recueillis, 52,5 millions provenaient de sociétés d'investissement en capital de risque, 57,3 millions, des sources d'emprunt conventionnelles, 28,5 millions, des investisseurs privés (investisseurs providentiels), et les 29,7 millions restants (18 %), d'autres sources.

Un certain nombre de projets ont réussi à trouver beaucoup plus de capitaux que ce qui avait été prévu initialement, tandis que d'autres se sont butés à des facteurs qui ont rendu l'accès au capital de risque difficile. Parmi ces facteurs, on compte la disponibilité limitée des sociétés d'investissement de capital de risque et des investisseurs providentiels ou encore la disponibilité des possibilités d'investissement intéressantes pour les investisseurs.

***Conclusion : Le PICC a contribué à accroître l'accès au capital de risque.***

***Les PME sont-elles mieux préparées à recevoir des investissements?*** Dans le cas des collectivités ayant un projet du PICC, les entreprises axées sur la croissance et qui cherchaient des outils supplémentaires pour atteindre le prochain niveau de croissance étaient davantage préparées à recevoir des

investissements. Les PME étaient particulièrement prêtes à recevoir des investissements lorsque les projets collaboraient directement avec des gens d'affaires pour les préparer au processus d'investissement, ce qui comprenait des approches comme l'encadrement et le mentorat intenses. De plus, le PICC atteignait davantage les plus petites collectivités car il était plus facile de parler à un plus grand nombre de gens d'affaires et de financiers et d'établir des réseaux avec eux.

En essayant d'améliorer l'état de préparation des entreprises aux investissements, on a rencontré certaines difficultés. En particulier, les projets du PICC trouvent qu'il est difficile de préparer les entrepreneurs à recevoir des investissements lorsqu'ils manquent de compétences essentielles en affaires ou lorsque leur concept d'affaires n'est pas clairement défini. Un certain nombre de projets devaient choisir avec extrêmement de soin la PME qui serait jumelée à un investisseur ou consacrer énormément de temps à préparer la PME au processus de jumelage.

***Conclusion : Les entreprises qui ont participé directement au PICC  
ont amélioré leur préparation aux investissements***

***A-t-on tiré profit des liens et des synergies communautaires pendant le programme du PICC?***

L'évaluation a révélé que les projets du PICC ont pour la plupart réussi à optimiser les liens et synergies communautaires de façon à tirer profit des connaissances et ressources les plus pertinentes qui sont accessibles pour atteindre leurs objectifs. Une partie de leur succès est attribuable au fait que des propositions de projet du PICC ont été présentées par des groupes d'intérêts, c'est-à-dire les groupes de gens ou les organisations intéressés à augmenter l'accès au capital de risque au sein de leur collectivité.

Les projets ont utilisé un conseil d'administration qui a joué un rôle essentiel dans l'établissement d'un réseau efficace. Dans le cas de bien des projets, on a optimisé les réseaux de membres de conseils individuels pour accroître le nombre de personnes-ressources dans les collectivités et obtenir de meilleurs résultats. Le fait que ces membres étaient considérés comme très crédibles parmi les gens d'affaires locaux a également contribué à leur succès.

***A-t-on obtenu d'autres résultats?*** L'évaluation a révélé que les activités du PICC ont augmenté l'efficacité du processus d'investissement. En aidant les entrepreneurs et les investisseurs à être mieux préparés aux investissements, le PICC a permis d'augmenter les possibilités d'investissement, ce qui a eu comme effet positif de créer un contexte d'investissement plus attrayant.

Même si les projets du PICC visaient en grande partie à fournir des services de jumelage entre des PME et des investisseurs, l'expérience du PICC a révélé que les services de jumelage à eux seuls connaissent un succès limité si l'on n'offre ni soutien ni conseils aux PME.

***Le PICC a-t-il déterminé et diffusé des pratiques exemplaires?*** Le PICC a travaillé activement pour déterminer, diffuser et partager des pratiques exemplaires de ses projets de démonstration. Les pratiques exemplaires sont décrites dans deux documents : *La formule gagnante* et *La formule gagnante en action*. Le secrétariat du PICC a également accueilli une conférence sur des pratiques exemplaires intitulée « Un pont entre investisseurs et PME », qui a eu lieu à Montréal, en juin 2001. Près de 170 participants ont assisté à la conférence, qui a fourni une tribune pour le partage d'idées et de stratégies visant à améliorer l'accès au capital de risque. De plus, le secrétariat du PICC encourage activement le partage des pratiques exemplaires dans le cadre des projets de démonstration au moyen de conférences et de téléconférences.

**Conclusion : Le PICC s'est révélé un moyen efficace de déterminer et de diffuser les pratiques exemplaires et les facteurs de réussite clés nécessaires pour améliorer l'accès au capital de risque**

### Leçons retenues

L'évaluation du PICC visait notamment à recueillir des renseignements sur les leçons tirées de l'expérience du PICC. L'évaluation portait sur les leçons retenues concernant l'accès au capital de risque, la préparation des entrepreneurs aux investissements, le parrainage et l'administration de projets ainsi que quelques autres secteurs.

**Quelles leçons a-t-on tirées de l'amélioration de l'accès au capital de risque?** Grâce à l'expérience du PICC, on a appris que le comportement des investisseurs a une incidence sur la capacité d'améliorer l'accès au capital de risque. Il est nécessaire d'entretenir continuellement des relations avec des investisseurs éventuels pour susciter leur intérêt et leur enthousiasme dans des possibilités d'investissement. De plus, les personnes qui sont suffisamment aisées pour être considérées comme des investisseurs sérieux ne désirent pas nécessairement servir d'investisseurs providentiels.

Les projets du PICC ont mis à l'essai de nombreuses stratégies visant à appuyer leur travail et ont énormément appris de ce processus. Par exemple, certains ont utilisé Internet comme moyen de jumeler les PME et les investisseurs. On a jusqu'à présent tiré comme leçon que l'approche a des résultats limités si elle n'est pas accompagnée d'un contact et d'un suivi personnels. Il faudra plus de temps pour que l'on comprenne bien toutes les répercussions des stratégies de jumelage à l'aide d'Internet.

**Qu'a-t-on appris sur la façon d'améliorer la préparation aux investissements?** L'expérience du PICC révèle que le fait d'améliorer le degré de préparation aux investissements de chaque PME représente parfois une tâche énorme et ardue. Il est difficile d'encadrer certains entrepreneurs pour les amener à se présenter et à présenter leur idée à un investisseur potentiel. Pour d'autres PME, les employés du PICC doivent investir une énergie importante et très ciblée pour les amener à un degré de préparation aux investissements. La plupart des projets ont dû surmonter les obstacles que représente le faible niveau de connaissances des entreprises concernant les investissements et ont aussi dû faire face à des problèmes plus fondamentaux concernant l'entreprise et la gestion. À la suite des projets du PICC, on a constaté que les entrepreneurs en technologie sont souvent trop optimistes quant au potentiel de leur concept commercial à court terme et manquent de vision pour ce qui est de son évolution à long terme. Dans les collectivités où une profonde culture d'entreprise était absente ou dans celles où cette culture servait au développement, on avait aussi l'impression qu'il était difficile de se concentrer sur des questions d'un niveau supérieur comme le financement et l'investissement.

Le PICC a permis de comprendre ce qui fonctionne le mieux pour aider les PME et les entrepreneurs. Une des meilleures façons d'aider les PME, c'est de leur fournir un mentorat particulier, mais c'est aussi une des démarches qui exigent le plus de travail. Ce type d'aide compte de multiples facettes, par exemple, comment peut-on aider les PME à préparer des documents d'investissement ou encore fournir aux entrepreneurs la possibilité de s'exercer à se présenter devant les investisseurs en faisant des jeux de rôles avec les employés du PICC et des bénévoles (p. ex. membres du conseil d'administration et entrepreneurs d'expérience). Les projets ont également permis d'établir qu'une étroite collaboration avec les établissements d'enseignement pouvait élargir la portée des initiatives de préparation aux investissements.

*Qu'a-t-on appris sur le parrainage et l'administration des projets?* On a appris que l'établissement d'une initiative communautaire pour appuyer l'accès à du capital de risque pouvait prendre jusqu'à deux ans puisqu'il faut constituer un large réseau. De plus, il faut consacrer un effort vigoureux et constant pour réunir le financement requis. Ces efforts peuvent s'atténuer si le projet réussit à prouver ses capacités et sa valeur. Il est également plus facile d'attirer l'intérêt sur le projet lorsque les partenaires sont des personnes fiables et respectées.

Le potentiel de réussite des projets repose également sur les compétences et l'expérience des personnes responsables de leur gestion. Les meilleurs résultats ont été obtenus dans les cas où les projets étaient dirigés par des personnes qui possédaient un ensemble de compétences au chapitre de l'industrie et de l'investissement. Le succès d'un projet était également profondément influencé par la capacité de ses administrateurs d'adopter une vision commune pour le projet. De plus, la capacité, pour des bénévoles engagés, d'avoir recours à leur réseau de contacts constituait un important facteur de succès.

***Conclusion : Le succès des initiatives qui favorisent l'accès au capital de risque dépend en grande partie des personnes qui y participent.***

Les projets ont obtenu des résultats mitigés lorsque leurs activités se déroulaient en vase clos. Dans certains cas, le fait d'appartenir à une organisation hôte signifiait que le projet disposait d'une plus grande souplesse pour atteindre les résultats puisqu'il n'avait pas à se soucier de trouver les ressources que lui fournissait l'organisation hôte. Dans d'autres cas, les projets ont apprécié le fait d'être une organisation autonome puisqu'ils étaient ainsi plus indépendants.

***Conclusion : Il n'existe pas de modèle unique d'intervention de facilitation des investissements à mettre en oeuvre dans toutes les collectivités***

***Conclusion : Une approche communautaire, appuyée par un organisme de coordination central, s'est révélée une façon positive d'atteindre des résultats à l'échelle locale***

*Quelles autres leçons avons-nous tirées de l'expérience du PICC?* Un élément essentiel de l'initiative du PICC était sa souplesse au moment d'offrir aux intermédiaires locaux la possibilité d'établir leur propre stratégie adaptée au milieu local des affaires et des investissements. Les projets ont ainsi pu gagner facilement la confiance des gens d'affaires et des investisseurs locaux. L'expérience du PICC a également prouvé qu'une période d'au moins cinq ans est nécessaire pour établir un environnement qui facilite l'accès au capital de risque. Bien des projets ont eu du mal à apporter des modifications à leur environnement à leurs débuts. Cette situation est attribuable à l'important degré d'efforts nécessaires pour mettre sur pied un projet, de même qu'au temps qu'il faut pour créer une culture de l'investissement au sein de la collectivité.

### **Pertinence**

L'initiative du PICC reste pertinente en raison des besoins constants en capitaux des entreprises en phase de croissance au Canada et du capital de plus en plus accessible. Les intermédiaires du projet et les clients, tant des PME que des investisseurs, se sont dits d'avis que l'initiative du PICC était précieuse et que ses services et activités resteraient nécessaires dans l'avenir. Tout particulièrement, les PME continueront d'avoir besoin de services qui les aideront à avoir accès à des capitaux de 100 000 à 750 000 \$. Toutefois, l'évaluation des participants laisse croire que la capacité des investisseurs

providentiels de faciliter les investissements dans des collectivités de petite taille ou éloignées était passablement limitée.

### **Solutions de rechange**

Il existe un certain nombre de solutions de rechange qui permettraient de poursuivre les services de facilitation offerts par les projets du PICC. Notons entre autres les organismes de développement économique et commercial, les courtiers, les réseaux privés et les outils de jumelage par Internet. Toutefois, le défi reste le suivant : les responsables de ces modes de prestation diversifiés souhaitent-ils réellement commencer à offrir des services semblables à ceux du PICC et ou disposent-ils des ressources nécessaires pour le faire? Un des facteurs de diversification des modes de prestation est la capacité d'offrir des services autofinancés. Deux des projets du PICC se sont montrés en mesure de poursuivre leurs activités lorsque le financement d'Industrie Canada a pris fin. D'autres modèles ont éprouvé plus de difficultés à obtenir du financement auprès de la collectivité locale pour poursuivre des activités semblables à celles du PICC, bien que la plupart aient recherché activement du soutien et l'aient trouvé pendant la durée du projet du PICC.

## 1. INTRODUCTION

Le but du présent rapport est de présenter les conclusions de l'évaluation finale des « leçons tirées » du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC).

### 1.1 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation du PICC a été effectuée entre avril et juillet 2001, avant la fin des projets pilotes du PICC. Les projets du Plan d'investissement communautaire du Canada poursuivront leurs activités et se termineront à divers moments, au plus tard en décembre 2002. C'est pourquoi l'évaluation met l'accent sur les objectifs atteints et les leçons retenues au moment de l'évaluation. Elle ne fait pas état des résultats qui pourraient être obtenus dans la période d'activité qui reste.

L'objectif principal du PICC est de cultiver et de mettre en commun des pratiques exemplaires et les leçons retenues par les 22 projets pilotes pour que puissent en profiter toutes les collectivités qui cherchent à mettre en oeuvre des stratégies de facilitation de l'investissement pour les PME. L'évaluation du PICC a respecté cette exigence en fournissant un résumé des réalisations du Plan et un résumé des leçons retenues.

L'évaluation met l'accent sur quatre principaux aspects :

- **Degré de réussite** : le PICC a-t-il atteint les objectifs qu'il s'était fixés?
- **Leçons retenues** : quelles connaissances le PICC a-t-il acquises concernant les stratégies qui appuient ses objectifs?
- **Pertinence** : le PICC est-il encore nécessaire?
- **Solutions de rechange** : y aurait-il d'autres façons d'exécuter le programme et d'atteindre les mêmes objectifs?

Une liste complète des questions d'évaluation se trouve à l'Annexe H – Questions d'évaluation sur les leçons tirées du PICC.

