

# Rapport du Comité d'expertise sur le mentorat et l'entrepreneuriat des femmes



Présenté à l'honorable D<sup>re</sup> K. Kellie Leitch, C.P., O.Ont., députée  
Ministre du Travail et ministre de la Condition féminine

Juillet 2015



Pour obtenir des exemplaires de ce rapport :

Condition féminine Canada  
22, rue Eddy, 10<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec)

PDF – Français  
ISBN : SW21-165/2015F-PDF  
N° de catalogue 978-0-660-02744-9



# TABLE DES MATIÈRES

Lettre de la ministre au Comité d'expertise sur le mentorat et l'entrepreneuriat des femmes

Lettre du Comité d'expertise sur le mentorat et l'entrepreneuriat des femmes à la ministre

1. Introduction.....	1
2. Recommandations.....	3
3. Financer l'entrepreneuriat des femmes .....	5
Comprendre l'entrepreneuriat féminin.....	5
Le chaînon manquant du financement.....	6
4. Améliorer le mentorat entre entrepreneures .....	9
Les occasions de mentorat au Canada.....	9
Les manques en mentorat .....	10
5. S'y retrouver dans les ressources gouvernementales .....	11
Connaître les ressources disponibles .....	11
6. Améliorer les possibilités de réseautage pour les entrepreneures.....	13
L'écosystème entrepreneurial canadien.....	13
7. Conclusion.....	14
Remerciements .....	15
Notes .....	17



Ministre du Travail  
et ministre de la Condition féminine



Minister of Labour  
and Minister of Status of Women

Ottawa, Canada K1A 0J2

Madame, Monsieur,

Comme vous le savez peut-être, le gouvernement du Canada a annoncé dans son Plan d'action économique 2014 une aide visant à augmenter le mentorat entre entrepreneures. À titre de ministre du gouvernement du Canada responsable de ce dossier, je mets sur pied un comité d'expertise chargé d'examiner le rôle du marrainage, du parrainage et du mentorat en tant qu'outils pour aider les entrepreneures à se lancer et à réussir en affaires. Ce comité aura également pour tâche d'offrir des conseils quant aux outils financiers susceptibles de soutenir les entrepreneures. C'est avec plaisir que je vous invite à en faire partie.

Votre expertise et votre point de vue à titre de chef de file dans le monde des affaires nous seront des plus utiles. En outre, vos recommandations me seront extrêmement précieuses pour faire avancer ce dossier.

Les travaux du Comité d'expertise s'échelonneront sur douze semaines, au cours desquelles les membres effectueront des consultations ciblées auprès d'intervenantes et intervenants clés dans tout le pays, et formuleront des recommandations sur la façon d'appuyer les entrepreneures.

Je joins le mandat du Comité d'expertise sur le mentorat et l'entrepreneuriat des femmes afin que vous puissiez prendre connaissance de sa mission, de son objectif et de ses activités proposées.

Je vous remercie d'accepter cette invitation et me réjouis de travailler avec vous dans l'optique de promouvoir l'entrepreneuriat des femmes au Canada.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

L'honorable D<sup>re</sup> K. Kellie Leitch, C.P., O.Ont., députée





L'honorable D<sup>re</sup> K. Kellie Leitch, C.P., O.Ont., députée  
Ministre du Travail et ministre de la Condition féminine  
Gouvernement du Canada

Madame la Ministre,

C'est avec plaisir que nous, les membres du Comité d'expertise sur le mentorat et l'entrepreneuriat des femmes, vous présentons nos recommandations quant aux moyens d'assurer l'accès des Canadiennes aux outils financiers et à l'accompagnement (mentorat, marrainage ou parrainage) dont elles ont besoin pour franchir avec succès les différentes étapes du développement d'entreprises.

L'autonomie économique des Canadiennes revêt une importance stratégique pour la prospérité future de notre pays, puisque des femmes sont propriétaires, en tout ou en partie, de 47 % des petites et moyennes entreprises. Cela représentait 54 %<sup>1</sup> de l'économie canadienne et plus de 148 milliards de dollars en activité économique en 2011. Il ne fait donc aucun doute que les entrepreneures contribuent grandement au développement économique, à la croissance de l'emploi et aux revenus fiscaux au Canada.

Il est crucial d'aider les femmes à faire prospérer leurs entreprises et à en améliorer le taux de survie. Outre le fait que les entreprises appartenant à des femmes sont lancées avec moins de capitaux et sont au départ plus petites, elles ont tendance à opérer dans des secteurs d'activité hautement compétitifs, qui exigent beaucoup de main-d'œuvre et n'offrent qu'une faible marge de profits, ainsi qu'à afficher des taux de croissance, des revenus et des taux d'emploi plus faibles. Ces facteurs combinés nuisent aux perspectives des entrepreneures canadiennes.

Le mandat de ce comité d'expertise était de trouver des stratégies générales pour soutenir les entrepreneures, en particulier celles à la tête d'entreprises à haut risque et à forte croissance; cela, dans le but d'améliorer le taux de survie de leurs entreprises et leurs occasions subséquentes de croissance.

