

PROPOSITION POUR L'AMÉLIORATION ET LE RENFORCEMENT DU RÉSEAU DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET À L'ENTREPRENEURIAT DE MONTRÉAL

Document préparé pour la Commission permanente sur le développement économique et urbain et l'habitation

Développement économique West-Island - CLD
12 avril 2012

Développement Économique West-Island – CLD
1000, boul. Saint-Jean
Bureau 610
Pointe-Claire (Québec) H9R 5P1
Tél. : 514-426-2888
Télec. : 514-694-6389
info@cldwi.com
www.westisland.ca

Table des matières

Sommaire -----	4
Section 1 : Présentation de l'organisme -----	5
Section 2 : Mise en contexte -----	10
Section 3 : Problématique et situation actuelle -----	14
Section 4 : Notre vision du développement économique local -----	16
Section 5 : Les conditions de succès -----	18
Section 6 : Recommandations -----	21

Annexes

- Annexe I Organigramme fonctionnel de DEWI-CLD
- Annexe II Cycle montréalais de soutien à l'entrepreneuriat
- Annexe III Étude de Zins Beaudesne & associés sur la situation des CLD à Montréal
- Annexe IV Consultation de l'industrie aérospatiale West-Island – Résultats et recommandations

Sommaire

La création des Centres locaux de développement (CLD) en 1998 a permis de mettre en place un réseau de soutien aux entrepreneurs partout au Québec, un guichet unique qui permet à l'entrepreneur potentiel ou déjà en activités d'obtenir des services de consultation, d'orientation, de référence, d'accompagnement, de financement et de suivi. L'objectif était de simplifier les structures administratives locales et de les rendre plus efficaces. Les CLD devaient constituer un guichet unique destiné aux entrepreneurs locaux afin qu'ils puissent accéder plus facilement aux différents services offerts par l'État québécois.

Depuis sa création, le *Réseau de soutien à l'entrepreneuriat de Montréal* formé des Centres locaux de développement (CLD) et des Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) désignées comme CLD est un partenaire majeur dans le développement économique de Montréal. Il a démontré son efficacité en soutenant des acteurs locaux, en renforçant les réseaux de solidarité, en repérant des occasions de développement, en stimulant et en menant à bien les initiatives locales et en soutenant l'intégration économique partout sur l'île de Montréal. Il a développé une expertise unique basée sur une concertation mobilisant le monde municipal, des gens d'affaires, des ministères et organismes à vocation économique, des institutions de la santé et de l'éducation, des organisations communautaires et culturelles et des résidents. Il est un point de convergence dans les discussions préliminaires, négociations, consultations ou débats sur le développement économique local à Montréal.

Malgré tout, force nous est de constater qu'à l'heure actuelle, le continuum de services efficaces en entrepreneuriat sur l'île de Montréal est compromis. L'apparition d'une multitude d'organismes spécialisés a dilué le rôle de guichet unique local des CLD et menace, par conséquent, la stratégie de développement local mise en place par le gouvernement qui s'articule autour des CLD. La segmentation des services en fonction de l'appartenance de l'entrepreneur à un groupe selon son âge, son sexe ou son origine ethnique force l'entrepreneur à frapper à de nombreuses portes, généralement hors de son territoire immédiat de résidence ou d'entreprise. Les interventions sont plutôt de nature ponctuelle et ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un continuum de services et ce, souvent par manque de concertation des différents intervenants qui ont des mandats similaires et dont les services se chevauchent allégrement.

Plusieurs suggestions ont déjà été formulées, y compris par l'Inter-CLD, pour améliorer le continuum de services aux entrepreneurs montréalais et plus particulièrement pour bonifier le guichet unique local pour les services de première ligne en développement économique.

Le scénario présenté aujourd'hui par Développement économique West-Island – CLD ciblera simultanément les deux objectifs :

- améliorer les services aux entrepreneurs, le continuum de services et son efficacité ;
- bonifier légèrement les budgets réels de fonctionnement des CLD de Montréal tout en ne requérant pas de nouveaux fonds de la part du gouvernement ou de la Ville.