### 1.2 Comment se présente le rapport

Le présent rapport est composé de huit sections. La section 2.0 fournit une description de la démarche utilisée pour effectuer l'évaluation. La section 3.0 fournit une brève description du contexte dans lequel le programme du PICC a été créé et dans lequel il fonctionne. Cette section comprend également un résumé des objectifs du programme du PICC et de ses principales activités. Dans la section 4.0, on explique les principales conclusions de l'évaluation, notamment la mesure dans laquelle les objectifs du programme ont été atteints et les résultats globaux du programme. Les leçons tirées de l'expérience du PICC, tout particulièrement grâce aux activités de ses projets pilotes, sont présentées à la section 5.0, suivie par un examen de la pertinence du PICC à la section 6.0. La section 7.0 aborde toutes les solutions de rechange proposées au programme du PICC et nous dit si les projets pilotes sont maintenant viables. La toute dernière section du rapport, la section 8.0, résume les conclusions que l'on peut tirer concernant le PICC.

## 2. MARCHÉ D'ÉVALUATION

De nombreuses méthodes ont été utilisées pour faire l'évaluation, notamment :

- examen des documents et des données administratives;
- entrevues auprès des principaux informateurs;
- questionnaire électronique;
- sondage auprès des utilisateurs du document *Étapes vers le capital de croissance* et études de cas.

Chacune de ces méthodes est expliquée de façon plus détaillée ci-dessous.

### 2.1 Examen de documents et de données administratives

L'examen de documents et de données administratives a permis de bien comprendre le but du programme du PICC et les activités qui avaient été entreprises. Les renseignements contenus dans ces documents ont permis de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus. Les documents du Plan d'investissement communautaire du Canada se sont également révélés être une excellente source d'information sur les leçons retenues et les pratiques exemplaires. Voici la liste des documents fournis par le secrétariat du PICC qui ont été examinés :

- l'énoncé de mission du PICC;
- l'examen à mi-mandat du PICC;
- l'examen du cadre de contrôle effectué par le PICC;
- le document *Étapes vers le capital de croissance*;
- *La formule gagnante : comment favoriser l'investissement dans la croissance des PME*;
- *La formule gagnante en action : méthodes de facilitation de l'investissement mises au point par les projets pilotes du PICC*;
- le site Web du PICC;
- les ententes conclues avec le Conseil du Trésor;
- le cadre d'évaluation du PICC;
- les rapports trimestriels des projets pilotes;
- les politiques et les procédures des projets pilotes communautaires;
- les rapports de visites sur place
- le rapport et les évaluations de la conférence semestrielle.

De plus, nous avons examiné une série d'études et d'articles ayant trait au PICC et portant sur les investisseurs providentiels, le financement par actions et d'autres sujets liés aux investissements.

### 2.2 Entrevue auprès des principaux informateurs

Au total, cinq entrevues directes auprès d'informateurs clés (représentants d'Industrie Canada) ont été effectuées. Ces entrevues portaient sur le programme du PICC, notamment l'atteinte des objectifs et des résultats. Le guide d'entrevue se trouve à l'annexe I — rapport sur les instruments de recherche.

### 2.3 Questionnaire électronique

Un questionnaire a été envoyé au projet pilote du PICC qui n'avait pas été choisi pour faire l'objet d'une étude de cas dans le cadre de l'évaluation. Les gestionnaires de projet étaient encouragés à recueillir les commentaires des autres employés et des membres du conseil d'administration du projet. Sur 15 projets, 11 ont retourné les questionnaires remplis. Ceux-ci ont été analysés parallèlement aux résultats provenant d'autres sources. Le questionnaire se trouve à l'annexe I — rapport sur les instruments de recherche.

### 2.4 Sondage auprès des utilisateurs de *Étapes vers le capital de croissance*

Un bref sondage téléphonique a été fait auprès de 17 organisations et personnes qui avaient demandé le document *Étapes vers le capital de croissance* (c.-à-d. le cahier d'exercices), y compris certaines qui avaient reçu un guide de l'animateur. Cinq des sondages se sont déroulés en français. Une copie du sondage se trouve à l'annexe I — rapport sur les instruments de recherche. L'échantillon des participants provenait des bases de données d'Industrie Canada. Les régions géographiques représentées dans le sondage étaient les suivantes : l'Ontario (4), le Québec (7), l'Alberta (4) et la Colombie-Britannique (2).

Le tableau ci-dessous fournit une répartition des répondants au sondage, selon le type.

#### Répartition des répondants au sondage sur les utilisateurs de *Étapes vers le capital de croissance*

Type de répondant	Étape vers le capital de croissance (cahier d'exercices)	Étapes vers le capital de croissance (Guide de l'animateur)
Établissements d'enseignement	0	2
Organisations gouvernementales	1	1
Secteur privé	1	4
Autres (y compris le grand public)	6	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

### 2.5 Études de cas

Sept projets ont été aussi choisis comme études de cas. Les études de cas ont permis d'effectuer un examen plus détaillé des projets et d'évaluer ainsi la réalisation de leurs objectifs, les leçons retenues, la pertinence et les solutions de rechange. Grâce aux études de cas, on a pu obtenir des réponses aux questions d'évaluation de même que des leçons retenues, en plus des renseignements sur « ce qui s'est bien déroulé » et « ce qui pourrait être amélioré ».

Parmi les projets choisis pour les études de cas, notons une combinaison de régions géographiques (p. ex. Maritimes, Québec, Ontario et Ouest du Canada) et une combinaison de taille de population (p. ex. petites et grandes collectivités). Ces collectivités ont été choisies pour optimiser la capacité d'apprendre ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas pour améliorer l'accès au capital de risque dans différents types de collectivités. La liste des collectivités choisies pour l'étude se trouve à la page suivante.

## Étude de cas sur les projets pilotes du PICC

Collectivité/organisation hôte	Région	Taille de la collectivité*	Date de la visite sur place
Halifax, N.-É. (Greater Halifax Partnership)	Maritimes	113910	Les 29 et 30 mai
Moncton, N.-B. (Regional Investment Corporation Inc.)	Maritimes	59313	31 mai et 1 <sup>er</sup> juin
Sainte-Thérèse de Blainville, Québec (la Société de développement économique Sainte-Thérèse-de-Blainville)	Québec	29603**	Les 23 et 24 mai
Wendake (Village des Hurons), Québec (Société de crédit commercial autochtone)	Québec	***	Les 23 et 24 mai
North Bay (Ontario) (BayWay Community Investment Corporation)	Ontario	54332	Les 28 et 29 mai
London (Ontario) (London Venture Group Inc.)	Ontario	325646	Les 30 et 31 mai
Vancouver, C.-B. (Vancouver Island Advanced Technology Centre)	Ouest	678 526 (comprend l'île de Vancouver et la côte)	Les 29 et 30 mai

\* Source : Données de recensement de 1996 de Statistique Canada,

\*\* Source: Le projet visait les organismes de développement économique (ODE) de Sainte-Thérèse-de-Blainville, ainsi que des ODE du Québec et du Canada

\*\*\* Source : 41 Communautés autochtones du Québec ont participé au projet.

Les méthodes utilisées pour recueillir les renseignements pour chacune des études de cas étaient les suivantes :

- *Examen des documents* : divers documents fournis par le secrétariat du PICC et par le projet lui-même ont été examinés. Parmi ceux-ci, notons les ententes de contribution, les plans d'affaires originaux et mis à jour; les rapports effectués sur place et les rapports trimestriels.
- *Examen du site Web* : dans la mesure du possible, on examinera le contenu et la convivialité du site Web des projets afin d'évaluer le type d'accès à l'information des PME et des investisseurs et l'ampleur de cet accès.
- *Entrevue auprès des principaux informateurs* : les directeurs de projet et certains employés ont fait l'objet d'entrevues de même que certains investisseurs et d'autres intermédiaires (p. ex. parrains du projet). Les personnes choisies avaient été désignées par les responsables du projet et sélectionnées au hasard par l'équipe d'évaluation. Dans certaines collectivités (lorsqu'il était impossible d'organiser une réunion de groupe ou un groupe de discussion), les entrevues ont été effectuées auprès des membres du conseil et les représentants des PME. Les entrevues ont eu lieu en direct pendant la visite sur place, ou par téléphone, lorsqu'une entrevue directe n'était pas possible.

- *Visites sur place* : une visite sur place a été effectuée dans chacune des sept collectivités faisant l'objet d'études de cas. Les visites sur place ont permis d'obtenir une vision plus globale des activités du projet par rapport à la collectivité hôte. La visite sur place a également fourni l'occasion de recueillir des renseignements de première main.
- *Groupes de discussion* : dans la mesure du possible, des groupes de discussion réunissant des PME et des membres du conseil et (ou) des intermédiaires (p. ex. des organisations de développement économique et régional, la Banque de développement du Canada) ont été organisés dans chacune des collectivités sur lesquelles portaient les études de cas. Les groupes de discussion ont permis de mieux cerner les principaux enjeux de l'évaluation et ont aidé à mieux définir les leçons retenues par les participants et les utilisateurs du projet. Chaque projet faisant l'objet d'une étude de cas fournissait une liste de participants potentiels, et de six à 12 participants étaient recrutés au hasard pour chaque groupe de discussion. Pour les groupes de discussion avec les PME, on a tenté d'établir un équilibre entre les clients qui connaissaient bien le projet du PICC et ceux qui le connaissaient peu. Les résultats du groupe de discussion ont été intégrés à l'étude de cas et aux rapports sommaires.

Une répartition du nombre des personnes consultées, par le truchement d'entrevues ou de groupes de discussion, est présentée dans le tableau ci-dessous. Au total, 97 personnes ont été consultées dans le cadre des sept études de cas.

#### Répartition des participants aux études de cas

Type	Halifax	London	Moncton	North Bay	Sainte-Thérèse-de-Blainville	Victoria	Wendake
Employés du projet	1	4	1	4	3	3	1
Membres du conseil	1	7	4	3	0	3	0
Investisseurs	2	4	3	4	4	3	0
PME	0	7	2	3	5	9	1
Intermédiaires	3	3	1	3	0	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>7</b>

### 3. CONTEXTE ET PROFIL DU PROGRAMME DU PICC

Le PICC est un programme parrainé par Industrie Canada qui est conçu pour aider les PME à croissance rapide à avoir accès au capital de risque. Le PICC fournit aux collectivités qui se trouvent à l'extérieur des principaux centres financiers les renseignements et les outils dont elles ont besoin pour mettre sur pied et assurer le fonctionnement d'un service de facilitation des investissements à l'intention de leurs petites et moyennes entreprises à croissance rapide.

Une des principales méthodes utilisées pour faciliter l'accès au capital de risque a été la mise en place de projets pilotes. Vingt-deux projets ont été choisis par le PICC à la suite d'un processus de concours. Ces projets ont adopté diverses stratégies visant à faciliter l'accès au capital de risque des PME locales. Les projets pilotes se sont déroulés dans les collectivités suivantes :

- Burlington (Ontario);
- Canmore (Alberta);
- Fredericton (Nouveau-Brunswick);
- Halifax (Nouvelle-Écosse);
- Kitchener-Waterloo (Ontario);
- London (Ontario);
- Medicine Hat (Alberta);
- Moncton (Nouveau-Brunswick);
- Mount Pearl (Terre-Neuve);
- Niagara (Ontario);
- North Bay (Ontario);
- Okanagan (Colombie-Britannique);
- Saint-Hyacinthe (Québec);
- Sarnia-Lambton (Ontario);
- Sault-Sainte-Marie (Ontario);
- Shawinigan (Québec);
- Sherbrooke (Québec);
- Swift Current (Saskatchewan);
- Sainte-Thérèse-de-Blainville (Québec);
- Victoria (Colombie-Britannique);
- Wendake (Québec);
- Whitehorse (Yukon).

#### 3.1 Objectifs du plan

L'objectif général du PICC est d'améliorer l'accès des PME à croissance rapide au capital de risque. Pour atteindre cet objectif, le plan compte trois sous-objectifs :

- déterminer les pratiques exemplaires qui facilitent l'accès des PME au capital de croissance;
- mettre en place une initiative de perfectionnement des compétences en investissement à l'intention des PME pour qu'elles puissent améliorer leur capacité de croître et de gérer leur croissance;
- diffuser les stratégies efficaces, les nouvelles idées et les expériences de financement par actions.

#### 3.2 Étapes clés et activités du plan

Pendant sa durée, le programme du PICC a fait appel à trois principales stratégies pour atteindre ses objectifs :

- 1) **La désignation de 22 projets pilotes.** Industrie Canada a lancé un appel de propositions national pour trouver des projets pilotes qui refléteraient des pratiques exemplaires facilitant l'accès des PME au capital de croissance. Ces projets pouvaient élaborer et gérer leur propre plan d'affaires selon les besoins et les caractéristiques de leur collectivité. Industrie Canada fournissait à chaque projet les deux tiers de son financement total prévu, jusqu'à concurrence de 600 000 \$. Ce

financement a été versé sur une période de cinq ans. Le projet devait trouver lui-même l'autre tiers du financement.

- 2) **La mise en oeuvre d'une initiative de perfectionnement des compétences en investissement.** Le PICC a mis en oeuvre une initiative de perfectionnement des compétences en investissement à l'intention des PME afin de démystifier le capital de risque et d'améliorer la capacité de celles-ci de gérer la croissance. Le document *Étapes vers le capital de croissance* appuie cette initiative. Ce document porte sur le processus d'investissement et le perfectionnement des compétences administratives et financières dont ont besoin les PME pour se préparer à rencontrer les investisseurs. Industrie Canada a distribué ce document en copie papier, sur disquette et en direct sur le site Web de *Étapes vers le capital de croissance*. Il existe aussi un guide de l'animateur que peuvent utiliser les organisations qui souhaitent présenter des ateliers dans leur collectivité. Le PICC a également produit des études comme des tests d'autoévaluation, des cahiers d'exercices et la liste des autres documents de perfectionnement des compétences qui sont offerts.
- 3) **La diffusion des stratégies, des nouvelles idées et des expériences au chapitre du financement par actions.** Le PICC, par le truchement de ses 22 projets pilotes, a cerné les pratiques exemplaires et les leçons retenues. C'est à l'aide de publications, de conférences et de rencontres qu'il a diffusé les pratiques exemplaires.

Le PICC a présenté les leçons retenues et ses pratiques exemplaires en deux documents auxquels avaient accès tous les projets pilotes et toutes les collectivités canadiennes.