Nous souhaitons témoigner de notre reconnaissance envers les personnes qui ont appuyé cette initiative et y ont consacré du temps : en tout quelque 400 entrepreneures et entrepreneurs, de même que des associations de femmes d'affaires, qui nous ont fait profiter de leurs lumières.

Soutenir l'entrepreneuriat féminin revêt une importance stratégique pour notre économie; car, le Canada, pas plus que les autres États, ne peut se permettre d'ignorer l'énergie et le talent de la moitié de sa population, ainsi que le soulignait EY dans une publication intitulée *Unleashing the Power of Women Entrepreneurs*.

Veillez agréer, Madame la Ministre, nos salutations distinguées.

Arlene Dickinson (Venture Communications), présidente du Comité



---

## 1. INTRODUCTION

Même si on constate depuis quelques années que les Canadiennes sont plus nombreuses à gravir avec succès les échelons et à décrocher des postes d'influence dans la sphère économique, les femmes demeurent en minorité parmi les propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) au Canada. On considère que l'autonomie économique des Canadiennes revêt une importance stratégique pour la prospérité future du pays. L'apport que les PME à propriété majoritairement féminine ont fait à l'économie canadienne en 2011 s'est établi à environ 148 milliards de dollars; on peut en conclure que toute aide visant à améliorer le taux de survie et à promouvoir la croissance de ces entreprises aura d'importantes retombées sur le développement économique du Canada, y compris sur l'emploi, les revenus fiscaux et les exportations<sup>2</sup>.

La ministre du Travail et ministre de la Condition féminine a chargé le Comité d'expertise (le « Comité ») sur le mentorat et l'entrepreneuriat des femmes d'examiner le rôle du marrainage, du parrainage et du mentorat comme outils pour aider les entrepreneures à se lancer et à réussir en affaires. Le Comité devait également offrir des conseils quant aux outils financiers susceptibles de soutenir les entrepreneures.

Le Comité s'est employé à cerner les lacunes dans les mesures de soutien existantes et à recommander des stratégies prioritaires pour améliorer l'accès des entrepreneures aux ressources cruciales.

Le Comité a parcouru le pays, tenant onze tables rondes et entendant plus de 400 entrepreneures et entrepreneurs entre le 10 septembre et le 28 octobre 2014. Il souhaite remercier les participantes et participants, qui ont appuyé cette initiative et qui y ont si généreusement consacré leur temps.

Pour valider ses recommandations, le Comité a consolidé l'information provenant d'un grand nombre de rapports.

Dans l'ensemble, il est apparu que les perspectives d'avenir des entrepreneures étaient menacées ou limitées par le manque de ressources, en particulier le manque de mentorat, d'information et de capital. L'accès combiné à ces ressources améliorerait considérablement le taux de survie de leurs entreprises après cinq ans.

Le Comité a découvert que, parmi les entreprises à propriété féminine qui reçoivent une assistance durant leur phase de démarrage, bon nombre accèdent ensuite à l'autonomie financière et poursuivent leur croissance sans demander ou nécessiter d'autre soutien financier. En moyenne, ces entreprises ont des taux de croissance viables et ne grèvent pas les ressources internes ou externes à leur disposition. Par ailleurs, un grand nombre de ces entrepreneures considèrent que le mentorat et les groupes d'entraide sont des ressources inestimables.

Parmi les participantes aux tables rondes figuraient un certain nombre d'« emprunteuses découragées » : des entrepreneures qui, bien qu'ayant besoin de financement, n'en font pas la demande parce qu'elles



tiennent pour acquis qu'on le leur refusera. Le Comité a observé que, pour la plupart des entrepreneures, la recherche elle-même (c'est-à-dire, la consultation d'innombrables sites Internet pour repérer les ressources pertinentes à leur disposition) constitue une tâche coûteuse et fastidieuse, source de frustration. La plupart des programmes de financement publics et privés sont perçus comme étant trop lourds. Quelques femmes ont indiqué manquer de confiance et de savoir-faire pour demander le financement approprié, parce qu'elles n'ont pas l'habitude des démarches auprès d'institutions financières.

Un des principaux constats à la base des recommandations du Comité concerne les besoins des entreprises à propriété féminine qui présentent un fort potentiel de croissance, soit 9 % des entrepreneures canadiennes<sup>3</sup>. Ces entreprises peinent à obtenir les ressources humaines et financières nécessaires à leur croissance. Le Comité a donc inclus dans ses recommandations prioritaires l'amélioration du soutien qui leur est offert, car si on permet à ces entreprises de croître, elles deviendront en retour un moteur de croissance économique pour notre pays.