Section 1. Présentation de l'organisme

Développement économique West-Island – CLD est le regroupement de deux corporations locales de développement économique ayant pour mission d'anticiper, de stimuler et de soutenir le développement socio-économique de l'Ouest-de-l'Île de Montréal de manière intégrée, concertée et durable.

Les composantes de Développement Économique West-Island :

Le Centre local de développement (CLD) de l'Ouest-de-l'Île / West Island

Le Centre local de développement (CLD) de l'Ouest-de-l'Île / West-Island est un organisme de développement économique fondé en 1997 et financé entièrement par l'Agglomération de Montréal à partir d'un budget qui lui est alloué par le gouvernement du Québec (MAMROT).

Budget annuel : 995 623,82 \$

Provenance des fonds : MAMROT : 995 623,82 \$

Nombre d'employés : 8

Dans le cadre de sa mission, le CLD intervient à différents niveaux et offre son aide :

- ✓ Au démarrage, à l'expansion et à la consolidation d'entreprises ;
- ✓ À la réalisation de projets structurants ;
- ✓ À l'organisation d'activités de valorisation, d'animation et d'information ;
- ✓ À la formation.

Une partie des fonds gérés par le CLD est destinée au soutien des entreprises d'économie sociale et au démarrage d'entreprises par de jeunes promoteurs (moins de 35 ans).

Le territoire couvert par le CLD : Baie-d'Urfé, Beaconsfield, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Kirkland, Pointe-Claire, Sainte-Anne-de-Bellevue, Senneville, Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro et Arrondissement de Île-Bizard-Sainte-Genève.

Le CLD a comme mission :

- ✓ Offrir un ensemble de services de soutien au démarrage d'entreprises
- ✓ Offrir un ensemble de services de soutien aux entreprises existantes (5 ans et moins)
- ✓ Offrir des possibilités de financement aux entreprises par son Fonds local d'investissement (FLI)
- ✓ Offrir des possibilités de financement aux jeunes entrepreneurs par son Fonds Jeunes Promoteurs (FJP)
- ✓ Élaborer un Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE)
- ✓ Faire la collecte et l'analyse de données socio-économiques

- ✓ Maintenir une base de données sur les entreprises et l'emploi
- ✓ Élaborer une stratégie de développement de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale

Le Conseil de développement d'Affaires du West Island / West Island Business Development Council

Le Conseil de développement d'affaires du West Island (CDAWI) est un organisme de développement économique fondé en 1983 et ses opérations sont financées par les 8 villes et 2 arrondissements de la Ville de Montréal desservis par le CDAWI. Le territoire couvert par le CDAWI correspond point par point au territoire couvert par le CLD de l'Ouest-de-l'Île soit : Baie-d'Urfé, Beaconsfield, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Kirkland, Pointe-Claire, Sainte-Anne-de-Bellevue, Senneville, Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro et Arrondissement de Île-Bizard-Sainte-Geneviève.

Budget annuel : 290 000 \$

Provenance des fonds :	Baie d'Urfé :	12 534 \$
	Beaconsfield :	5 529 \$
	DDO :	18 630 \$
	Dorval :	34 460 \$
	Île-Bizard-Ste-Gen. :	4 739 \$
	Kirkland :	20 729 \$
	Pierrefonds :	14 972 \$
	Pointe-Claire :	52 582 \$
	Ste-Anne-de-Bel. :	3 607 \$
	Senneville :	2 218 \$
	<u>CLD (entente de services) :</u>	<u>120 000 \$</u>
	Total :	290 000 \$

Nombre d'employés : 3

Le CDAWI a comme mission :

- ✓ Offrir aux entreprises manufacturières et technologiques établies dans les zones d'emplois du West Island tout le support possible afin d'accroître leurs probabilités de succès, notamment :
 - investissement pour :
 - la modernisation des équipements
 - l'achat, la location ou la construction d'un bâtiment
 - recherche de nouveaux locaux (inventaire de tous les espaces à louer ou à vendre et de tous les terrains disponibles)
 - accroissement de la productivité
 - développement de produits ou de procédés
 - formation et gestion des ressources humaines
 - développement de nouveaux marchés