- *La formule gagnante : comment favoriser l'investissement dans la croissance des PME* — *La formule gagnante* est un guide pratique élaboré par le PICC qui se fonde sur l'expérience des 22 projets pilotes. Le guide fournit un plan de travail à l'intention des chefs de file locaux pour que ces derniers puissent évaluer les avantages de l'adoption d'une stratégie de facilitation dans leur propre collectivité. Le PICC a affiché ce document sur son site Web. Il est également possible de l'obtenir en d'autres formats, y compris en copie papier.
- *La formule gagnante en action : méthodes de facilitation de l'investissement mises au point par les projets pilotes du plan d'investissement communautaire du Canada* — Ce document se veut un complément de l'information contenue dans le document *La formule gagnante*. *La formule gagnante en action* fournit un accès aux méthodes et aux stratégies qui ont été utilisées avec succès par certains projets pilotes. Il permet à d'autres collectivités qui envisagent de faciliter les investissements de profiter de l'expérience des projets du PICC et de trouver des stratégies qui leur conviendront.

Le PICC a parrainé en juin 2001 à Montréal une conférence intitulée « Un pont entre investisseurs et PME ». Près de 170 participants ont assisté à la conférence, qui a fourni une tribune pour la mise en commun des résultats de ses activités avec un public composé de représentants du gouvernement, des universités et de l'industrie (affaires et investissement). Parmi les groupes qui y ont participé, nommons :

- des organisations de développement économique provinciales et municipales;
- des organismes de développement régional, y compris la Banque de développement du Canada;

- des représentants gouvernementaux des ministères fédéraux, dont Industrie Canada, le conseil national de recherche et le ministère des Finances;
- des représentants du réseau de la société de développement des collectivités du Québec;
- des sociétés de capitaux de risque et
- divers organismes particuliers intéressés, notamment des banques et des représentants universitaires.

Une revue de la liste des participants à la conférence a révélé qu'elle avait attiré des participants provenant de 37 des 81 communautés qui avaient présenté une proposition au PICC en 1996 ou en 1997<sup>1</sup>.

De plus, le PICC a fourni des occasions officielles et informelles à ses projets de partager des renseignements sur leurs succès, leurs pratiques exemplaires, et les leçons retenues y compris sous forme de téléconférences ordinaires avec les employés du projet, de conférences semestrielles pour les projets pilotes, de communications régulières par courriel et de mises en commun des renseignements par le truchement du site Web du PICC. Ces activités ont reçu une rétroaction positive des gestionnaires de projet du PICC qui ont indiqué que des activités de liaison de ce genre, comme les coordonne le secrétariat du PICC, étaient précieuses pour élargir leurs connaissances et leur permettre d'adapter leur stratégie à ce qui fonctionne le mieux. Ces activités ont également favorisé les communications et la coopération interprojet.

---

<sup>1</sup>Parmi les 37 collectivités participantes qui avaient déjà présenté une demande, se trouvent les 22 collectivités qui ont reçu du financement pour un projet pilote du PICC.

## 4. ATTEINTE DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS DU PLAN

Dans la présente section du rapport, on étudie la mesure dans laquelle le PICC a, jusqu'ici, atteint les objectifs définis. Ce qu'on entend par réussite joue un rôle critique dans la présente analyse. Le PICC a commencé à utiliser comme indicateur principal de réussite le nombre de marchés facilités entre les PME et les investisseurs. À la suite de discussions avec des responsables de projets pilotes, y compris des visites sur place effectuées par des membres du Secrétariat du PICC, on a davantage mis l'accent sur les mesures de la réussite fondées sur les résultats. À titre d'exemple, citons le nombre de manifestations organisées, le nombre d'outils conçus ou utilisés et les mesures prises pour favoriser l'accès au capital de risque et la préparation aux investissements.

Aux fins de la présente évaluation, on examine le degré de réussite au niveau de la collectivité et du PICC dans son ensemble. Les trois principaux aspects de la réussite qui s'appliquent aux deux niveaux sont :

- améliorer l'accès au capital de risque;
- hausser le niveau de préparation aux investissements des PME; et
- favoriser l'établissement de synergies et de liens communautaires.

La définition de « pratiques exemplaires » visant à soutenir la facilitation de l'accès au capital de risque est l'un des éléments clés de la réussite applicable au niveau du programme dans son ensemble.

### 4.1 Accès au capital de risque

**Conclusion : Dans les collectivités visées par un projet pilote, le PICC a généré au moins 168 millions de dollars en investissements du secteur privé.**

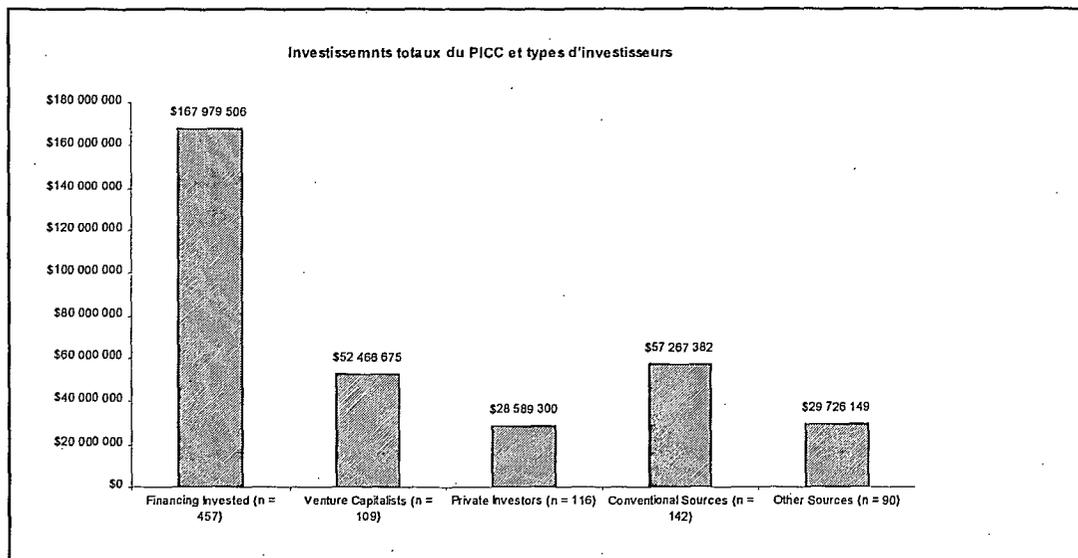
L'évaluation à mi-mandat du PICC, menée à bien en mars 2000, a montré que 8 millions de dollars en soutien administratif avaient généré 130 millions de dollars en investissements du secteur privé dans les collectivités visées par un projet pilote. Au moment de l'évaluation des leçons retenues qui a été menée au printemps 2001, le système de production de rapports a montré que le chiffre était passé à 168 millions de dollars<sup>2</sup>. La pièce présentée à la page suivante rend compte des totaux générés par le PICC par source d'investissement<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> On doit noter que le chiffre repose sur les informations provenant des bases de données du PICC, fournies par les projets pilotes. Étant donné la difficulté de rendre compte des montants exacts générés en raison seulement des activités du PICC dans les collectivités, le chiffre ne représente peut-être pas la valeur précise des fonds générés.

<sup>3</sup> Les types d'investisseurs se définissent comme suit :

- Investisseurs en capital de risque : entités qui, au nom d'investisseurs, investissent du



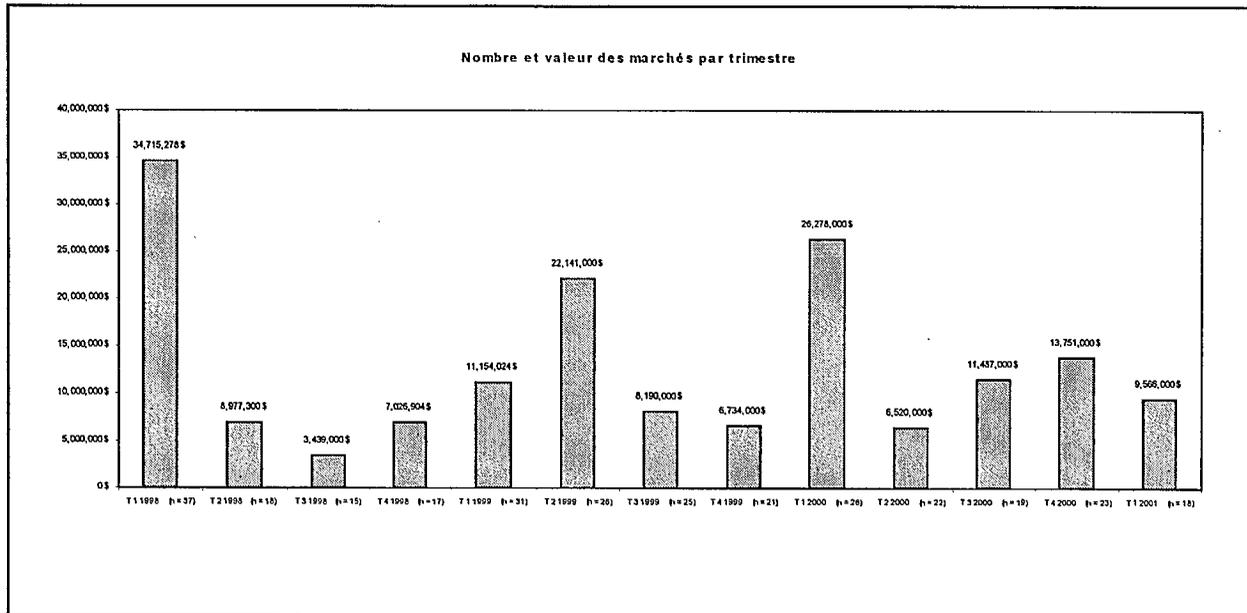
Financing invested	=	Fonds investis
Venture Capitalists	=	Investisseurs en capital de risque
Private investors	=	Investisseurs privés
Conventional sources	=	Sources conventionnelles
Other sources	=	Autres sources

Le graphique ci-dessus montre que, sur les fonds générés de 168 millions de dollars, 52,5 millions (31 %) sont venus d'investisseurs en capital de risque, 57,3 millions (34 %), de sources de prêts conventionnelles, 28,5 millions (17 %), d'investisseurs privés (providentiels), et le reste, soit 29,7 millions (18 %), d'autres sources.

capital de risque dans des sociétés en retour d'une participation. Les investissements en question, qui comportent un élément de risque, offrent également des possibilités de rendement moyen supérieures.

- Investisseurs privés : investisseurs de capital de risque qui investissent pour leur propre compte en retour d'une participation dans l'entreprise; habituellement, il s'agit de professionnels à la retraite et de particuliers qui ont de l'argent et une expérience d'affaires et sont intéressés à investir entre 25 000 et 300 000 \$ dans une opération commerciale à risques élevés (ils sont aussi connus sous le nom d'« investisseurs providentiels »).
- Sources conventionnelles : financement de la dette par des institutions financières comme des banques, des coopératives et des sources gouvernementales de prêts.
- Autres : subventions gouvernementales et autres sources de financement diverses.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des marchés tout au long de l'existence du PICC. Les résultats de l'analyse de cette évolution rendent compte des fluctuations possibles des investissements en capital de risque au fil du temps. Le graphique confirme les déclarations des participants à l'évaluation selon lesquels les investisseurs n'investiront que lorsqu'une « bonne » occasion se présentera, et non à la moindre occasion.



La mesure dans laquelle les projets pilotes ont eu un effet différentiel sur l'importance du financement par actions offert aux PME en phase de croissance dans leurs collectivités respectives est un important objet d'évaluation. Comme il est difficile de colliger les données objectives nécessaires pour répondre à une telle question de façon quantitative, l'évaluation porte plutôt sur des observations qualitatives concernant l'impact du PICC sur le financement offert.

**Conclusion : La mesure dans laquelle chacun des 22 projets pilotes est parvenu à accroître l'accès au capital de risque a varié considérablement.**

Dans certaines collectivités, par exemple Victoria (9,6 millions de dollars pour 23 marchés), Niagara (30 millions de dollars pour 21 marchés) et London (22 millions de dollars pour 24 marchés), les buts initiaux ont été largement dépassés. Dans d'autres cas, par exemple Wendake, North Bay, Moncton, Swift Current et Sarnia, la réussite a été plus modérée, ou encore la mesure dans laquelle l'accès au capital de risque a été amélioré a été très limitée.

**Conclusion : Une culture du capital de risque s'établit lorsqu'un investissement fructueux en entraîne un autre.**

Les résultats de l'évaluation montrent qu'il faut un certain nombre d'années pour créer une culture du capital de risque dans une collectivité. Dans bon nombre de collectivités, le capital de risque n'était même pas à l'ordre du jour avant l'avènement du PICC. Or, les résultats de l'évaluation indiquent que les projets pilotes ont joué un rôle en haussant la sensibilisation au capital de risque dans les collectivités concernées, au moyen d'activités comme des présentations à l'occasion de manifestations locales, des ateliers, la diffusion de documents d'information et l'intérêt des médias pour le capital de risque et l'investissement providentiel. À la suite de ces activités, même les collectivités qui ont obtenu un succès limité au chapitre de la facilitation de marchés ont mentionné que les investisseurs se montrent plus disposés à investir auprès d'entrepreneurs locaux (par rapport à d'autres possibilités de placement).

**Conclusion : Pour répondre aux besoins des collectivités, on doit impérativement miser sur des approches créatives et souples.**

Dans le cadre des projets pilotes, on a mis au point certaines approches novatrices au potentiel considérable. La Niagara Enterprise Agency (NEA), grâce au soutien d'une initiative distincte d'Industrie Canada (l'Initiative pour l'infrastructure des petites entreprises), collabore déjà avec les collectivités de Kingston et Sault Sainte-Marie pour vérifier si son approche des programmes pourrait y être utilisée efficacement. Voilà un exemple de l'utilisation d'une approche mise au point dans le cadre d'un projet pilote du PICC diffusée dans d'autres collectivités.

Le modèle créatif utilisé à Halifax constitue un autre exemple. À Halifax, où on a au départ utilisé une approche analogue à celle de la plupart des autres projets pilotes, on a maintenant mis au point un modèle d'investissement dans les sciences de la vie centré sur les chercheurs de l'Université de Dalhousie. En vertu du modèle, on s'intéresse à la nécessité de favoriser la croissance du secteur des sciences de la vie grâce à l'examen des activités de recherche et d'innovation éventuelles à l'Université, afin de définir les projets pour lesquels des investissements pourraient être consentis et, par la suite, de chercher des investisseurs.