---

## 2. RECOMMANDATIONS

- 1. Modifier les paramètres de prêt de la Banque de développement du Canada pour servir les entreprises à haut risque et à forte croissance.** De l'avis du Comité, la Banque de développement du Canada (BDC) devrait s'attacher à servir les entreprises orientées vers la croissance, en visant particulièrement les entreprises à forte croissance et à haut risque qui ne sont pas en mesure d'obtenir du financement auprès des institutions financières traditionnelles. Le Comité recommande que, pour répondre à ce besoin du marché et combler ainsi le chaînon manquant dans le financement des entreprises canadiennes, la BDC se repositionne afin de s'assurer que les entreprises ont accès à du financement à chaque étape de leur développement.
- 2. Créer un fonds de financement pour les entreprises à haut risque et à forte croissance.** Comme on le verra à la section 6, les lignes directrices et conditions d'admissibilité de la plupart des programmes gouvernementaux de financement sont très rigides, ce qui restreint l'accès des entreprises. Par exemple, les programmes ont tendance à catégoriser les entreprises par région, secteur d'activité et taille. Le Comité recommande que la BDC redirige 30 % de ses bénéficiaires vers un fonds pour les entreprises à haut risque qui sont incapables d'obtenir des capitaux d'investisseurs traditionnels. Celui-ci servirait les entreprises à propriété féminine, indépendamment de leur région, secteur d'activité ou taille. La seule condition nécessaire pour y accéder serait de démontrer un potentiel de croissance, en particulier de *croissance forte*.
- 3. Mettre sur pied un programme de mentorat pour les femmes propriétaires d'entreprises à forte croissance.** Le Comité recommande d'améliorer le soutien actuellement offert aux organismes qui dispensent du mentorat (financement, maillage, diffusion des meilleures pratiques, etc.). Il recommande aussi qu'Industrie Canada, de concert avec Condition féminine et d'autres institutions appropriées, mette sur pied un programme de mentorat pour les entrepreneures orientées vers la croissance, en particulier celles dont les entreprises sont susceptibles de connaître une forte croissance. Le programme devrait s'attacher à trouver des mentores et mentors possédant une expérience en exploitation d'entreprise et dont les compétences serviront tout particulièrement les entreprises à forte croissance. On devrait recueillir plus de données ventilées par sexe; il faudrait aussi mener plus de recherches sur l'entrepreneuriat féminin et les facteurs essentiels à la réussite des entrepreneures.



---

4. **Établir un carrefour en ligne pour les entrepreneures.** Le Comité recommande de soutenir ou d'établir un carrefour en ligne où les entrepreneures de tout le pays trouveront de l'information sur les ressources gouvernementales, les programmes qui les concernent et des conseils pour bien en tirer parti, et où elles pourront entrer en communication avec des mentores ou mentors. Ce carrefour pourrait aussi servir à partager les meilleures pratiques et à faire connaître les réussites. Le Comité comprend que le Réseau Entreprises Canada œuvre déjà à fournir un tel service, mais il est peu connu des entrepreneures et il ne les aiguille pas vers les programmes appropriés : chacune doit parcourir les lignes directrices et conditions d'admissibilité des programmes pour repérer ceux qui conviennent. Le Comité aimerait voir un portail pour l'entrepreneuriat féminin qui accélérerait les recherches et améliorerait l'accès aux ressources.

5. **Mener une campagne nationale de promotion.** Le Comité encourage le gouvernement fédéral à mener une campagne nationale pour faire mieux connaître ses programmes, en particulier s'il crée un nouveau carrefour en ligne. Le Comité croit qu'une telle campagne pourrait être réalisée avec relativement peu de ressources financières en mettant à profit les réseaux sociaux de chefs d'entreprises, de parlementaires, d'associations et d'organismes.

6. **Créer un outil de réseautage pour les entrepreneures.** Le Comité recommande que le gouvernement fédéral utilise le carrefour susmentionné pour promouvoir des conférences et des forums. Le Comité recommande également la création d'un service de « jumelage » qui mettrait les entrepreneures en relation avec des expertes et experts dans leur domaine. Le carrefour devrait permettre le réseautage virtuel tout en offrant la possibilité de demander conseil à des expertes et experts et de diffuser les meilleures pratiques. Il est nécessaire d'investiguer et de prendre des mesures pour que, d'une région à l'autre, les entrepreneures aient accès au même niveau de soutien.

7. **Envisager la possibilité de politiques et programmes de diversification des fournisseurs.** Le Comité recommande que le gouvernement du Canada envisage l'adoption de politiques et programmes de diversification des fournisseurs, qui aideraient les PME à renforcer leur capacité de vente avant d'entreprendre une commercialisation grand public.



### 3. FINANCER L'ENTREPRENEURIAT DES FEMMES



« On a besoin d'investisseurs qui tolèrent un plus haut niveau de risque.  
Rendez le financement accessible, ça serait énorme.  
Arrangez la BDC, faites-lui prendre plus de risques. » [Traduction]

**Table ronde de Calgary**

« Le problème numéro un est l'absence d'accès au capital —  
du capital pour croître ou saisir les occasions d'exportation. Un  
consortium de financement est nécessaire, il faut offrir à la fois des prêts  
traditionnels et non traditionnels. » [Traduction]

**Table ronde de Calgary**



#### Comprendre l'entrepreneuriat féminin

Une des préoccupations qui est ressortie le plus souvent tout au long des consultations, c'est manque réel ou perçu de financement. Étant donné l'omniprésence de cette question, le Comité a décidé de cerner les lacunes à ce niveau au Canada, en vue d'aider les femmes cherchant à faire prospérer leurs entreprises.