- implantation de meilleures pratiques d'affaires
- ✓ Maintenir un lien très étroit avec les divers ministères et agences à vocation économique des gouvernements du Québec et du Canada, ainsi qu'avec les agences de prospections de nouveaux investissements (Montréal International, Investissement Québec)
- ✓ Agir comme facilitateur auprès des entreprises situées dans le West Island ou qui songent s'y installer
- ✓ Assister les entreprises dans l'élaboration de leur plan d'affaires et de prévisions financières
- ✓ Vérifier l'éligibilité des projets aux divers programmes d'aide gouvernementaux (financement, R&D, formation, efficacité énergétique, etc.)
- ✓ Valider les opportunités de financement (prêts, subventions, capital de risque, etc.)

L'équipe de **Développement Économique West-Island – CLD** est composée de :

CLD de l'Ouest-de-l'Île

Nicolas Roy	Directeur général – Commissaire industriel
Alison Birss	Conseillère – Commerce de détail
Bert Fraser	Conseiller – Démarrage d'entreprises
Shant Kancachian	Conseiller en démarrages d'entreprises
Joanne Fabien	Adjointe administrative
Marie-Paule Brunelle	Secrétaire-exécutive
Michelle Bouchard	Agente d'inventaire industriel
Michael Dugas	Chargé de projet – Communications

Conseil de développement d'affaires du West Island

Jean Archambault	Commissaire industriel
John Burrascano	Commissaire industriel – Immobilier
Denis Coupal	Commissaire industriel

L'organigramme fonctionnel de Développement économique West-Island – CLD peut être consulté à l'annexe I.

Des interventions de développement économique efficaces

Interventions de Développement Économique West-Island – CLD

	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Accueil de promoteurs à nos locaux :	290	327	269
Nombre de sessions de formation pour les entrepreneurs :	37	15	39
Nombre de participants aux sessions de formation :	105	168	45
Interventions auprès des entreprises existantes :	253	307	275

Interventions auprès des entreprises en démarrage :	626	586	227
Interventions auprès des entreprises d'économie sociale existantes :	69	52	48
Interventions auprès des entreprises d'économie sociale en démarrage :	59	70	29
Nombres d'entreprises (total) visées par ces interventions :	499	579	380

Résultats consolidés des divers fonds de soutien financier des deux dernières années -CLD

Fonds du CLD de l'Ouest-de-l'Île	Montant d'aide accordé		Investissements générés		Emplois créés/maintenus		Nombre d'entreprises	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Fonds local d'investissement (FLI)	375 000 \$	389 000 \$	5 450 000 \$	5 526 300 \$	28	151	4	5
Fonds Jeunes Promoteurs (JP)	30 000 \$	69 000 \$	770 000 \$	779 968 \$	11	29	2	10
Fonds d'économie sociale (FES)	152 000 \$	115 000 \$	1 772 740 \$	1 131 598 \$	29	12	10	8
Total au 31 mars	557 000 \$	573 000 \$	7 992 740 \$	7 437 866 \$	68	192	16	23

Interventions de soutien technique du Conseil de développement d'affaires du West-Island

Année financière	Nombre de projets manufacturiers / technologiques réalisés avec le soutien du CDAWI	Nombre d'emplois créés	Nombre d'emplois maintenus	Investissements générés
2009-2010	19	245	1 328	101 050 200 \$
2010-2011	28	302	2 312	87 780 000 \$

Organismes ou initiatives auxquels Développement économique West-Island - CLD est associé :

Capital Innovation
 Centrale des entrepreneurs sur Facebook
 Comité de développement économique de la Ville de Sainte-Anne-de-Bellevue
 Comité de pilotage de Concertation Ouest-de-l'Île
 Comité de sélection des projets STA (Emploi-Québec)
 Comité de suivi des nouveaux investissements et des filiales étrangères de Montréal International
 Comité de suivi du programme « Pour Entreprendre à Montréal » de la CRÉ
 Comité de suivi du service de 2^e ligne en économie sociale du FDEM
 Comité des bénévoles du tournoi de golf Partage Action
 Comité exécutif du comité transport de Concertation Ouest-de-l'Île
 Comité organisateur de la Journée des Relayeurs 2011 (MDEIE)
 Comité organisateur local du Concours Québécois en Entrepreneuriat
 Comité Train de l'Ouest
 Commission du développement économique de l'Agglomération de Montréal - Parc industriels
 Conseil d'administration d'AMCAL