#### 4.2 Préparation aux investissements

L'accent mis sur le renforcement de la préparation aux investissements comme critère de la réussite s'est intensifié tout au long de l'existence du PICC. On a déjà souligné la nécessité de la création d'une culture du capital de risque. De la même façon, on doit miser sur une culture entrepreneuriale, soutenu par un degré suffisant de connaissances dans le domaine de l'investissement. Ce n'est qu'à ce prix qu'on pourra répondre aux besoins des investisseurs et leur assurer un niveau de confort suffisant. Voilà pourquoi, dans la plupart des projets pilotes, on a mis l'accent sur l'amélioration de la préparation des entrepreneurs à l'investissement.

**Conclusion : Les progrès réalisés au titre de l'amélioration de la préparation aux investissements ont varié considérablement d'un projet à l'autre.**

Certains projets, plus particulièrement ceux qui ont été menés dans de petites collectivités, ont fait état de hausses substantielles du degré de préparation aux investissements des entrepreneurs

locaux. Pour ce faire, on a eu recours à un certain nombre de moyens, y compris le mentorat, des séminaires, des ateliers et des publications.

Quelques collectivités ont eu un effet limité sur la préparation aux investissements. On songe en particulier à Halifax, où l'on a mis l'accent sur un très petit groupe d'entrepreneurs (éventuels), et à Wendake, où les projets ont surtout porté sur la sensibilisation culturelle, de sorte qu'on a passé très peu de temps auprès des PME pour les préparer à l'investissement. De nombreuses collectivités ont fait état d'un impact modéré, en particulier celles dans lesquelles on a mis l'accent sur l'encadrement personnalisé de clients choisis. On a considérablement amélioré la préparation aux investissements des entrepreneurs en question. Des représentants de PME qui ont participé à un groupe de discussion l'ont confirmé. Ceux qui ont participé aux projets du PICC dans leur collectivité ont convenu qu'ils étaient mieux sensibilisés aux sources d'investissement et aux mesures à prendre pour répondre aux besoins des investisseurs.

On s'attendait également à ce que les projets pilotes menés dans des collectivités plus grandes, par exemple Victoria, London et Waterloo, produisent sur la préparation aux investissements un impact différentiel moins grand que celui observé dans les collectivités plus petites, en raison du plus grand nombre d'influences extérieures qui se font sentir dans ces villes. Depuis la création du PICC, on note une sensibilisation générale plus grande au financement par actions au Canada, même si l'intérêt porté à ces questions est surtout concentré dans les collectivités plus importantes.

**Conclusion : Le PICC a joué un rôle en haussant le niveau de connaissances des représentants du monde des affaires.**

Tôt au début du processus, les représentants de la plupart des projets du PICC ont, dans leurs collectivités respectives, constaté des lacunes dans les connaissances et les services liés à l'entrepreneuriat et au capital de risque. Bon nombre de projets ont dit avoir réussi à combler ces lacunes au moyen de manifestations publiques (même si l'on n'est pas en mesure de quantifier leur impact). Dans les projets qui ont reconnu ne pas avoir fait avancer considérablement le niveau de connaissances générales du monde des affaires, par exemple Sarnia, Wendake et Moncton, on a dit être parvenu à hausser la sensibilisation au besoin d'acquérir plus de connaissances.

**Conclusion : Le renforcement de la préparation aux investissements exige des interventions continues.**

Comme de nouvelles PME sont créées tous les jours, on doit comprendre que le renforcement de la préparation aux investissements n'est pas un exercice ponctuel. Cependant, la capacité des collectivités peut s'accroître au point où les entrepreneurs sont en mesure d'acquérir les

« Le [projet] a eu un impact sur les intérêts des investisseurs... les investisseurs ont gagné en visibilité. Le projet a également ouvert des portes aux investisseurs – ils ne savent pas par où commencer. » (Un investisseur)

compétences dont ils ont besoin d'une diversité de sources (par exemple à Toronto, Montréal et Ottawa).

**Conclusion : Les investisseurs ont bénéficié des efforts déployés pour renforcer la préparation aux investissements**

Selon les investisseurs interviewés dans le cadre de la présente évaluation, le PICC a eu une influence positive sur les entrepreneurs auxquels ils ont été jumelés. De façon plus précise, les entrepreneurs qui ont bénéficié d'un encadrement et d'une aide dans le cadre de projets pilotes du PICC sont maintenant mieux en mesure de répondre aux questions et aux préoccupations des investisseurs.

Les interventions faites dans le cadre de projets du PICC semblent de même avoir eu un effet bénéfique sur les investisseurs eux-mêmes. Il s'agit peut-être d'un résultat inattendu du programme. S'ils se disent parfois prêts à profiter d'une « occasion », les investisseurs ne sont pas toujours en mesure de définir le genre de marché qu'ils recherchent (p. ex. en ce qui concerne le type d'industrie, le stade de croissance, le montant, etc.). Dans certains projets du PICC, on a travaillé activement auprès des investisseurs pour les aider à cerner leurs préférences. On intègre ensuite l'information aux profils des investisseurs, lesquels sont utilisés pour le jumelage des investisseurs avec les types appropriés d'entrepreneurs et de marchés.

**Conclusion : L'impact du volet du PICC axé sur le perfectionnement des compétences et les troussees d'outils a été inférieur aux attentes.**

Le PICC a rencontré des difficultés au stade de l'élaboration des documents relatifs au perfectionnement des compétences (notamment les cahiers et les guides *Étapes vers le capital de croissance*). On a dû revoir à plusieurs reprises certains des produits en question pour en réduire la complexité et en améliorer la pertinence pour les PME. Ainsi, l'intérêt pour ces documents et leur utilisation par les projets du PICC et les PME en général a été faible.

On trouvait dans les documents un volet axé sur l'animation d'ateliers, mais son utilisation était limitée. La situation s'explique par la complexité et la longueur du document de même que par l'absence d'infrastructure de soutien de la formation à son usage (p. ex. des séances de formation des formateurs).

Les chercheurs et les éducateurs interviewés dans le cadre de l'évaluation ont déclaré que les documents *Étapes vers le capital de croissance* étaient pertinents et utiles. Ils ont laissé entendre que le manuel est l'un des documents les plus complets qui existent sur le capital de risque. Ils ont dit croire que les entrepreneurs devaient se familiariser avec son contenu et que tous les modules revêtaient une importance égale. Ils ont cependant reconnu que l'utilité du document est fortement liée à l'intention de l'utilisateur. Les personnes qui ont particulièrement besoin des connaissances qui s'y trouvent sont plus susceptibles d'être satisfaites de son contenu.

Entre 1999 et 2000, le nombre de visites du site Web *Étapes vers le capital de croissance* a doublé. En 1999, on enregistrait 25 572 visites; en 2000, il y en a eu 64 406. S'il est impossible de déterminer qui ont été les visiteurs et quelles étaient leurs motivations, on peut néanmoins imputer l'augmentation du nombre de visites à l'intérêt plus grand pour le financement par actions et la préparation aux investissements.

L'évaluation a fait ressortir un certain nombre d'améliorations possibles des documents *Étapes vers le capital de croissance*, notamment :

- on devrait réduire la longueur du document destiné aux entrepreneurs, étant donné que la plupart d'entre eux ne prendront pas le temps de faire la lecture de toutes les informations qui s'y trouvent;
- on devrait inclure dans le document plus d'études de cas rendant compte d'industries et de stades de croissance commerciale variés;
- l'inclusion d'un chapitre d'« initiation aux affaires » permettrait également de consolider le document (on aiderait ainsi les entrepreneurs n'ayant pas de solides antécédents du domaine des affaires ou de la finance à mieux comprendre les concepts que renferme le document existant);
- des cours ou des séances de formation en ligne ajouteraient également de la valeur au site Web *Étapes vers le capital de croissance* et atténueraient certaines des préoccupations liées à l'absence d'infrastructure de soutien des séances de formation personnelle;
- on devrait établir un mécanisme de mise à jour des documents allant au-delà de la clôture du PICC

Il convient de noter que, avant la réalisation de la présente évaluation, le PICC avait lui-même défini des lacunes et des aspects où il y avait place à l'amélioration. Ainsi, le PICC a récemment procédé à un nouveau lancement du site Web *Étapes vers le capital de croissance*. On y retrouve des données et des documents révisés tenant compte d'un certain nombre des problèmes soulevés ci-dessus.

#### 4.3 Synergies et liens communautaires

Comme ce sont des particuliers et des organismes déjà actifs dans chacune des collectivités qui ont été à l'origine des projets pilotes, on peut penser que, au début des projets, il y avait un degré raisonnable de sensibilisation communautaire aux besoins de capital de risque de même qu'aux moyens d'y accéder. En donnant aux collectivités la possibilité de définir leurs propres approches, le PICC espérait renforcer davantage les synergies et les liens communautaires dans le domaine de l'accès au capital de risque. L'obligation faite à chacune des collectivités de trouver des parrains ou des partenaires locaux disposés à assurer au moins le tiers du financement du projet pilote rend compte de cet objectif.

**Conclusion : La plupart des projets sont parvenus à favoriser l'établissement de synergies et de liens communautaires.**

Dans le cadre de tous les projets pilotes, on a établi des réseaux exhaustifs dans les collectivités, notamment avec les divers ordres de gouvernement (niveaux municipal et provincial, autres programmes fédéraux, Autochtones), des organismes de financement conventionnels, des professionnels des affaires (p. ex. des avocats et des comptables) et d'autres intermédiaires, investisseurs et entrepreneurs des collectivités. Ces réseaux ont permis de hausser la sensibilisation générale aux besoins en placements en actions et en capital de risque de même qu'au rôle de ces derniers. Les communautés professionnelles et les banques ont, semble-t-il, joué un rôle relativement poussé en aiguillant des clients vers des projets pilotes.

Au nombre des stratégies fructueuses, mentionnons la communication soutenue et la participation à des manifestations communautaires pertinentes et à des occasions de réseautage et la couverture par les médias des efforts déployés dans le cadre des projets. D'autres activités ont porté sur des sous-groupes particuliers d'intéressés, notamment les investisseurs. À titre d'exemple, on est parvenu, dans le cadre du projet de Niagara, à augmenter la « base du total des investissements » en jumelant des investisseurs entre eux afin de créer le Niagara Growth Fund, grâce auquel des investisseurs peuvent mettre les risques en commun. Les responsables du projet de Halifax mettent leur réseau à profit pour favoriser la création d'un village de recherche en sciences de la vie, lequel contribuera à l'expansion du secteur des sciences de la vie et, ce faisant, à ses besoins en soutien financier grâce à l'investissement. Dans le cadre du projet de Sainte-Thérèse-de-Blainville, on est parvenu à lier entre eux 66 des quelque 120 Centres locaux de développement (CLD) que compte le Québec. En ce qui concerne les communications entre les collectivités du Canada et du monde, le projet possède un immense potentiel.

**Conclusion : Le conseil d'administration d'un projet peut renforcer considérablement les efforts de réseautage.**

Représentatifs de leur collectivité, les conseils d'administration composés de chefs de file compétents et avertis servent à consolider la crédibilité d'un projet de même que sa réputation auprès des investisseurs et des entrepreneurs. De tels conseils ont également tendance à susciter l'intérêt d'autres intermédiaires, y compris des partenaires et des bailleurs de fonds pour les projets. En outre, de nombreux projets ont mis à profit les réseaux des membres de leur conseil d'administration pour établir tout de même des relations avec des particuliers et des organismes compétents.

Les projets du PICC qui ont réussi ont apporté une attention toute particulière à la composition et au rôle de leur conseil d'administration. En ce qui concerne la composition, l'évaluation laisse entendre que les conseils efficaces comptent des représentants aux antécédents professionnels diversifiés (p. ex. des avocats, des comptables, des consultants, des banquiers, etc.) possédant de l'expérience dans un certain nombre de domaines des affaires différents. Il est inutile que tous les membres du conseil comprennent à fond la notion de financement des risques, même s'il est certainement avantageux qu'au moins un des membres du conseil possède ce genre de connaissances. De plus, les membres efficaces des conseils d'administration du PICC ont à coeur la réussite du projet (en entretenant peut-être une « relation symbiotique » avec lui), sont considérés comme crédibles au sein des communautés locales des affaires et des investisseurs,

définissent une vision véritable et obligent les employés du PICC à rendre compte de l'atteinte des objectifs énoncés.

**Conclusion : Le fait de hausser le profil d'une collectivité auprès des villes ou des collectivités avoisinantes contribue à la réussite.**

Les personnes associées à tout type de services de financement peuvent tenir compte des nouveaux principes économiques que sont la mondialisation et la valeur des réseaux horizontaux. En liant entre elles des collectivités voisines, les projets pilotes sont parvenus à accroître l'importance éventuelle des marchés. Par exemple, le projet de Victoria établit de solides relations avec des investisseurs de Vancouver qui, habituellement, ne s'intéressent pas aux entrepreneurs de Victoria. Le projet de Moncton a élargi ses tentacules en concluant des accords avec les collectivités voisines de Miramichi et de Saint John relativement à la prestation de services de mentorat et de consultation. Par ailleurs, les projets de Niagara et de Sainte-Thérèse-de-Blainville ont favorisé l'établissement de liens internationaux, ce qui illustre bien les possibilités de rayonnement d'une stratégie saine.

#### 4.4 Autres résultats au niveau communautaire

On recense également quelques autres résultats directement liés aux projets pilotes qui ne relèvent pas des catégories ci-dessus. On les présente ci-dessous.

**Conclusion : On a augmenté l'efficacité du processus d'investissement.**

En renforçant la préparation aux investissements des entrepreneurs et des investisseurs, le PICC augmente les possibilités de conclusion de marchés. Le fait d'accroître l'efficacité du processus d'investissement a notamment pour effet positif de créer un climat plus propice à l'investissement. Ainsi, les investisseurs seront peut-être plus susceptibles d'investir de nouveau à l'avenir.