La majorité des entrepreneures opèrent dans le secteur des services<sup>4</sup>. Selon nos consultations et de nombreux rapports, les entreprises appartenant à des femmes sont souvent plus jeunes et comptent aussi moins de personnel et de capitaux investis<sup>5</sup>.

Ces entreprises sont concentrées dans quelques secteurs de service : santé, commerce de détail, soutien à la personne, restauration et hébergement. Ces secteurs présentent peu d'obstacles au démarrage, mais sont aussi caractérisés par une concurrence féroce, des salaires bas et un potentiel limité de croissance. De plus, les entreprises du secteur des services exigent beaucoup de main-d'œuvre, ont de la difficulté à se différencier de la concurrence et présentent des niveaux de revenus plus faibles<sup>6</sup>.

Mis ensemble, ces défis sectoriels contribuent souvent à ranger les entreprises à propriété féminine dans la catégorie des entreprises à haut risque, ce qui complique leur accès aux capitaux. En effet, les établissements de prêt et d'investissement recherchent en général, outre le talent, une croissance constante du flux de trésorerie, un bon niveau de rentabilité, d'évolutivité et de liquidités, ainsi que des systèmes et des procédures bien établis — caractéristiques souvent absentes chez les entreprises de service.



## Le chaînon manquant du financement

À part quelques exceptions, les entrepreneures consultées semblaient généralement satisfaites des programmes disponibles pour les entreprises en phase de démarrage et de premiers développements. Administrés par un éventail d'organismes publics et privés, ces programmes incluent du financement, des prêts, des subventions, du mentorat et de la formation, et sont accessibles en ligne.

On a recensé une centaine de programmes publics de financement pour les entreprises en démarrage ou à leurs premiers développements. Voici un échantillon de ceux qu'offre le gouvernement du Canada :

<b>Programme de financement des petites entreprises du Canada</b>	Aide les petites entreprises à obtenir des prêts à terme allant jusqu'à 350 000 \$ pour financer les améliorations d'équipement et locatives, et jusqu'à 500 000 \$ pour les biens immobiliers.
<b>Banque de développement du Canada (BDC)</b>	Propose un éventail de solutions de financement aux PME, dont des prêts à terme, des marges de crédit pour la machinerie et l'équipement, du financement à court et à long terme, du capital de risque, et du financement subordonné.
<b>Programme de développement des entreprises autochtones</b>	Offre aux Autochtones, ainsi qu'aux entreprises qui sont majoritairement détenues par des Autochtones, du financement d'une valeur pouvant atteindre 99 999 \$ pour le démarrage, l'achat ou le développement d'une entreprise, pour la commercialisation de produits ou de services, pour le développement de nouveaux produits ou procédés ou, encore, pour l'accès à des conseils d'affaires.
<b>Initiative d'innovation dans l'Ouest (Initiative InnO)</b>	Verse des contributions remboursables aux petites et moyennes entreprises (PME) qui opèrent dans l'Ouest canadien pour leur permettre de mettre en marché de technologies nouvelles et novatrices qui sont dans les dernières phases de la recherche et du développement.
<b>Initiative de développement économique de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario</b>	Fournit du financement aux entreprises ontariennes innovantes qui sont en phase de démarrage et comptent moins de 50 employées et employés, afin de les aider à obtenir par effet de levier des investissements providentiels et des investissements en capital (jusqu'à un 1 million de dollars par entreprise, remboursable sans condition).

Le Comité n'a toutefois trouvé aucun programme s'adressant aux entreprises à haut risque qui présentent un fort potentiel de croissance. Ces entreprises cherchent souvent à faire la transition de moyenne à grande entreprise, mais se voient incapables de faire appel aux sources traditionnelles de financement. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les entreprises à forte





croissance sont celles dont le taux de croissance annuel moyen dépasse 20 % par année, sur une période de trois ans, et qui emploient au moins dix personnes au début de la période<sup>7</sup>.

Les entreprises à forte croissance requièrent des capitaux importants, et les modalités de financement doivent être compatibles avec les flux de trésorerie projetés. Il existe très peu de capital de ce genre au Canada. Les entreprises à forte croissance comptant pour seulement 3 % à 5 % des PME canadiennes, il est crucial que des programmes publics leur fournissent des outils financiers opportuns<sup>8</sup>. Les capitaux offerts par les banques de développement existantes et les centres d'entreprise sont insuffisants pour répondre à leurs besoins.



« J'ai créé mon entreprise il y a deux ans et demi, et j'emploie à l'heure actuelle 6,5 gestionnaires de projets à temps plein. Les revenus annuels ont atteint 3,8 millions de dollars, et les revenus anticipés pour cette année sont de 10 millions de dollars. J'ai participé au programme Grow to Greatness Excelsior, offert par Alberta Women Entrepreneurs. Ce programme m'a permis de comprendre et d'anticiper les changements qui surviennent dans mon entreprise pendant une période de forte croissance, et de pouvoir prendre des décisions d'affaires stratégiques.