Conseil d'administration de la CRÉ de Montréal
Conseil d'administration de la Fondation Horace-Boivin
Conseil d'administration du Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Ouest-de-l'Île
Conseil d'administration du CFER Riverdale
Forum de développement économique de la Ville de Montréal
Forum immobilier de Montréal
Forum socio-économique de la CRÉ de Montréal
Inter-CLD de Montréal
Jury du concours Discover the Stars – À la Découverte des Étoiles
Jury du concours les Accolades de la Chambre de Commerce de l'Ouest-de-l'Île de Montréal
Jury local du Concours Québécois en Entrepreneuriat
Membre de l'Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ)
Membre de l'Association des CLD du Québec (ACLDQ)
Membre de la Chambre de commerce de l'Ouest-de-l'Île de Montréal
Membre de la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain
Membre du Réseau Canadien des technologies (RCTI)
Partenaire du Conseil National de recherche du Canada (CNRC) - Programme PARI
Représentant des CLD de Montréal à la consultation sur la Stratégie de l'entrepreneuriat du gouvernement du Québec
West Island Human Resources Network / Réseau des Ressources Humaines de l'Ouest-de-l'Île
West Island Presidents Club.

Section 2. Mise en contexte

La création des CLD en 1998 a permis de mettre en place un réseau de soutien aux entrepreneurs partout au Québec, une porte d'entrée – **un service de 1^{ère} ligne** – qui permet à l'entrepreneur potentiel ou déjà en activités d'obtenir des services de consultation, d'orientation, de référence, d'accompagnement, de financement et de suivi. Cette responsabilité découle de la Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (L.R.Q., chapitre M-30.01).

L'adoption de cette Loi fait suite au Livre blanc sur le développement local et régional rendu public par le ministre responsable du Développement des régions, Guy Chevrette, le 20 avril 1997. Son objectif était de simplifier les structures administratives locales et de les rendre plus efficaces. « C'est la fin du mur-à-mur dans les programmes gouvernementaux », disait alors le ministre Chevrette. « Les Centres locaux de développement (CLD) constitueront un guichet unique destiné aux entrepreneurs locaux, qui pourront ainsi accéder plus facilement aux différents services offerts par l'État québécois. Chacune des Municipalités régionales de comté (MRC) du Québec sera désormais dotée d'un CLD géré par un conseil d'administration formé d'intervenants de tous les milieux : gens d'affaires, élus municipaux, chefs syndicaux, représentants d'organismes communautaires. Ceux-ci auront notamment pour mandat d'élaborer un plan de développement économique et de création d'emplois. Les CLD auront également pour mission d'encourager les initiatives en matière d'économie sociale. Le gouvernement du Québec espère ainsi que ces nouvelles structures inciteront les communautés locales à se prendre en main ».

Selon la Loi 34, la Ville de Montréal, agissant au nom du conseil d'agglomération, confie à des centres locaux de développement (CLD) l'exercice de sa responsabilité visant à « prendre toute mesure afin de favoriser le développement local et le soutien à l'entrepreneurship sur son territoire ». Ces mesures comprennent notamment :

- Offrir **l'ensemble des services de première ligne** aux entreprises;
- Élaborer un **plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE)** en fonction des orientations et des attentes signifiées par la Ville et/ou les arrondissements, en tenant compte du schéma d'aménagement et de développement du territoire;
- Élaborer, en tenant compte des orientations, des stratégies et des objectifs nationaux et régionaux, une **stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat**, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale;
- Agir en tant qu'**organisme consultatif auprès du CLE** de son territoire.