« La plus importante contribution du [projet] est de m'aider à me préparer à accueillir des investisseurs. Je ne savais pas comment m'y prendre pour "recruter" des investisseurs providentiels ». (Un entrepreneur)

**Conclusion : On a sous-estimé la nécessité des volets du PICC axés sur le perfectionnement des compétences et les liens communautaires.**

Si le perfectionnement des compétences et les liens avec la collectivité ont toujours été considérés comme importants, il semble bien que, au moment du lancement du PICC, on ait surestimé l'importance de l'état de préparation des entrepreneurs et la capacité des collectivités. Selon quelques-uns des projets, on n'aurait pas dû s'attendre à ce qu'ils parviennent à faciliter la conclusion d'un grand nombre de marchés avant d'avoir eu la possibilité de répondre à des besoins plus fondamentaux de leurs collectivités respectives. À cet égard, le projet Mission

Capital (Wendake), dans le cadre duquel on a établi qu'il fallait perfectionner les compétences entrepreneuriales des communautés autochtones avant que les membres de ces dernières ne puissent prendre conscience du potentiel de l'accès au capital de risque, constitue un exemple important. Le Secrétariat du PICC a compris l'importance de telles activités à la suite d'une visite sur place.

**Conclusion : La prestation de conseils est un élément critique du processus d'investissement.**

Quelques participants à l'évaluation ont souligné que la valeur des services de jumelage en matière d'investissement était en soi limitée si ces derniers ne s'accompagnaient pas d'orientations et de conseils avisés. Les activités du PICC liées à la préparation aux investissements et au réseautage communautaire ont été parmi les formes les plus précieuses de soutien accordé aux PME et aux investisseurs. Elles ont procuré des avantages considérables au titre de la confiance des investisseurs, élément critique de la prise de décisions, et contribué à accroître l'efficacité des services de jumelage du PICC.

« On doit non seulement conclure des marchés, mais aussi aider les entreprises à se préparer à accueillir des investisseurs. » (Un gestionnaire de projet)

Le type de soutien consultatif offert a également permis aux responsables des projets pilotes de fournir aux entrepreneurs des conseils sur la façon d'approcher les investisseurs (au moyen de documents, d'exposés et de rencontres personnelles). Dans certains cas, on leur a même déconseillé de recourir aux placements en actions. Le niveau de satisfaction élevé dont ont fait état les participants aux groupes de discussion des PME qui ont reçu l'aide du PICC, mais qui ne sont pas parvenus à obtenir du capital de risque, montre bien la valeur de tels conseils. Pour reprendre les mots d'une des personnes interviewées, le modèle du PICC fait en sorte que « personne ne repart les mains vides ».

« On doit mettre en place un mécanisme qui permette de dire [aux entrepreneurs] s'il s'agit d'un investissement valable, puis de les aider à élaborer un plan d'action. » (Un entrepreneur)

#### 4.5 Définir des pratiques exemplaires

Le PICC avait pour objectif général de définir des stratégies et des approches qui permettraient d'améliorer l'accès au capital de risque des entrepreneurs tournés vers la croissance. C'était là la principale responsabilité du Secrétariat du PICC au sein d'Industrie Canada. Voir l'analyse ci-dessous des conclusions liées à cet objectif.

**Conclusions :            Le Secrétariat du PICC a activement géré et diffusé les pratiques exemplaires issues des projets pilotes.**

Au nombre des principales activités de soutien des pratiques exemplaires, mentionnons la documentation des pratiques exemplaires dans *La formule gagnante* et *La formule gagnante en action*. Ces documents ont été mis à la disposition de l'ensemble des collectivités du Canada (et d'autres parties intéressées), sur supports papier et électronique.

Comme on l'a mentionné plus tôt, le Secrétariat du PICC a également organisé et accueilli une conférence nationale sur les pratiques exemplaires, les conférences semestrielles pour les projets pilotes et tenu des téléconférences mensuelles. Tout au long de la période pilote, on a encouragé et soutenu la communication officieuse entre les projets.

## 5. LEÇONS RETENUES

Dans la présente section, on présente les leçons retenues qui ont été définies dans le courant de l'évaluation. On en a dressé la liste au moyen d'interviews auprès de fonctionnaires d'Industrie Canada, d'études de cas et de commentaires de gestionnaires du PICC dans des collectivités où l'on n'a pas mené d'études de cas. En outre, pour comprendre ce qui a bien et moins bien fonctionné, on a utilisé les observations des membres de l'équipe d'évaluation. La source de chacune des leçons est indiquée entre parenthèses. Les leçons retenues ont été divisées en quatre grands thèmes :

- l'accès au capital de risque;
- la préparation aux investissements;
- le parrainage et l'administration des projets;
- autres leçons retenues.

### 5.1 Accès au capital de risque

Dans la présente section, on expose les leçons retenues au titre de l'amélioration de l'accès au capital de risque. Cette section a été divisée en trois sous-sections qui regroupent les leçons retenues sous les rubriques suivantes :

- le comportement des investisseurs;
- les stratégies d'amélioration de l'accès au capital de risque;
- les observations générales sur l'accès au capital de risque.

#### 5.1.1 *Comportement des investisseurs*

**Pour établir une relation à long terme, on doit soutenir continuellement les investisseurs providentiels.** Pour établir un solide réseau d'investisseurs providentiels, on doit continuellement soutenir la relation. Le fait de maintenir un contact étroit génère plus d'enthousiasme pour les investissements éventuels et réduit le scepticisme. L'objectif consiste à tabler sur l'« enthousiasme » de la communauté au moyen de contacts plus fréquents et de nouvelles plus « emballantes », par exemple les marchés satisfaisants conclus et l'impact positif sur la collectivité. (London)

**Dans les grands centres, il est difficile de recruter des investisseurs intéressés à placer moins de un million de dollars dans des collectivités non urbaines ou dans les « entreprises à risque ».** En raison des efforts qu'exige la constitution d'un investissement de moins de un million de dollars, les grands investisseurs (p. ex. les sociétés de capital de risque) ne sont pas toujours intéressés à investir dans les centres non urbains. Le financement par actions exige une gestion trop directe, ce qui complique la vie des investisseurs ne se trouvant pas dans le voisinage immédiat. En outre, les investisseurs providentiels, ou ceux qui cherchent à investir de plus petits

montants, ne sont pas toujours disposés à accepter un niveau élevé de risque. (North Bay, Moncton)

**Ce ne sont pas tous les investisseurs qui souhaitent agir comme mentor auprès d'une nouvelle entreprise.** Certains investisseurs providentiels possibles ne sont pas intéressés à agir comme mentor auprès d'une entreprise en démarrage ou faire partie de sa structure de gestion. Ce phénomène limite parfois le nombre de personnes disposées à investir dans des marchés plus risqués : en effet, elles ne souhaitent pas avoir le genre de participation directe que suppose habituellement la réussite des investissements. (Moncton)

« Les investisseurs doivent apporter avec eux plus que de l'argent : ils doivent aussi investir des services de gestion de même que leur expertise et leur expérience du monde des affaires. » (Un investisseur)

**Une faible connaissance du secteur de l'investissement et une absence d'« atomes crochus » peuvent freiner l'investissement.** Des employés des projets de même que des investisseurs ont souligné qu'« ils ne peuvent comprendre le potentiel d'un secteur qu'ils ne comprennent pas ». Même les investisseurs qui se trouvent à proximité d'une occasion risquent d'investir à l'extérieur de leur collectivité d'attache s'ils connaissent le secteur et considèrent que l'investissement offre de bonnes possibilités de rendement. Cependant, c'est la réputation et la crédibilité des personnes qui font la promotion d'un projet qui emportent le morceau. En outre, la présence d'« atomes crochus » entre l'entrepreneur et un investisseur est essentielle. Dans le cas contraire, l'investisseur risque de considérer le projet comme trop risqué. (Moncton, Sainte-Thérèse-de-Blainville, Halifax)

**Il est difficile d'identifier des investisseurs providentiels.** Si l'on s'attendait à ce qu'il soit difficile d'identifier des investisseurs providentiels tout autant que d'autres investisseurs sérieux et avisés dans les collectivités, un certain nombre de projets en ont fait l'expérience de première main. Dans certaines collectivités, on n'a identifié qu'un très petit nombre d'investisseurs. Quant aux investisseurs providentiels, ils étaient encore moins nombreux. (Halifax, Moncton, North Bay, London)

« Un des résultats les plus importants tient au fait que [le projet] a permis aux membres de la communauté de l'investissement de se réunir et de se sensibiliser aux investisseurs providentiels (Un employé de projet)

### 5.1.2 *Stratégies d'amélioration de l'accès au capital de risque*

**On doit éviter de porter des jugements sur la qualité des idées commerciales d'entrepreneurs.** Il importe de donner aux entrepreneurs les outils et la compréhension dont ils ont besoin pour pressentir les investisseurs. C'est le marché qui déterminera s'il y a ou non des débouchés pour leurs produits ou services. Une telle approche permet d'éviter les préjugés ou les

conflits d'intérêts et donne aux investisseurs l'occasion de mettre au jour des idées au potentiel caché. (Victoria)

**On doit veiller à ce que les plans d'affaires soient ciblés.** S'ils tiennent à savoir que les entrepreneurs ont préparé des plans d'affaires, les investisseurs n'ont habituellement ni le temps ni l'envie de lire quelques plans d'affaires complets pour mettre au jour des possibilités d'investissement. D'un point de vue stratégique, des documents stratégiques plus brefs, par exemple le dossier de possibilités d'affaires proposé par Denzil Doyle, sont plus utiles dans la mesure où ils ne renferment que les éléments les plus essentiels dont les investisseurs ont besoin pour évaluer rapidement les possibilités d'affaires et d'investissement. Si une idée donnée intrigue un investisseur, on pourra lui fournir un plan d'affaires plus détaillé. (Victoria, Okanagan, Moncton)

**Au lieu de faire appel à des sites Web locaux comme mécanisme de facilitation pour le jumelage de PME et d'investisseurs, on doit tenir compte des limitations possibles.** Dans les petites collectivités, le taux de marchés conclus est trop petit pour justifier l'utilisation d'un site Web comme mécanisme de jumelage. En outre, la volonté d'anonymat des investisseurs providentiels et la crainte qu'ont les PME de voir leurs « idées » diffusées ajoutent aux difficultés qu'entraîne l'utilisation d'un tel outil. Dans les grandes collectivités, où l'anonymat de même que le nombre de PME et d'investisseurs sont plus importants, un site Web facilitant le jumelage de PME et d'investisseurs semble plus prometteur. (North Bay, London, Sainte-Thérèse-de-Blainville)

**L'utilisation d'un site Web pour faciliter le jumelage de PME et d'investisseurs ne devrait pas entraîner la suppression des contacts personnels.** Un site Web constitue un outil valable pour le jumelage d'entrepreneurs et d'investisseurs potentiels. Cependant, un tel outil ne donnera des résultats que s'il bénéficie d'une intervention humaine. Il importe qu'une tierce partie évalue une demande de concert avec un investisseur ou une entité émettrice : on s'assurera ainsi que les deux ont des intérêts communs et sont compatibles. (Sainte-Thérèse-de-Blainville)

### *5.1.3 Observations générales sur l'accès au capital de risque*

**Dans les collectivités plus petites, l'absence de masse critique limite le nombre de marchés pouvant être conclus.** Si, dans les collectivités plus petites, on a besoin de projets du PICC, il est très difficile de conserver son élan en l'absence d'une masse critique d'entrepreneurs. Dans une petite collectivité où « tout le monde se connaît », la difficulté consiste peut-être moins à jumeler les PME et les investisseurs qu'à mobiliser la communauté des investisseurs et à mieux préparer les PME à les accueillir. Comme l'a déclaré une des personnes interviewées : « La présence d'investisseurs providentiels en milieu rural est un mythe. » (North Bay, Canmore, Okanagan, Sarnia, Swift Current)

**Les investisseurs providentiels sont plus susceptibles d'accepter des risques dans le secteur de la haute technologie que dans les autres.** Les entreprises qui en sont à leurs premiers balbutiements se heurtent à de nombreux obstacles. De façon générale, les investisseurs

providentiels n'acceptent de courir des risques élevés que lorsqu'ils ont le sentiment qu'on leur propose des possibilités de rendement suffisantes. Dans une des collectivités, on a compris que le secteur de la haute technologie était le seul secteur d'investissement suffisamment prometteur pour que les risques et l'investissement s'équilibrent. (Victoria)

**Les obstacles à l'établissement de liens entre les Autochtones et les communautés d'investisseurs sont profonds et difficiles à surmonter.** Lorsque des communautés autochtones sont en cause, des facteurs comme la *Loi sur les Indiens* (en particulier l'article 89), les différences culturelles et les idées fausses au sujet des attitudes et du potentiel des entreprises autochtones créent des obstacles qui nuisent à l'investissement. Ensemble, ces obstacles font qu'il est encore plus difficile de concilier « l'offre et la demande ». (Wendake)

**Les collectivités dotées d'une infrastructure commerciale bien établie tendent à obtenir de meilleurs résultats.** Les collectivités dotées d'une solide infrastructure, par exemple des services professionnels et commerciaux, des organismes de développement économique, des services de soutien aux entreprises et des institutions financières établies au niveau local, tendent à obtenir de meilleurs résultats parce qu'il existe déjà des ressources et des soutiens aux entreprises que l'ajout d'un projet du PICC est susceptible de renforcer. (Secrétariat du PICC)

**On doit mettre l'accent sur une cible.** Les responsables de certains projets ont jugé qu'il était plus efficace et plus fructueux de mettre l'accent sur un type donné de client, ou encore sur une industrie ou un secteur précis, en raison du plus fort impact produit. Le phénomène s'explique par le fait qu'on peut utiliser l'énergie du projet pour répondre aux besoins de l'industrie ou du groupe cible plutôt que de tenter de tout faire pour tous. (Victoria, Halifax, Canmore, Waterloo, Halifax)

« On ne doit pas essayer de tout faire pour tous. Votre crédibilité est à ce prix. » (Un investisseur)

**Il est plus difficile de reconnaître une bonne idée et de bonnes aptitudes pour la gestion que de trouver un investisseur.** Le projet de Halifax faisait des réseaux le moyen principal utilisé pour cerner les possibilités d'investissement et trouver des investisseurs potentiels. Les responsables du projet se trouvaient toujours en butte au même problème, soit de trouver des entreprises ou des entrepreneurs possédant des aptitudes pour la gestion qui inspirent confiance aux investisseurs.

« Le plus grand souci dont nous font part les investisseurs, c'est que les entreprises n'auraient pas les aptitudes nécessaires sur le plan de la gestion. » (Employé de projet)

## 5.2 État de préparation aux investissements

La section qui suit fait ressortir les leçons retenues quand il s'agit d'améliorer l'état de préparation aux investissements des PME/entrepreneurs et des investisseurs prospectifs. Nous avons divisé la section en sous-sections regroupant les leçons en question :

- le comportement des PME/entrepreneurs;

- les stratégies d'amélioration de l'état de préparation de l'investisseur;
- des observations générales concernant l'amélioration de l'état de préparation aux investissements.