J'ai été en mesure de m'autofinancer jusqu'à maintenant, mais mes besoins en fonds de roulement sont de plus en plus importants et j'aurai besoin pour mon fonds de roulement d'un capital patient qui dépasse de beaucoup les 150 000 \$ offerts actuellement par le gouvernement provincial. La plupart des banques refusent d'emblée les demandes de prêts des nouvelles entreprises pour leurs fonds de roulement. Bref, les entreprises comme la mienne ont besoin d'autres sources de capital pour croître. » [Traduction]

**Table ronde de Calgary**

Les entreprises à forte croissance ont souvent besoin de capitaux de démarrage plus importants pour arriver à répondre par elles-mêmes aux demandes de leur croissance. Étant donné la hauteur des investissements en amont, la plupart des investisseurs traditionnels exigent qu'elles prouvent l'existence d'une grande demande et leur différenciation de la concurrence, et qu'elles démontrent aussi avoir des marges excellentes, des processus établis et une équipe de gestion d'expérience. Par conséquent, les demandes des entrepreneures qui commencent sont généralement rejetées, faute d'un bilan des réalisations et d'une rentabilité bien établie.



Les entrepreneures dans cette situation à qui nous avons parlé ont exprimé la plus grande frustration, d'autant que le niveau de risque était probablement à son summum. Les entrepreneures s'estiment désavantagées dû à leur manque d'avoirs personnels pouvant être utilisés comme garanties et à leur méconnaissance des investisseurs providentiels à ce jour. Les marges de crédit bancaire, les cartes de crédit ainsi que les ressources financières de la famille et du cercle d'amitiés sont habituellement utilisées au maximum. Ce financement, quand on y a accès, est généralement insuffisant et coûte cher, ce qui compromet les marges bénéficiaires. Pour de nombreuses entreprises, la forte croissance est une stratégie risquée.



---

## 4. AMÉLIORER LE MENTORAT ENTRE ENTREPRENEURES

### Les occasions de mentorat au Canada

Le Canada compte une imposante collection d'organismes offrant des services de mentorat. Le Comité est encouragé par la diversité et le savoir-faire des personnes dévouées qui composent la communauté canadienne du mentorat.

Il existe bon nombre d'excellents programmes (tels que ceux offerts par les Centres d'entreprise des femmes dans l'Ouest canadien, les Centres des femmes d'affaires de l'Est canadien, Company of Women et le Réseau des femmes d'affaires), dotés d'équipes dévouées et expérimentées, qui offrent du mentorat, de la formation ainsi que des services de réseautage.

De fait, nous recommandons que tous les organismes de développement régional offrent des services équivalant à ceux du Centre d'entreprise des femmes, financé par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

Les entrepreneures et entrepreneurs canadiens ont notamment accès aux programmes de mentorat suivants :

Futurpreneur, plus de 2 600 mentores et mentors (national)

Start-up Canada (national)

Forum for Women Entrepreneurs (Colombie-Britannique)

Centre d'entreprise des femmes (Ouest canadien)

Alberta Women Entrepreneurs (Alberta)

Centres des femmes d'affaires (Est du Canada)

MaRS/Centres d'innovation régionaux (Ontario)

The Next 36



Le Comité a constaté que les conseils et le mentorat offerts par ces organismes visent principalement les entreprises en démarrage ou aux premiers développements. Ils offrent généralement des conseils de base sur la planification et l'exploitation des entreprises (p. ex., la rédaction d'un plan d'affaires, la constitution en société, la prévision des flux de trésorerie, l'embauche de personnel, la gestion des retenues à la source, etc.). La plupart de ces sujets peuvent et sont traités autrement : dans des webinaires, des séances de formation de groupe et des conférences téléphoniques.

### **Les manques en mentorat**

Bien que les programmes existants offrent des services inestimables et une bonne fondation pour les premières étapes d'une entreprise, le Comité a constaté un manque pour ce qui est des autres besoins des entreprises, notamment au cours des phases critiques de transition que doivent traverser les entreprises présentant un potentiel de croissance, voire de forte croissance. Le Comité a aussi trouvé qu'il n'y avait pas assez de mentores et mentors dont l'expérience s'étendait aux plus hauts échelons du monde des affaires.

Les besoins des entrepreneures poursuivant un parcours de forte croissance (en particulier celles en train de passer d'une stratégie axée sur la croissance faible à une axée sur une croissance forte) ont tendance à être plus complexes, ponctuels et singuliers. Les femmes propriétaires d'entreprise à forte croissance sont souvent aux prises avec des manques importants — manque considérable de fonds de roulement, manque de personnel d'expérience, et manque de processus et de systèmes internes permettant l'évolutivité — et des questions internationales complexes. Ces difficultés sont souvent amplifiées du fait que leurs entreprises tendent à être plus petites, à disposer d'un capital de risque moins important, ainsi qu'à avoir moins de personnel et de garanties. De plus, les entrepreneures ont typiquement moins de capital et de réseaux d'influence dans lesquels puiser quand elles ont besoin d'aide professionnelle pour surmonter les difficultés.