Chaque année dans l'agglomération de Montréal, les employés des CLD interviennent auprès de nombreux entrepreneurs et entreprises existantes pour les soutenir dans le développement de leurs projets. Les interventions prennent principalement la forme de :

- soutien technique pour aider à la réalisation et au cheminement de leurs projets ;
- aide financière, par le biais de divers fonds dont les CLD ont la responsabilité (FLI, JP, FES, etc.).

Toutes ces interventions génèrent des retombées importantes au chapitre de l'emploi et des investissements. Des données ont été compilées sur une période de trois années pour les neuf organisations membres de l'Inter-CLD et les résultats sont impressionnants. De 2008 à 2010, les interventions ont donné lieu à :

- la création ou la consolidation de 17 453 emplois ;
- des investissements de 639 millions de dollars.

Le cadre idéologique ayant mené à la création des CLD

Lors de la révision de ses interventions aux paliers local et régional, prélude à la création des CLD, les orientations du gouvernement du Québec visaient à **mettre les citoyens et citoyennes au centre des préoccupations** du gouvernement.

Le gouvernement misait alors sur deux atouts majeurs pour concrétiser cette préoccupation :

- le **dynamisme des intervenants locaux** ;
- la **capacité de concertation** et de planification des milieux régionaux.

Les grands principes à la base du processus de révision de l'action gouvernementale étaient les suivants :

- Le citoyen avant tout. **Rapprocher la prise de décision et la livraison des services du citoyen**, c'est reconnaître sa primauté et répondre adéquatement à ses besoins et à ses attentes légitimes ;
- La **simplification et la rationalisation des structures et programmes existants**. Améliorer l'organisation de l'ensemble des services de l'État (les rendre plus accessibles et mieux adaptés), rationaliser les structures et les programmes en fonction des ressources dont l'État dispose et simplifier les services en les intégrant ou en les harmonisant, c'est travailler en fonction d'une efficacité accrue. Il faut rendre plus fonctionnel ce qui peut être amélioré et éliminer les doublons et les chevauchements ;
- Devenir **plus efficient et être en mesure d'adapter plus facilement les interventions** de l'État à des réalités régionales différentes.

En fonction de ces grands principes, le gouvernement se donnait les objectifs suivants :

- **intégrer ou regrouper les services** sur la base de grandes catégories de clientèles ou des grandes missions gouvernementales dans une perspective de simplification, d'efficacité et de rationalisation ;
- **responsabiliser les instances locales** et régionales dans la gestion de services en procédant par décentralisation ou par délégation ;
- associer les intervenants locaux et régionaux en assurant leur participation au processus décisionnel et à la mise en œuvre des objectifs, priorités et projets à réaliser ;

- assurer l'adaptation des politiques et programmes gouvernementaux aux réalités locales et régionales et, dans la mesure du possible, **l'élimination du «mur à mur» dans l'organisation territoriale des services.**

Trois avenues s'offraient au gouvernement pour atteindre ces objectifs : la **décentralisation** (transférer des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités à une instance autonome et distincte), la **déconcentration** (rapprocher les services du citoyen) et la **régionalisation** (l'adaptation des interventions, des programmes, des produits et des services gouvernementaux aux réalités régionales ou locales), considérées non pas comme des options mutuellement exclusives, mais plutôt comme des options complémentaires selon les enjeux en présence.

Dans cette optique, la création des CLD visait à **intégrer dans un guichet multi-services les mesures d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat** définies à l'époque par le Secrétariat au développement des régions et les ministères et organismes concernés. Les responsabilités de ce centre étaient déjà clairement définies :