### 5.2.1 Comportement des PME/entrepreneurs

**Certains entrepreneurs ne se laissent pas « guider », si bien qu'il vaut mieux concentrer les ressources sur ceux qui font preuve d'un engagement solide.** Il existe des entrepreneurs qui n'écoutent pas les conseils fournis, quelle que soit la personne qui les prodigue, quelle que soit la manière dont ils sont communiqués. Les ressources pouvant être consacrées à l'orientation des entrepreneurs pour qu'ils améliorent leur état de préparation aux investissements étant limitées, il vaut mieux privilégier ceux qui sont sérieux et qui sont prêts à accepter des conseils. (London)

**Là où l'entrepreneur n'est pas bien préparé à l'investissement, il faut un effort considérable pour lui faire toucher au but.** Il faudra peut-être travailler longtemps auprès de l'entrepreneur ne serait-ce que pour s'assurer qu'il est en mesure d'expliquer clairement son projet d'entreprise et le plan d'affaires qui l'accompagne. Une des personnes interviewées a affirmé : « Nous passons beaucoup de temps à faire de l'éducation auprès des entreprises. » Certaines entreprises ont besoin non pas d'investisseurs, mais plutôt de services de gestion-conseil. (Moncton)

« Nous n'encadrons pas, nous besognons. »  
(Employé de projet pilote)

**Les PME doivent savoir ce que l'avenir leur réserve si elles souhaitent devenir prêtes à l'investissement.** Souvent, leur degré de connaissance en la matière est limité, de sorte qu'elles ont besoin de savoir au départ quelle est la marche à suivre, combien de temps cela prendra et quelles sont les probabilités que le financement se concrétisera. Cela leur permet de bien fixer leurs attentes et de s'engager à mettre les choses en branle, cela les prépare de façon qu'« elles ne manquent pas d'argent avant d'être prêtes à recevoir l'investissement ». (North Bay, London)

« Il faut disposer de quelqu'un d'indépendant qui est en mesure de donner l'heure juste. »  
(Entrepreneur)

**Les entrepreneurs du secteur technologique ont tendance à surévaluer le potentiel de leur entreprise à court terme et à le sous-évaluer à long terme.** Les responsables des projets faisant intervenir des entrepreneurs du secteur technologique peuvent avoir besoin d'aide pour fixer des attentes et des objectifs réalistes qui leur permettront de mener à bien des discussions et des négociations productives avec les investisseurs prospectifs. (Victoria)

**Il faudra peut-être approfondir la formation pour ce qui est du milieu du développement économique chez les Autochtones.** Ceux qui travaillent à stimuler les projets d'entreprise chez les Autochtones auront peut-être besoin de connaissances et d'une formation plus grandes, surtout si les entrepreneurs visés sont appelés à lancer leur projet d'entreprise dans un secteur de croissance innovateur et, par conséquent, à atteindre le point où elles sont prêtes à envisager de demander du capital de risque. (Wendake)

### 5.2.2 Stratégies d'amélioration de l'état de préparation aux investissements

**L'éducation de la communauté autochtone ne débouchera pas sur des résultats, à moins qu'une éducation parallèle se fasse du côté des non-Autochtones.** La relation investisseur-bénéficiaire qu'il faut cultiver va dans les deux sens. Comme les possibilités d'investissement en milieu autochtone sont limitées (le nombre d'investisseurs providentiels est limité, par exemple), il faudra recourir à des sources non autochtones de capital de risque. Pour faire tomber les obstacles qui existent entre ces deux groupes, la communauté non autochtone doit être mieux renseignée sur les possibilités chez les Autochtones. En outre, il faut établir les « exemples à suivre » qui permettront de faire tomber les obstacles. (Wendake)

**Il vaudrait la peine que l'entrepreneur puisse s'exercer à présenter un exposé sur son plan d'affaires.** Faire en sorte que les entrepreneurs puissent défendre leur cause auprès d'un comité à titre d'essai, voilà une bonne façon de « peaufiner » l'exposé et de permettre à l'entrepreneur de s'exercer à justifier son projet d'entreprise auprès d'investisseurs. Ce type d'approche permet de préparer l'entrepreneur au type de questions que pourrait poser un investisseur réel. En l'absence d'un tel essai, l'entrepreneur perdra peut-être l'occasion qui se présente : il n'était pas prêt à défendre rigoureusement son dossier. Les responsables du projet de Moncton ont appris, par l'entremise des « forums pour premiers investisseurs » qu'ils ont organisés, qu'un encadrement supplémentaire des PME aurait permis d'améliorer les exposés. (Waterloo, Niagara, London, Moncton)

**Les responsables d'un projet associé au PICC doivent trouver le juste équilibre entre le rôle d'intermédiaire et le rôle de consultant, sinon ils risquent de perdre les appuis du milieu des affaires.** Il est indispensable que les projets ne soient pas perçus comme étant en concurrence avec les services déjà offerts au sein de la collectivité. Le projet doit permettre de fournir une assistance concrète aux entrepreneurs, mais il ne peut faire double emploi avec des services qui sont déjà offerts au sein de la collectivité. Il faut également étudier les questions juridiques qui entrent en jeu si certains frais sont demandés. Une des façons de régler le problème, c'est de mettre le milieu des affaires au courant du projet et des objectifs qu'il vise par l'entremise d'une tribune publique. (London)

**Les ateliers de formation sont utiles pour améliorer les aptitudes à l'investissement, mais c'est l'encadrement individuel qui représente la meilleure façon d'aider des PME aux besoins différents à atteindre leurs objectifs.** Ce qu'il faut aux PME, c'est un encadrement qui s'applique à toutes les étapes du processus de financement par capitaux propres. Un atelier permet bien de livrer des connaissances sur un aspect particulier du financement par capitaux propres, mais, à lui seul, il n'améliore pas l'état de préparation d'une PME autant que l'encadrement. (North Bay)

**Il est plus important d'aider les entrepreneurs à décider du type de financement et de croissance qui leur convient que de leur trouver un investisseur.** Même si le projet associé au PICC a d'abord et avant tout pour thème l'amélioration de l'accès au capital de risque, il ne convient pas forcément pour l'entrepreneur de choisir cette voie dans chacun des cas. Il peut être préférable de recourir à des options classiques en vue d'obtenir du financement, sinon d'adopter une nouvelle orientation stratégique. Si les responsables des projets associés au PICC devraient se garder de formuler des recommandations directes, il est extrêmement utile de demander aux entrepreneurs d'envisager eux-mêmes toutes les options qui s'offrent à eux. (Victoria)

**Il peut être avantageux de collaborer étroitement avec les établissements d'enseignement présents au sein de la collectivité.** L'expertise des professeurs et des étudiants des établissements universitaires et collégiaux devrait être mise à profit. La collaboration PICC/établissements d'enseignement peut servir à la

recherche et à l'organisation de séances pédagogiques visant à aider les PME à être mieux prêtes à l'investissement. (Halifax, Victoria, Fredericton, London)

### 5.2.3 Observations générales concernant l'état de préparation aux investissements

**Le volet « conseils » du projet de PICC ajoute une valeur concrète aux efforts de recherche d'investisseurs.**

Comme nous l'avons noté à la section 4.1.2, les investisseurs s'accordent pour dire que les entrepreneurs sont mieux préparés une fois qu'ils ont travaillé de concert avec le personnel du projet PICC. La probabilité qu'un investisseur s'entendra avec un entrepreneur s'accroît dans la mesure où l'entrepreneur est préparé. Par ailleurs, les aptitudes qu'acquiert les entrepreneurs en travaillant dans le cadre du projet du PICC en vue de devenir prêts à l'investissement leur permettent d'accéder au financement à des stades ultérieurs. À long terme, il importe davantage d'aider les entrepreneurs à prendre les décisions qui s'imposent que de leur proposer simplement un investisseur. (Victoria, Sault Ste-Marie, Niagara, Sainte-Thérèse-de-Blainville)

« C'est le côté entrepreneur que nous privilégions. Nous cherchons à mettre en valeur et présenter les occasions. » (Employé de projet)

**Quand on est responsable d'un vaste territoire géographique, il est difficile d'avoir une incidence sur le degré de préparation aux investissements, surtout là où les contacts en personne se révèlent nécessaires.** Les responsables de projets dont le mandat consiste à servir une province entière doivent consacrer une bonne part de leur énergie au travail de liaison et de réseau. Même s'ils rencontrent beaucoup de gens, ils peuvent avoir de la difficulté à cultiver l'étroite relation qui s'impose avec les entrepreneurs ou à établir les « sources » d'investisseurs providentiels. Le degré d'ouverture et d'intérêt d'une collectivité doit s'accroître pour que les responsables du projet joignent les entrepreneurs individuels. (Wendake)

### 5.3 Administration et parrainage des projets

La section qui suit fait ressortir les leçons retenues quand il s'agit de trouver des parrains et d'administrer un projet de facilitation des investissements comme le PICC. Nous avons divisé la section en sous-sections qui regroupent les leçons retenues à cet égard :

- le financement des projets et les partenariats;
- l'administration des projets;
- les observations générales.

#### 5.3.1 Financement des projets et partenariats

**En imputant des frais, on évite de traiter avec les entrepreneurs qui ne sont pas sérieux. De plus, les frais permettront peut-être que les projets deviennent autonomes.** Jusqu'à ce qu'un projet soit perçu comme légitime et qu'il fasse la preuve de sa valeur aux yeux de la collectivité, il est difficile de s'attendre à pouvoir appliquer des frais d'utilisateur ou des commissions. Si je devais me fier à ce type de financement, il faudrait un volume élevé d'entrepreneurs et d'ententes. Une fois que le projet possède la légitimité voulue et qu'il présente le volume nécessaire, à ce moment-là, les frais d'utilisation permettent

non seulement d'améliorer l'autonomie financière, mais aussi d'écarter les entrepreneurs moins sérieux. (London)

**Il faut aborder de manière constante et énergique le financement des initiatives de type PICC.** Un des rôles du conseil chargé du projet consiste à exploiter ses contacts dans le milieu des affaires pour trouver des répondants. Il ne suffit pas de demander aux bénévoles qui font partie du conseil de le faire. Il faut adopter une approche énergique, par exemple identifier un grand nombre de contacts dans le milieu des affaires (50, par exemple) et se fixer tel ou tel nombre de répondants à trouver. (London)

**Le lancement d'un projet PICC peut prendre jusqu'à deux ans.** Il faut un effort considérable pour établir une identité, nouer des liens, établir des profils d'investisseurs, repérer les possibilités d'affaires et atteindre une masse critique à cet égard et faire en sorte que les entrepreneurs soient prêts aux investissements. Durant cette étape de démarrage, il peut être difficile d'obtenir des fonds communautaires. Si un programme comme le PICC devait être repris dans d'autres collectivités, plus des deux tiers du financement permettraient d'améliorer les efforts durant les premiers stades, qui ont une importance critique. (Victoria, Halifax)

**Il est plus facile de mobiliser des fonds si l'organisation qui parraine le projet PICC est considérée comme crédible au sein de la collectivité.** L'expérience et la crédibilité de l'organisme-répondant peut stimuler les appuis extérieurs à l'égard d'une initiative de type PICC. La confiance témoignée à l'égard des capacités du répondant, surtout des membres de son personnel, peut susciter un partenariat à l'égard des activités associées au projet et amener des contributions tant financières qu'en nature. (Wendake)

**Il est relativement plus facile de susciter l'intérêt et de créer des partenariats favorables au projet quand les autres partenaires sont crédibles.** Les partenaires sont plus susceptibles d'appuyer le projet si les autres partenaires qui arrivent à la table sont respectés. La confiance que mettent les partenaires dans les autres partenaires au projet attise leur intérêt et encourage la participation. (Wendake)

### 5.3.2 Administration des projets

**Il ne faut pas sous-estimer les ressources devant être consacrées au fonctionnement d'un projet PICC.** Un projet de type PICC doit pouvoir bénéficier dès le départ d'un gestionnaire de projet et d'un adjoint administratif à temps plein. Au début, il existe trop de tâches administratives susceptibles de détourner la direction des activités qu'il faut mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs du projet (exploitation des réseaux, mobilisation des investisseurs, encadrement des PME, etc.) (London)

« Il faut vraiment une organisation qui se consacre aux détails nécessaires pour qu'une entreprise atteigne le niveau voulu.  
(Intermédiaire)

**Il est essentiel que le gestionnaire de projet possède une bonne combinaison de connaissances et de compétences en matière d'industrie et d'investissement.** Le gestionnaire de projet devrait pouvoir mettre à profit un ensemble de compétences, notamment pour ce qui touche l'industrie et l'investissement, ainsi que des connaissances générales sur la marche des affaires. Le gestionnaire de projet devrait posséder l'esprit d'entreprise et le sens de l'innovation afin de pouvoir réfléchir en-dehors des paramètres du projet. (Halifax, North Bay)

**Dans un secteur spécialisé, par exemple les sciences de la vie, il faut une équipe composée de professionnels aguerris qui possèdent la bonne combinaison d'expertise et d'aptitudes en vue de cerner plus facilement les occasions qui se présentent et d'attirer l'intérêt des investisseurs par la suite.** Il faut des professionnels aguerris dans les cas où les projets se situent dans des secteurs très spécialisés. Il s'agit de trouver les bonnes personnes, qui sont en mesure de parler la langue qu'il faut aux gens d'affaires (ceux qui cherchent) et aux investisseurs. Ces membres du personnel devraient posséder des diplômes d'études supérieures et une expertise particulière. (Halifax)

« On doit avoir les bonnes personnes avec la bonne formation. » (Intermédiaire)

**Il est indispensable que les administrateurs de projet aient une vision commune des choses et que les objectifs associés au projet demeurent présents dans l'esprit de tous.** Le personnel chargé du projet et les membres du conseil ainsi que les autres partenaires doivent comprendre le rôle du projet et la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs fixés. En l'absence d'une telle vision commune, on peut perdre beaucoup de temps à mener à bien des activités qui ne soutiennent pas directement la réalisation des objectifs du projet. Pour que la vision associée au projet demeure la même malgré un fort taux de roulement du point de vue des administrateurs, il faut penser à la planification de la relève et à l'orientation des membres nouveaux qui se joignent à l'équipe de projet et au conseil, pour qu'il y ait « évolution et non pas révolution ». En outre, plus le conseil est grand, plus il est difficile de disposer d'un groupe de base qui possède la même vision. (London, North Bay)