Ces femmes propriétaires d'entreprises à forte croissance ont besoin de services de soutien abordables et adaptés, mais ceux-ci sont rares et difficiles à trouver dans l'écosystème actuel. Au sommet de l'échelle de croissance, les entreprises à forte croissance doivent avoir accès à des chefs d'entreprises d'expérience. Ces entrepreneures ont besoin de mentores et mentors engagés, qui se rendent disponibles pour répondre à leurs questions urgentes afin de minimiser les risques non nécessaires. Elles ont besoin de conseils sur mesure, qui arrivent à point nommé.



## 5. S'Y RETROUVER DANS LES RESSOURCES GOUVERNEMENTALES



« Les entrepreneures ont besoin d'aide pour comprendre les étapes de base à franchir pour obtenir du financement pour leurs entreprises. » [Traduction]

**Table ronde de Vancouver**

« Le processus pour obtenir du financement est tellement compliqué. Nous avons besoin de payer quelqu'un pour remplir les demandes parce qu'elles sont complexes et demandent beaucoup de temps. » [Traduction]



**Table ronde de Calgary**

### Connaître les ressources disponibles

Les entrepreneures de tout le pays ont exprimé leur frustration devant la difficulté de trouver des programmes gouvernementaux répondant à leurs besoins, puis de présenter une demande à ces programmes. En effet, le Comité a été frappé par la méconnaissance des programmes gouvernementaux existants.

D'autres, bien que connaissant mieux les ressources gouvernementales, étaient découragées par la tâche d'éplucher les sites Web, d'étudier les conditions d'admissibilité et de remplir les formulaires de demande. La lourdeur des procédures à suivre pour avoir accès à ces ressources, une fois trouvées, en décourage bon nombre. De plus, les entrepreneures ont indiqué que, vu les coûts, l'investissement de temps requis et l'incertitude des résultats, elles jugeaient qu'il ne valait pas la peine de présenter une demande aux programmes gouvernementaux.

Les préoccupations soulevées à leur sujet durant les consultations concernaient principalement les conditions d'admissibilité des programmes. Le Comité les a passés en revue et a constaté que la majorité d'entre eux ciblent des régions et des industries particulières, ce qui élimine des entreprises qui auraient pu en bénéficier sur la base de considérations géographiques ou sectorielles. De nombreux programmes comportaient des critères relatifs à la taille de l'entreprise, à la fois en termes de revenus et de personnel. Finalement, les programmes avaient des directives strictes à propos de l'utilisation des fonds, par exemple l'achat de nouvel équipement, la commercialisation de produits ou le développement de nouveaux produits.



Bien que des progrès aient été réalisés grâce à la création de portails comme le Réseau Entreprises Canada (REC), PerLe et Futurpreneur, ces sites Web n'étaient pas bien connus parmi les entrepreneures que nous avons consultées. De fait, nous estimons que moins de 5 % des personnes ayant pris part à nos tables rondes connaissaient l'existence de ces portails. Qui plus est, celles qui avaient utilisé ces portails ont indiqué (à juste titre) que l'information était souvent désuète, les hyperliens ne fonctionnaient pas et les coordonnées téléphoniques ne menaient pas vers la personne-ressource appropriée.



## 6. AMÉLIORER LES POSSIBILITÉS DE RÉSEAUTAGE POUR LES ENTREPRENEURES



« Les entrepreneures gagneraient en confiance si elles avaient accès à des ressources où se renseigner sur le mentorat et le financement, voire tout simplement un environnement où échanger. Je crois que les femmes veulent s'entraider. Nous sommes des communicatrices; il nous faut seulement une façon d'entrer en contact les unes avec les autres! » [Traduction]

**Table ronde d'Ottawa**

### L'écosystème entrepreneurial canadien

Les portails gouvernementaux, les groupes de femmes, les conférences, les forums, ainsi que les mentores et les mentors contribuent à la vivacité de l'écosystème entrepreneurial canadien. On trouve dans tout le pays un nombre considérable d'institutions et de personnes qui s'emploient directement ou indirectement à répondre aux besoins des entrepreneures. Les femmes avec qui nous avons discuté voient une grande valeur dans la participation à des événements qui les aident à accéder aux ressources et au savoir-faire. Elles croient que les conférences et les forums contribuent à l'amélioration de leurs connaissances et offrent des occasions de réseautage et d'entraide.

De nombreuses femmes ont demandé au Comité de créer un forum national des entrepreneures pour permettre la diffusion des meilleures pratiques, le réseautage et l'entraide, ainsi que pour faire connaître les défis particuliers auxquels font face les entrepreneures. Spécifiquement, une participante a recommandé la tenue d'un *forum annuel d'entrepreneures canadiennes* d'un à deux jours qui rassemblerait des entrepreneures de tout le pays et un éventail de prestataires de services de l'administration fédérale, des provinces et du secteur privé.