- Mettre sur pied un **guichet multi-services à l'entrepreneuriat en concertant les organismes travaillant déjà dans ce domaine.** Ce guichet multi-services assume les services de soutien au pré-démarrage, au démarrage et au développement des entreprises. Il devient donc la **porte d'entrée unique pour tous les entrepreneurs individuels ou collectifs**, potentiels ou déjà en activité et leur offre des services de première ligne (conseils, plans d'affaires) et des services de référence pour des services de deuxième ligne (exportation, recherche et développement) ;
- **Élaborer toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat** et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale, et qui tienne compte des stratégies nationales et régionales ;
- **Élaborer un plan local d'action en matière de développement économique et de développement de l'emploi.** Le CLD doit donc jouer un rôle majeur dans l'animation du milieu local en matière de développement économique et de développement de l'emploi par la concertation de tous les intervenants concernés sur son territoire. Ce plan a pour objectifs :
 - de poser un diagnostic sur la réalité socio-économique du territoire local ;
 - d'évaluer les forces et les ressources du milieu en matière de développement économique et de l'emploi ;
 - d'élaborer des stratégies locales et des priorités d'intervention en ces domaines ;
 - de définir les moyens d'action possibles visant le développement de l'entrepreneuriat sur son territoire ;
 - Servir de comité aviseur auprès du CLE.

L'unité territoriale locale : un territoire privilégié d'intervention

Les services de première ligne s'exerce idéalement dans une **unité territoriale locale**. C'est le territoire à partir duquel s'organise généralement la vie quotidienne des citoyens. C'est l'unité sur laquelle se fonde l'organisation de la société. Il est nécessaire de **déterminer les territoires**

d'intervention selon les actions désirées et les intérêts communs. Ces derniers ne cadrent pas toujours aux territoires définis par l'État mais ils **correspondent toujours aux lieux où les citoyens se retrouvent, où le sentiment d'appartenance et d'identité des communautés concernées est important.**

Depuis des années, le **West-Island** a démontré qu'il **correspond à un territoire d'appartenance auxquels s'identifient les communautés qui le composent.** C'est principalement sur la base de ce territoire d'appartenance que se sont constitués des services communs, tels les services fournis par les CLSC, et qu'a été définie la reconfiguration de nombreux services, notamment en matière de services aux citoyens et d'emploi.

Dans le cas des services à l'entrepreneuriat, une porte d'entrée multi-services gérée par le milieu assure les mesures de soutien aux entreprises et aux employeurs (entrepreneurs potentiels ou en activité, entrepreneurs individuels ou collectifs) et les mesures de soutien aux intervenants en économie sociale. Pour le West-Island, ce centre de services est Développement économique West-Island – CLD.

Section 3. Problématique et situation actuelle

En tant que professionnels en développement économique, notre objectif est de mettre la **réussite entrepreneuriale au centre des préoccupations**. Pour favoriser l'émergence d'un environnement propice à la création d'entreprises, outre un terreau fertile et une réglementation avantageuse, nous croyons qu'il est impératif que les instances locales déploient des **services efficaces**.

Force nous est de constater qu'à l'heure actuelle, le continuum de services efficaces en entrepreneuriat sur l'île de Montréal est compromis. **Malgré la loi, l'apparition d'une multitude d'organismes spécialisés a affaibli le rôle de guichet unique local des CLD**. La segmentation des services en fonction de l'appartenance de l'entrepreneur à un groupe selon son âge, son sexe ou son origine ethnique force l'entrepreneur à frapper à de nombreuses portes, généralement hors de son territoire immédiat de résidence ou d'entreprise. **Les interventions sont plutôt de nature ponctuelle et ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un continuum de services** et ce, souvent par manque de concertation des différents intervenants qui ont des mandats similaires et dont les services se chevauchent allégrement.

Selon l'OCDE (2004) : « la fragmentation du processus de décision, le manque d'intégration entre les acteurs clés de l'économie régionale et la redondance des interventions empêchent Montréal d'exploiter pleinement les avantages techniques et humains de la région. »

Les frustrations souvent relevées de la part des entrepreneurs font état du manque de cohésion entre les différentes organisations qui se reflète également dans les outils et les programmes mis à leur disposition. Développement économique West-Island – CLD se fait l'écho de leurs doléances et insiste sur l'importance de coordonner et de faciliter l'accès à ces ressources là où elles sont nécessaires dans un **véritable continuum de services aux entrepreneurs**. En établissant une collaboration plus étroite entre les organismes de soutien et même de l'appareil gouvernemental, nous croyons que ceci facilitera la vie des entrepreneurs pour assurer le développement et la pérennité de leur entreprise.