**Les accords de non-divulgaration appliqués au conseil pourraient servir à atténuer les soucis concernant les conflits d'intérêts.** Il importe, pour ce qui touche une initiative de ce genre, d'avoir un conseil qui se compose de bénévoles membres du secteur privé. Tout de même, les soucis relatifs aux conflits d'intérêts qui découlent de ce type de structure (que les membres du conseil se servent des renseignements recueillis auprès des PME et des investisseurs à des fins personnelles) doivent être abordés dès le départ. Dans au moins un cas en particulier, on a atténué les préoccupations à ce sujet en faisant signer aux membres du conseil une entente de non-divulgaration/confidentialité (North Bay)

« Un des principaux obstacles pour l'investisseur, c'est de traiter avec un homme d'affaires [au conseil] qui est peut-être en situation de conflit d'intérêts. Il faut surmonter cet obstacle. » (Investisseur)

**La composition du conseil a une incidence sur la capacité de susciter de l'intérêt et d'obtenir des appuis chez les responsables du projet.** Il importe que le conseil se compose de personnes provenant à la fois du secteur privé et du secteur public, y compris des organismes-parrains et des milieux professionnels comme ceux des comptables, des avocats et des banquiers. Chacun des membres du conseil devrait être en mesure de faire valoir un point de vue particulier et de mettre à profit des compétences singulières, afin que la valeur du projet soit maximisée. En outre, les membres du conseil peuvent accomplir un travail indispensable pour créer et soutenir un réseau positif avec le monde des affaires et le milieu des investisseurs. (North Bay, London, Victoria, Niagara)

**L'habileté à exploiter les réseaux (et l'existence d'un réseau au sein de la collectivité) est indispensable au succès du projet.** Le personnel du projet et le conseil doivent avoir de bons contacts à l'intérieur comme à l'extérieur de la collectivité. Le succès d'une initiative de ce type dépend des liens et des synergies créés à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la collectivité. (Mount Pearl, Sarnia, North Bay)

**La présence d'administrateurs de programme et d'un conseil responsables chargés de veiller sur le projet garantit une bonne reddition de comptes.** Là où le conseil est bénévole, il peut être difficile d'établir une reddition de comptes digne de ce nom dans le cadre du projet. Une stratégie qui est proposée consisterait à verser des honoraires. Les administrateurs devraient rendre compte du projet et être en mesure de prendre des décisions qui en modifient la portée, si les résultats ne répondent pas aux attentes fixées au départ. Les administrateurs devraient : comparer les activités aux exigences de la collectivité et rajuster le tir en conséquence; examiner le potentiel qui existe et canaliser les énergies en vue de l'exploitation de ce potentiel; travailler de concert avec les éléments existants au sein de la collectivité. Selon une personne interviewée, il est possible de faire du projet quelque chose de positif si on agit rapidement. (Halifax, London)

### 5.3.3 Observations générales

**Faire partie d'un organisme d'accueil qui fournit des services supplémentaires a pour effet d'accroître la marge de manoeuvre d'un projet.** Selon certains responsables de projet, plutôt que de former une nouvelle organisation, il faudrait améliorer l'infrastructure communautaire existante en ajoutant un projet PICC. En collaborant avec un organisme existant, sinon avec plusieurs, les responsables du projet peuvent accéder rapidement à tout un bassin de ressources auxquelles ils n'auraient pas accès s'ils devaient créer une entité nouvelle et autonome. Le personnel chargé du projet PICC peut alors concentrer son attention sur les tâches liées aux objectifs. Faire partie d'une organisation existante peut aussi vouloir dire un accès facile à du personnel expérimenté apte à jeter un éclairage nouveau sur les questions et les possibilités associées au projet. (Victoria, North Bay)

**L'autonomie de l'organisation accroît la marge de manoeuvre.** Être une organisation autonome donne au projet la marge de manoeuvre nécessaire pour s'adapter aux besoins des clients. De même, le projet peut être ainsi mieux placé pour accommoder les rajustements nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs. Cela peut contribuer à son autonomie. (Sault Ste. Marie)

**Les forums d'investisseurs devraient être organisés quand le besoin se présente et non pas constituer une activité périodique.** L'organisation périodique de forums d'investisseurs peut se révéler difficile : c'est que les entrepreneurs qui se trouvent dans la « filière » n'en sont peut-être pas au stade où ils sont prêts à faire valoir leur dossier auprès d'investisseurs potentiels. Ce type de forums s'est certes révélé très fructueux jusqu'à maintenant, mais il faut tout de même les organiser quand la demande existe et non pas en faire une activité régulière. (London)

**Un plan de communications bien avisé se révèle nécessaire pour soutenir un projet.** Il faut que le message soit clair : le projet facilite l'injection de capital de risque, il ne le fournit pas. Il faut également veiller à ce que le projet soit connu au sein de la collectivité en employant divers mécanismes : la publicité dans les journaux locaux; les réseaux tant officieux qu'officiels; les exposés devant les organisations locales (chambre de commerce, clubs Rotary, etc.); le coparrainage d'activités communautaires; et les

exposés devant des consultants du domaine des services. Faire circuler le message permettra de susciter l'intérêt pour le projet. (North Bay)

**Il faut parler des exemples fructueux afin de renforcer la crédibilité et de tabler sur les succès obtenus.** Afin d'obtenir le soutien et le financement de la collectivité locale, les responsables du projet doivent parler sans cesse des entreprises fructueuses et les faire valoir auprès de la collectivité. Cela permet de renforcer la crédibilité dans le milieu des affaires et aussi de soutenir l'échange et l'acquisition d'idées et de connaissances, de sorte que les autres PME/entrepreneurs sont conscients des réalisations possibles. (Halifax, North Bay)

#### 5.4 Autres leçons retenues

La présente section expose les autres leçons retenues pour ce qui est de la mise à exécution de stratégies de facilitation de l'obtention du capital de risque. Nous l'avons divisée en sous-sections qui regroupent les leçons retenues à cet égard :

- des observations générales sur la structure des projets;
- des observations générales sur la conduite des PME/entrepreneurs; et
- des observations générales sur la singularité culturelle.

##### 5.4.1 Observations générales concernant la structure des programmes

**Le modèle régional/local d'exécution du projet du PICC contribue à son succès.** En permettant aux experts locaux de définir leurs priorités et de concevoir leurs propres stratégies, les projets du PICC sont mieux en mesure d'inspirer confiance au monde des affaires et au milieu des investisseurs locaux. Or, la confiance est un facteur de succès clé pour ce qui est de mettre en relation investisseurs et entrepreneurs. (Victoria)

**La proximité physique des ressources de coordination et de liaison facilite l'incubation et la commercialisation.** Dans le cas des projets qui reposent sur un lien important avec les chercheurs/scientifiques et les administrateurs d'université, le fait que les partenaires responsables du projet et les partenaires clés travaillent dans la cité universitaire ou près de celle-ci peut aider les responsables du projet à mobiliser avec efficacité l'apport qu'il leur faut pour soutenir la création d'une entité commerciale. (Halifax)

**Il faut un temps relativement plus long pour donner naissance aux projets communautaires, pour que ceux-ci s'établissent en bonne et due forme, et pour créer un milieu des PME qui soit prêt à l'investissement et qui bénéficiera du capital de risque disponible.** Il peut être difficile de garder le même personnel tout au long d'un projet, surtout dans le cas des directeurs généraux et gestionnaires, étant donné que le programme a une fin inévitable. Le taux de roulement du personnel à cet échelon se traduit par une perte de temps et de ressources. En outre, il peut se révéler plus difficile d'obtenir les appuis de la collectivité lorsque le projet prend fin. L'incertitude quant à l'avenir du projet peut entraîner un ralentissement des activités et nuire à la participation de la collectivité. (London)

**Le modèle idéal, c'est celui où le projet est considéré comme fonctionnant de manière indépendante de l'État.** La meilleure structure appliquée à un projet, c'est une combinaison de partenaires du monde des affaires, du milieu gouvernemental et du monde scolaire. Un projet qui privilégie le capital de risque

aura de la difficulté, car il est perçu comme naissant uniquement de l'initiative du gouvernement. Les perceptions qu'ont les investisseurs des formalités bureaucratiques du gouvernement font qu'un projet gouvernemental est moins attrayant. Un investisseur interviewé a dit ce qui suit : « La motivation n'est pas la même si vous êtes bénévole ou si vous êtes payé par le gouvernement. » Il est indispensable que les responsables du projet puissent compter sur le soutien et la participation du milieu des affaires, afin d'établir la crédibilité nécessaire pour inciter les investisseurs à faire partie du réseau. La participation du secteur privé devrait se retrouver au premier plan des activités de marketing associées à un projet. (London, North Bay)

**Quand la question de la propriété intellectuelle est clairement définie, cela facilite la commercialisation et l'investissement.** Pour les projets de recherche, les chercheurs devraient se voir céder les droits relatifs à la propriété intellectuelle sur toute découverte et invention. De cette façon, il est plus facile de breveter les découvertes et inventions, d'où le fait que la situation est moins ambiguë pour l'investisseur. (Halifax)

#### *5.4.2 Observations générales concernant le comportement des PME/entrepreneurs*

**Les lacunes au chapitre des aptitudes pour la gestion représente l'obstacle le plus important à l'accroissement de l'investissement dans les entreprises nouvelles.** Il est admis que le PICC ne vise pas à combler les lacunes à cet égard (par exemple, pour ce qui touche les connaissances sur le financement et les opérations, la vision et le leadership), mais le manque de confiance témoigné à l'égard des capacités de gestion d'un entrepreneur ou d'une entreprise peut nuire à la volonté d'investir de la part de l'investisseur. (Victoria)

**Il est impératif que la structure de direction de l'entreprise nouvellement créée prévoit l'accès aux conseils d'un expert en affaires.** Les investisseurs prospectifs doivent croire à la capacité de gestion et de décision de l'entreprise, condition préalable du développement fructueux d'un projet de l'entreprise et de sa rentabilité ultérieure. Par conséquent, il importe que le conseil de direction d'une PME comprenne différents représentants du monde des affaires. Les projets qui aident les PME à créer une solide structure de direction le font parce qu'il faut permettre à la PME de démontrer aux investisseurs qu'elle compte sur une équipe solide qui est en mesure de bien gérer une entreprise à ses premiers stades de développement. Cela veut dire que la direction possède une connaissance du secteur et une expérience lorsqu'il s'agit de fournir des conseils en gestion à divers types de PME du secteur des sciences de la vie. (Halifax)

**Les entrepreneurs, pour connaître du succès, doivent pouvoir compter sur un réseau d'affaires solide.** Donner aux entrepreneurs l'occasion de cultiver des liens solides dans le monde des affaires, c'est les aider à réussir. Les groupes de pairs et les fonctions de réseau fournissent aux entrepreneurs en herbe le soutien dont ils ont besoin et les mettent en relation avec les conseillers qui sont en mesure de les faire aller de l'avant. (Waterloo, North Bay, London)

#### *5.4.3 Observations générales à propos de la singularité culturelle*

**Pour cultiver les relations à l'intérieur de la communauté autochtone, la meilleure façon de procéder est la rencontre individuelle.** Pour promouvoir les objectifs d'un projet au sein des communautés autochtones, il importe que le personnel rencontre les membres de la communauté autochtone dans leur milieu à eux. (Wendake)

**Les communautés autochtones ne sauraient être traitées comme un ensemble uniforme.** Diverses nations autochtones acceptent ou rejettent l'aide et les conseils offerts, suivant leur relation avec la nation qui s'en charge. Il peut être difficile pour les responsables des projets de mobiliser les réseaux existants à l'intérieur d'une communauté autochtone en raison d'un manque de cohésion à l'intérieur des réseaux visés et, de manière générale, entre diverses nations, ce qui peut compliquer la tâche de qui souhaite convaincre les collectivités et obtenir leur soutien. (Wendake)

## 6. PERTINENCE

Dans la présente section, nous traitons de la pertinence du PICC et jugeons la mesure dans laquelle il répond à un besoin au Canada. Les conclusions se rapportent principalement aux sept études de cas réalisées, aux 11 enquêtes par courriel se rapportant à des projets autres qu'une étude de cas et aux cinq interviews (Industrie Canada).

**Conclusion : Le besoin à l'égard d'une initiative de type PICC demeurera après la période de démonstration.**

Les investisseurs et les entrepreneurs avaient hâte de pouvoir recourir à des services de type PICC (facilitation des ententes pour les investissements de 100 000 \$ à 750 000 \$) dans certaines collectivités, avant l'instauration du PICC. Le PICC a donné aux organisations existantes les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins en question. Toutefois, les responsables du projet d'Okanagan ont signalé que les investissements providentiels demeureront fortement improbables dans les régions éloignées et que les efforts déployés pour essayer de donner accès à un tel financement sont futiles. Cela concorde avec les conclusions du secrétariat du PICC lui-même : les services de type PICC sont peu susceptibles de porter fruit dans les collectivités dont la population est de moins de 75 000 habitants.

**Conclusion : L'offre de services de type PICC fait l'objet d'appuis dans les grandes collectivités urbaines.**

Les grandes collectivités comme Vancouver et Calgary présentent les mêmes lacunes que nombre des collectivités pilotes pour ce qui est du financement des petits projets. Toutefois, certains se demandent si un tel service aurait un impact réel au sein d'une collectivité plus grande.

**Conclusion : Plusieurs des collectivités qui avaient éprouvé de la difficulté à établir les objectifs fixés ont trouvé des façons de demeurer liées au mandat global du PICC et aux objectifs d'Industrie Canada.**

Quand les responsables des projets pilotes de Hamilton et de Halifax ont rencontré des difficultés, le secrétariat du PICC a appuyé les efforts qu'ils déployaient pour trouver une autre façon de réaliser les objectifs du Plan, plutôt que de faire cesser entièrement les opérations. De ce fait, le projet de Hamilton est passé à Burlington et a été confié à une nouvelle direction, si bien qu'il s'est rapproché des objectifs fixés. Les responsables du projet de Halifax ont adopté une approche très novatrice en travaillant directement avec l'Université Dalhousie et ses scientifiques afin d'établir les occasions de commercialisation qui se présentent. Ce modèle pourra peut-être être reproduit dans d'autres milieux.