Malgré l'utilité des conférences, elles peuvent aussi être coûteuses pour des entrepreneures à court de temps et d'argent. De plus, les conférences n'offrent pas un cadre idéal pour répondre aux besoins particuliers et donner de l'information complète. En conséquence, le Comité recommande plutôt que les ressources servent à la promotion des conférences et des forums existants auxquels peuvent participer les entrepreneures dans leur région.



---

## 7. CONCLUSION

Il faut simplifier l'accès aux services, outils et organismes créés pour répondre aux besoins des entrepreneures canadiennes et en améliorer la coordination. Les besoins des entreprises changent continuellement au fil des diverses étapes de leur développement, et on pourrait améliorer la coordination du soutien à chacune d'elles. Le financement des entreprises repose sur une chaîne d'intervenants, et il devrait y avoir un partage des dossiers à l'intérieur de cette chaîne pour que les entrepreneures n'aient pas à continuellement « recommencer à zéro », c'est-à-dire à bâtir une nouvelle relation, à détailler leurs antécédents en matière de crédit et à soumettre leur bilan d'affaires. De plus, chaque prestataire de services devrait promouvoir les services d'autres intervenants dans la chaîne, faire des recommandations et donner des appuis. L'entrepreneuriat féminin bénéficierait grandement d'un tel niveau de collaboration.

Chaque étape du développement de l'entreprise rehausse la complexité. Le niveau de formation et le raffinement des conseils doivent aussi progresser; par conséquent, une entrepreneure pourrait avoir besoin du soutien de différentes mentores et mentors tout au long de son parcours. L'accès à un réseau de mentorat et à des groupes d'entraide aide à assurer l'accès à une gamme de savoir-faire. On devrait encourager les femmes à participer à de tels réseaux, quel que soit le niveau de développement de leur entreprise. Ces réseaux devraient en outre avoir des occasions de se réunir régulièrement pour mettre en commun les meilleures pratiques et concevoir des stratégies pour attirer plus d'entrepreneures, que ce soit comme mentores ou mentorées.

Il doit y avoir une collaboration. Par collaboration, on entend l'échange des antécédents de crédit d'une cliente entre les entités afin d'installer plus vite la confiance ainsi qu'accélérer la familiarisation avec le projet et l'investissement par le prêteur suivant. La collaboration réduirait le temps nécessaire aux institutions bancaires pour bâtir des relations bancaires avec les entreprises.

Des conseils et de l'information en matière d'entrepreneuriat sont actuellement disponibles auprès de nombreuses sources, mais il est difficile d'en profiter parce que l'information est fragmentée et difficile à repérer. Certaines entrepreneures ont de la difficulté à s'y retrouver parmi les options offertes en ligne. Nombre de ces options requièrent un abonnement ou des frais initiaux, ce qui décourage les entrepreneures qui en bénéficieraient. La majorité de l'information est accessible en ligne, mais les entrepreneures n'ont pas toutes la même habileté à naviguer dans Internet, et c'est là un problème de taille.

Nos recommandations se fondent sur la reconnaissance de ces besoins et possibilités et visent à : améliorer l'accès au capital, particulièrement pour les femmes propriétaires d'entreprises qui présentent le potentiel pour une forte croissance; améliorer l'accès au mentorat et au réseautage, qui font si souvent la différence entre une réussite et un échec; simplifier les processus administratifs et fournir un meilleur accès aux outils et à l'information en ligne pour les entrepreneures; et, enfin, améliorer la collecte de données et la connaissance des pratiques exemplaires pour appuyer avec succès les entrepreneures.





---

## REMERCIEMENTS



**Arlene Dickinson, Venture Communications – Présidente du Comité**

Connue à titre de membre du jury de l'émission *Dragons' Den* [adaptée en français sous le titre *Dans l'œil du dragon*], Arlene Dickinson a fondé Venture Communications et en a fait l'une des plus grandes agences de communication indépendantes au Canada. Elle en demeure propriétaire et chef de la direction tout en tenant la barre de Youinc.com, une entreprise qu'elle a fondée en 2012 afin d'aider les gens d'affaires et de soutenir l'entrepreneuriat. Son esprit d'initiative lui a valu de nombreux honneurs, notamment une place au palmarès des 100 femmes les plus influentes du Canada, le prix Pinnacle Award for Entrepreneurial Excellence ainsi qu'une place au palmarès PROFIT/Chatelaine des cent meilleures entrepreneures au pays. Mère de quatre enfants et grand-mère de cinq, M<sup>me</sup> Dickson se dévoue pour de nombreuses causes d'importance, dont le Club des petits déjeuners, organisme qu'elle représente à titre de porte-parole nationale depuis 2010.