Le CLD, à titre d'organisme de première ligne, a pourtant la responsabilité de concerter les autres organismes actifs sur son territoire. Ces organismes de 2^e et 3^e lignes doivent établir systématiquement une collaboration avec le ou les CLD des territoires desservis. Leurs actions doivent s'arrimer à celles du CLD ou à tout le moins être complémentaires. Avec leur concours, le CLD pourra davantage intégrer à sa stratégie de l'entrepreneuriat les intervenants clés de son territoire tels que :

- Intervenants en sensibilisation et promotion de l'entrepreneuriat ;
- Organismes de financement ;
- Organismes de recherche et transfert technologique ;
- Réseaux de commercialisation internationaux ;
- Écoles de gestion et organismes de formation ;
- Agences et ministères publics.

En matière de services aux entreprises existantes dans les zones d'emplois et plus spécifiquement les filiales d'entreprises étrangères, force est de constater que contrairement au réseau des CLD et CDEC, **une disparité importante existe sur le territoire de l'Agglomération de Montréal lorsqu'il est question du travail des commissaires industriels.**

En effet, bien que des équipes de commissaires industriels soient actives dans plusieurs pôles de développement économique de l'Île de Montréal, **il semble que certaines zones d'emplois en soient dépourvues.** Dans un contexte d'instabilité économique entraînant la précarité des emplois dans certains secteurs d'activités, **l'absence de professionnels qualifiés pour assurer une veille proactive en rétention et expansion des entreprises, notamment les filiales d'entreprises étrangères,** pourrait avoir de **graves répercussion** sur l'ensemble de l'économie montréalaise.

Section 4. Notre vision du développement économique local

Notre vision du développement économique local :

« Une action concertée, sur une base locale, du réseau de soutien aux entrepreneurs et aux entreprises ».

DEWI-CLD estime que ce réseau doit être renforcé conformément aux politiques sectorielles et au modèle d'organisation de la Ville et de l'Agglomération basé sur :

- la **décentralisation** et le partage équilibré des responsabilités entre les services corporatifs et les arrondissements ;
- la **gouvernance locale** des organismes de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat, **adaptée aux réalités et aux attentes propres à chaque milieu** ;
- le **développement durable** et l'intégration des dimensions sociales, environnementales et culturelles au développement économique.

Il est urgent d'établir un plan d'action pour augmenter le nombre d'entrepreneurs et le taux de survie des entreprises, un plan d'action qui viserait à :

- Assurer, sur une base locale, un **continuum de services** et une collaboration des organismes en fonction des besoins de l'entrepreneur et de l'entreprise incluant les actions gouvernementales ;
- Améliorer les services aux entrepreneurs et aux entreprises pour faire face aux défis actuels, notamment l'innovation, l'exportation, l'accès au capital d'amorçage, le rachat d'entreprise, etc.

Notre vision du développement économique local à Montréal repose sur **la mise en place d'un continuum de services** qui s'articule autour de services de première et de deuxième ligne tel qu'illustré au tableau de l'annexe II « Cycle montréalais de soutien à l'entrepreneuriat selon l'Inter-CLD de Montréal ».

Dans ce « cycle montréalais », les CLD et les CDEC font figure de réel **guichet multi-services de première ligne – de porte d'entrée incontournable** – pour tout ce qui touche le démarrage, la croissance ou la transmission des entreprises, partageant avec les organismes sectoriels et spécialisés les services de première ligne en sensibilisation à l'entrepreneuriat. Il importe selon nous de **repositionner les ressources spécialisées** qui se sont développées de manière anarchique depuis plusieurs années et qui **compromettent le rôle de guichet unique des CLD**. Un entrepreneur, qu'il soit noir ou blanc, homme ou femme, jeune ou vieux, traditionnel ou issu de l'économie sociale, ayant les yeux bleus ou bruns a fondamentalement les mêmes besoins en matière de soutien au démarrage, de croissance ou de transmission d'entreprise. À notre avis, seule la sensibilisation commande parfois une approche adaptée.