### 6.1 Faculté de répondre aux besoins communautaires

Les participants aux études de cas dans la plupart des collectivités se sont mis d'accord pour dire que les projets pilotes répondaient très bien à leurs besoins. La plupart des collectivités étaient convaincues que les services de type PICC devraient continuer d'exister au-delà de la date de fin de programme qui est prévue.

## 7. OPTIONS

Dans la présente section, nous abordons les formes possibles d'exécution de programme qui pourraient se révéler pertinentes dans le cas du PICC. Cela englobe la possibilité que le projet se poursuive au-delà de la date où le financement d'Industrie Canada doit cesser et les possibilités dont disposent les entrepreneurs et les investisseurs à la recherche de conseils relatifs au capital de risque et de services d'appariement.

### 7.1 Viabilité à long terme

Nous savons depuis le début que le financement que consacre Industrie Canada aux projets pilotes cessera après cinq ans. On croyait que les projets s'étant révélés fructueux obtiendraient d'autres fonds ailleurs pour poursuivre leurs opérations, sinon qu'ils trouveraient une source de financement additionnelle à l'intérieur de la collectivité. La viabilité des options en question est explorée ci-dessous.

**Conclusion : Rares sont les projets qui devraient atteindre l'autonomie financière à la date de fin prévue du programme.**

Seuls les responsables du projet Niagara ont affirmé qu'ils croyaient bien pouvoir poursuivre leurs opérations après la date prévue. Par ailleurs, les responsables du projet de Sainte-Thérèse-de-Blainville démontreront peut-être que leur projet pourrait devenir autonome sur le plan financier, mais probablement pas avant que la source de fonds ne se tarisse en mars 2002. Nombre des responsables de projets doutent qu'ils puissent amasser les fonds nécessaires à l'intérieur de leur collectivité pour continuer à offrir la plupart des services qu'ils offrent en ce moment.

**Conclusion : Les projets faisant partie d'un organisme d'accueil sont mieux placés pour continuer à offrir certaines mesures de soutien ou certains services relatifs à l'investissement.**

Leurs services demeureront pertinents, et la demande des entrepreneurs et des investisseurs se poursuivra, mais le financement demeurera une préoccupation. On croit que les clients continueront peut-être de rechercher les services de type PICC chez l'organisme d'accueil, pour constater qu'ils n'existent plus.

**Conclusion : Il existe des obstacles à l'application de frais en cas de succès et de frais d'engagement.**

Pour nombre de projets, on se préoccupe de ce que l'application de droits en cas de succès n'aille à l'encontre de la réglementation sur les valeurs mobilières, car certains projets ne sont pas habilités au sens juridique (à titre d'intermédiaire, par exemple) à intervenir dans les ententes. Les responsables des projets craignent aussi que l'application de tels droits ne mine la confiance des entrepreneurs et des investisseurs. Par ailleurs, certaines PME ne seraient peut-être pas en mesure

d'acquitter de tels droits, ce qui limiterait leur accès à l'assistance offerte. En outre, certaines collectivités n'ont pas connu une demande suffisamment importante quant au type de services offerts par les responsables du projet pour permettre que des frais de service soient appliqués dans le contexte d'une stratégie pertinente de financement.

## 7.2 Options : investisseurs et entrepreneurs

Si les projets pilotes ne continuent pas d'offrir les services au-delà du délai de financement prévu par Industrie Canada, les clients-entrepreneurs et les clients-investisseurs devront trouver d'autres façons d'obtenir les services qu'ils reçoivent actuellement du PICC. Les participants aux études de cas ont été appelés à énumérer les options qui existent, à l'intérieur de leur collectivité, en ce qui concerne les services du PICC. Les participants n'ont pas envisagé avec enthousiasme l'idée de perdre les projets du PICC et, de ce fait, ont exprimé des réserves quant à chacune des solutions de rechange possibles, que voici ci-dessous.

- **Consultants du secteur privé.** Les entrepreneurs pourraient aller chercher mentorat et encadrement du côté des consultants, afin d'améliorer leur état de préparation aux investissements. Toutefois, l'aide professionnelle dont il est question n'est peut-être pas offerte dans toutes les collectivités, puis elle pourrait se révéler trop coûteuse dans les cas où elle l'est.
- **Réseaux privés.** Certaines collectivités peuvent compter sur une association industrielle ou un réseau officieux qui les oriente vers les possibilités d'investissement. L'inconvénient, c'est que cela ne prévoit pas les conseils à dispenser à cet égard.
- **Banques.** Les banques pourraient orienter les entreprises vers des sources éventuelles de capital de risque et de services consultatifs, mais elles ne pourraient fournir qu'un soutien très limité à l'égard des services proprement dits.
- **La « vieille garde ».** Les investisseurs pourraient se servir des réseaux de contacts qu'ils possèdent déjà pour connaître les possibilités qui se présentent. Toutefois, les réseaux en question ont tendance à exclure et ils n'aideraient pas les entrepreneurs à améliorer leur état de préparation aux investissements.
- **Prospection générale.** Les investisseurs pourraient faire eux-mêmes les recherches en vue de débusquer les entreprises dont le potentiel de croissance est élevé, mais cela prend du temps, et c'est un jeu qui ne vaut pas nécessairement la chandelle dans nombre des collectivités où s'applique le PICC.
- **Intermédiaires.** Les courtiers en investissements pourraient fournir les services d'appariement en question. Cependant, ils ne sont pas actifs dans toutes les collectivités; de même, ils ne donneraient peut-être pas toujours des conseils objectifs aux investisseurs ou aux entrepreneurs.

- **Bureau local du SADC/SRSA.** Là où de tels bureaux existent, ils pourraient prendre en charge les services locaux du PICC. Toutefois, ils devraient s'assurer que leur propre budget suffit à couvrir les coûts supplémentaires que cela suppose. Dans l'état actuel des choses, les bureaux du SADC/SRSA ne fournissent pas de services consultatifs aussi approfondis que les projets du PICC, et leurs propres projets de financement par actions ont une limite de 125 000 \$.
- **Organismes de développement économique.** Les objectifs du PICC concordent tout à fait avec les principes classiques du développement économique. Toutefois, les organismes locaux ont tendance à privilégier les projets qui ont de l'envergure. Ils ne souhaitent peut-être pas offrir les services particuliers que fournissait le PICC.
- **Collectivités avoisinantes.** Les entrepreneurs de collectivités situées non loin d'un grand centre financier (Vancouver, Toronto, Montréal) trouveront peut-être des investisseurs, et peut-être même des conseils, dans les grandes collectivités voisines. Toutefois, cela fait augmenter le coût de la démarche de financement et fait fi de la préférence qu'ont les entrepreneurs et les investisseurs pour les services locaux. Les participants à l'évaluation ont posé en hypothèse que la nature locale des services du PICC avait pour effet de stimuler la confiance et le degré d'assurance des clients, éléments critiques d'une entente fructueuse.
- **Site Web pour l'appariement.** Les investisseurs et les entrepreneurs, quelle que soit la collectivité où ils se trouvent, pourraient être liés en ligne avec des ressources de capital de risque dans une section distincte du site. L'inconvénient de l'approche, c'est qu'il n'y aurait aucune interaction personnelle et aucun volet « conseils » direct.

## 8. CONCLUSIONS

Après étude des résultats de l'évaluation, nous avons tiré les conclusions qui suivent concernant le PICC.

### **Le PICC a contribué à accroître l'accès au capital de risque.**

La capacité du PICC de trouver 168 millions de dollars en capital de risque est la preuve qu'il réussit à accroître l'accès à cette forme de soutien financier aux entreprises. Les projets du Plan d'investissement communautaire du Canada ont contribué à trouver des investisseurs, y compris des investisseurs providentiels, et ont permis l'adoption de nouvelles formes d'investissement, comme des sociétés de capital de risque et de capitaux de démarrage, à des endroits du pays où ce genre de sociétés n'existait pas auparavant.

### **Les entreprises qui ont participé directement au PICC ont amélioré leur préparation aux investissements.**

L'amélioration de la préparation aux investissements est un processus continu compte tenu du fait que l'économie est composée de nouvelles entreprises et d'entreprises en pleine croissance. C'est pourquoi on pouvait seulement attendre du PICC qu'il influe sur les PME qui participaient pleinement à ses activités et dans les cas où les employés du PICC ou des bénévoles pouvaient appuyer la PME dans sa recherche d'investisseurs et de relations d'investissement. Il était difficile d'offrir un soutien plus vaste. Même si on attendait du document *Étapes vers le capital de croissance*, publié par le PICC, qu'il fournisse ce soutien à un public plus large, la pleine utilisation de ce document a été limitée par l'impossibilité de fournir aux participants des documents faciles à comprendre dès le début du programme.

### **Le PICC s'est révélé un moyen efficace de déterminer les pratiques exemplaires et les facteurs de réussite clés nécessaires pour améliorer l'accès au capital de risque.**

Grâce au programme d'activités du PICC, tout particulièrement ses projets pilotes, le secrétariat du PICC a pu recueillir des renseignements sur les cas où l'accès au capital de risque peut être amélioré et sur les facteurs déterminants qui doivent être mis en place pour que les services de facilitation des investissements puissent jouer leur rôle. Le PICC a montré que les meilleurs résultats sont atteints lorsqu'une combinaison des critères suivants est présente :

- la collectivité se caractérise par un secteur naissant ayant un potentiel élevé d'agglutination et de croissance. Cela agit comme moteur de croissance dans la collectivité;
- il existe une masse critique d'entrepreneurs et d'investisseurs. Cela offre un éventail diversifié de possibilités d'investissement et d'intérêts au moment de favoriser un jumelage. Habituellement, cette masse critique se trouve dans les collectivités comptant plus de 75 000 habitants;

- il existe une culture de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire qu'on s'intéresse aux initiatives commerciales privées et qu'on les recherche;
- il est possible d'avoir accès à des leaders d'expérience qui connaissent bien les conclusions de marchés. Ce peut être des personnes qui ont de l'expérience dans la mise sur pied d'entreprise (c.-à-d. l'incubation et le démarrage) et l'élaboration de plans d'affaires et de documents d'investissement, une connaissance du financement et des besoins des investisseurs, et des compétences humaines connexes qui facilitent l'établissement de relations et le réseautage;
- il y a une assise économique diversifiée qui favorise l'innovation. Les collectivités qui ne comptent qu'une seule industrie, ou en comptent un très petit nombre, sont moins propices au succès;
- il est possible d'avoir accès à des établissements d'enseignement, des laboratoires de recherche et à d'autres centres de leadership éclairé et d'innovation;
- la collectivité compte déjà une quantité raisonnable d'infrastructures commerciales. Il peut s'agir de l'accès à des avocats, des comptables, des consultants, des banques, des entrepreneurs d'expérience et d'autres personnes qui font preuve de compétences et d'expérience en gestion.

**Le PICC a mis en place des mesures actives pour diffuser les pratiques exemplaires et les leçons retenues, et il y a encore bien des possibilités de tirer profit des connaissances accumulées.**

Un des principaux objectifs du PICC était de déterminer quelles sont les mesures qui améliorent vraiment l'accès au capital de risque. Le PICC a réussi à recueillir ce type de renseignements et à en faire une synthèse grâce en grande partie à l'expérience tirée de ses projets pilotes. Il a tout particulièrement réussi l'échange de nouvelles connaissances d'un projet à un autre. Une diffusion plus large des leçons retenues découle de la création de documents sur les pratiques exemplaires (c.-à-d. *La formule gagnante* et *La formule gagnante en action*) de même que de la conférence nationale qui a eu lieu en juin 2001. On pourrait viser une diffusion plus grande des possibilités en ayant recours à une plus large diffusion du document *Étapes vers le capital de croissance* et de la mise en commun des expériences pratiques des projets pilotes dans d'autres collectivités.

**Une approche communautaire, appuyée par un organisme de coordination central, s'est révélée une façon positive d'atteindre des résultats à l'échelle locale.**

Pour ce qui est d'améliorer la préparation à l'investissement et l'accès au capital de risque, on peut dire que le PICC a réussi en grande partie parce qu'il a accordé aux projets la souplesse de travailler à l'échelle locale, de mettre en oeuvre des stratégies et d'élaborer des outils qui

convenaient le mieux à leurs composantes. Le rôle du secrétariat du PICC s'est limité à faire circuler l'information entre les projets (surtout grâce au soutien de la liaison offert sous forme de téléconférences régulières et de rencontres en personne). Cette activité a permis d'augmenter le degré de connaissance et de créativité au sein des projets qui ont mis en commun des renseignements sur l'importance de leur travail de même que sur les pratiques exemplaires.

**Il n'existe pas de modèle unique d'intervention de facilitation des investissements à mettre en oeuvre dans toutes les collectivités**

Les résultats de l'évaluation ont fait ressortir clairement qu'il n'existe pas une méthode unique de facilitation de l'accès au capital de risque que l'on pourrait reproduire et mettre en oeuvre dans toutes les collectivités. Chaque collectivité doit tirer profit de ses propres points forts lorsqu'elle établit une stratégie. De plus, les occasions de croissance au sein d'une grappe industrielle, comme la biotechnologie et la technologie de l'information, offrent des possibilités d'approches créatives et adaptées permettant d'attirer du capital de risque, comme on l'a vu dans le cas de la création du Bureau d'expansion économique de l'Université de Dalhousie et du Centre de technologie de l'île de Vancouver. Malgré les différences inévitables, l'évaluation souligne l'importance d'un bon encadrement ou d'une composante de soutien personnalisée. Une personne ou un groupe de personnes respectées et bien informées pourraient jouer ce rôle.

**Le succès des initiatives qui favorisent l'accès au capital de risque dépend en grande partie des personnes qui y participent.**

Tous les témoignages concernant l'expérience du PICC mettent en relief l'importance de pouvoir compter sur des personnes qui détiennent une bonne combinaison de compétences et qui font partie de réseaux pour assurer non seulement un accès au capital, mais aussi pour aider les PME à présenter les bons messages pour pouvoir utiliser ce capital en concluant des ententes avec les investisseurs.