**Sandra Bosela, OP Trust – Membre**

Sandra Bosela est cochef de groupe, administratrice déléguée et chef des investissements internationaux en capital à la société OPTrust Private Markets Group, où elle gère les investissements internationaux en capital du fonds de retraite du Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario. M<sup>me</sup> Bosela a été présidente et associée directrice chez EdgeStone Capital Partners Inc. Elle a aussi travaillé au sein du syndicat de placement de la Financière Banque Nationale, où elle s'est spécialisée dans les fusions-acquisitions. M<sup>me</sup> Bosela a siégé au conseil d'administration d'un éventail d'entreprises et d'organismes à but non lucratif. Elle est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en administration des affaires de l'École de commerce Richard-Ivey de l'Université Western Ontario et a suivi le programme général en gestion de la Harvard Business School.



**Carolyn Cross, Ondine Biomedical – Membre**

M<sup>me</sup> Cross est présidente du conseil d'administration et chef de la direction d'Ondine Biomedical Inc., entreprise vancouveroise spécialisée dans les instruments médicaux. Elle a notamment occupé la vice-présidence de Gestion de portefeuilles Banque Royale Inc., le gestionnaire de fonds de la Banque Royale du Canada. Elle siège en ce moment au conseil d'administration de l'Association internationale de thérapie photodynamique, dont elle est la trésorière, et de la Fondation canadienne pour l'innovation. Elle est aussi membre du conseil consultatif de la Faculté de médecine dentaire de l'Université McGill et du comité consultatif de la Fondation Vimy. Elle est la présidente et l'une des membres fondatrices du Women's Economic Business Advisory Council, un conseil consultatif qui soutient la croissance économique et l'entrepreneuriat féminin en Colombie-Britannique, et siège aussi au conseil consultatif mondial d'Ernst & Young sur l'entrepreneuriat féminin.



**Marissa McTasney, Moxie Trades – Membre**

M<sup>me</sup> McTasney est la fondatrice et présidente de Moxie Trades, une entreprise qui s'est lancée à la conquête de l'industrie des chaussures de protection. Le premier produit de la société a été l'emblématique botte de travail rose. Moxie Trades offre maintenant une gamme complète de chaussures, de vêtements et d'équipement de protection aux Nord-Américaines. M<sup>me</sup> McTasney est une des productrices déléguées de One Red Lipstick, documentaire sur l'entrepreneuriat féminin. Son entreprise contribue à mettre les femmes en valeur à travers les concours Moxiest Work Woman et Femme de l'année de Durham. Très engagée dans sa communauté, M<sup>me</sup> McTasney s'implique notamment auprès de Girls Inc. et du programme « Les bâtisseuses » d'Habitat pour l'humanité. Elle revendique une place pour les femmes dans les métiers qualifiés et dans l'entrepreneuriat.



**Ron Close, administrateur d'expérience, PDG, pédagogue et entrepreneur – Membre**

Ron Close a eu une carrière distinguée, notamment au sein de grands médias et télédiffuseurs canadiens. M. Close a occupé le poste de cadre dirigeant en résidence John-R.-Currie à l'École de commerce Richard-Ivey de l'Université Western Ontario. Il a siégé à plusieurs conseils d'administration, dont ceux de CTVglobemedia, du Globe and Mail, de MaRS Innovation et de Cogniciti. Il est titulaire d'un diplôme spécialisé en administration des affaires de l'École de commerce Richard-Ivey de l'Université Western Ontario.



---

## NOTES

<sup>1</sup> Industrie Canada. *Poursuivre sur notre lancée : un forum économique sur les femmes entrepreneures – Rapport sommaire*, 2005 [en ligne : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/rd01309.html>].

<sup>2</sup> Recherche économique RBC. *Les Canadiennes prennent le flambeau*, octobre 2013 [en ligne : <http://www.rbc.com/economie/economic-reports/pdf/other-reports/lescanadiennesprennentleflambeau.pdf>].

<sup>3</sup> Owen Jung. *Profil de financement des petites entreprises : L'entrepreneuriat au féminin*, Industrie Canada, 2010 (Tableau 1) [en ligne : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Profil-Profile\\_Oct2010\\_fra.pdf/\\$file/Profil-Profile\\_Oct2010\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf)].

<sup>4</sup> Industrie Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2011*, [en ligne : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS\\_Juillet-July2011\\_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS\\_Juillet-July2011\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2011_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2011_fra.pdf)].

<sup>5</sup> Jung, *op. cit.*, pp. 2 à 9.

<sup>6</sup> Allan Riding, Canada Works Limited. *Women Entrepreneurs in Canada: Gaps and Challenges*, 2014.

<sup>7</sup> OCDE-Eurostat. *Manuel Eurostat-OCDE sur les statistiques démographiques des entreprises* [en ligne : <http://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/Attachment173.aspx>], 2007. Une entreprise à forte croissance, selon l'OCDE et Eurostat est une [traduction] « entreprise dont le taux de croissance annuel moyen dépasse 20 % par année, sur une période de trois ans, et qui emploient au moins dix personnes au début de la période d'observation. La croissance se mesure par le nombre d'employés et employées ainsi que par le chiffre d'affaires. »

<sup>8</sup> Eileen Fisher et Rebecca Reuber. *L'État de l'entrepreneuriat au Canada* (tableau 3), Industrie Canada, 2010, p. 9.