Pour pouvoir s'acquitter convenablement de leur mission, les organismes locaux de développement économique doivent pouvoir compter sur une **masse critique de ressources humaines et financières**.

Chez DEWI-CLD, nous croyons que la **qualité de l'accompagnement** dont bénéficient les entrepreneurs fait toute la différence. C'est pourquoi nous avons déployé **une approche misant sur des conseillers d'expérience** qui détiennent tous une expertise en lien étroit avec le tissu industriel et commercial du West-Island. Les entrepreneurs peuvent ainsi trouver chez-nous des conseils pertinents à leur secteur d'activités et la validation de leur idée d'affaires dans un contexte propre au West-Island et à ses particularités. Ceci est particulièrement crucial pour l'entrepreneuriat technologique et les PME innovante en général.

Les expertises des professionnels en développement économique de DEWI-CLD :

- Sciences de la vie, biotechnologie et TIC
- Production manufacturière traditionnelle
- Marketing et ventes
- Immobilier commercial et industriel
- Finance
- Communication
- Commerce de détail
- Gestion générale
- Financement bancaire

La mise en commun des forces vives de huit villes liées et de deux arrondissements de la Ville de Montréal autour d'une **vision concertée de développement économique et industriel** permet à Développement économique West-Island un accès à cette masse critique de ressources humaines et financières incontournable.

Section 5. Les conditions de succès

Toutefois, pour que le « cycle montréalais » présenté plus haut puisse atteindre son efficacité optimale, il est nécessaire que **certaines particularités propres aux CLD de Montréal soient revues et corrigées.**

Il faudrait tout d'abord revoir la répartition budgétaire des CLD à l'échelle nationale, les rapports que nous avons en main faisant état d'une **répartition inéquitable entre les CLD de l'agglomération de Montréal et les CLD des régions.** Selon ces études, les budgets octroyés à l'île de Montréal par le gouvernement du Québec seraient **inférieurs de 20 %** par rapports aux budgets versés aux CLD des autres régions du Québec.¹ Montréal est pourtant le moteur économique de la province. Il faut que cela se reflète dans le soutien financier que le gouvernement du Québec verse à cette région en matière de développement de l'entrepreneuriat. Par comparaison, nous constatons que la desserte par personne des CLD de l'île de Montréal est la plus élevée au Québec (à l'exception de Laval). En effet, les CLD desservent en moyenne 104 316 personnes à Montréal comparativement à moins de 65 000 pour l'ensemble du Québec. En ce qui a trait aux établissements, la moyenne par CLD à Montréal est de 3 322 comparativement à 1 725 pour l'ensemble du Québec. Toujours dans le même ordre d'idées, il est également à noter que les CLD de l'île de Montréal emploient en moyenne 5,6 personnes/année alors que l'ensemble du Québec se situe à 9,96, une différence de 4,35 personnes/année. Un employé dans un CLD de l'île de Montréal dessert par conséquent en moyenne une population de 18 591 individus alors que la moyenne pour le Québec est de 6 828. En termes de services aux entreprises, un employé de CLD de l'île de Montréal dessert en moyenne 592 établissements contre 170 pour un employé de CLD hors Montréal.

À Montréal, **contrairement aux autres régions du Québec, les services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) n'ont pas été intégrés aux CLD** lors de la création de ceux-ci. Ils ont en effet continué d'exister et dispensent des services d'accompagnement au démarrage d'entreprise destinés aux personnes de 35 ans et moins, **morcelant par le fait même l'offre de services à cette clientèle.** Dans les faits, bien que le support technique soit offert par l'un ou l'autre des deux SAJE de l'île de Montréal, la contribution non remboursable est versée par le CLD du territoire ou sera établie la nouvelle entreprise. L'entrepreneur doit donc tôt ou tard se présenter à son CLD local.

La situation vécue à Montréal avec le programme Jeunes Promoteurs entraîne donc plusieurs problèmes :

- **L'entrepreneur (le client) est obligé de s'adresser à plusieurs intervenants**, ce qui est à l'encontre d'un des principes de base qui ont conduit à la création des CLD, soit le guichet unique pour les services de première ligne ;
- **Le principe de service de proximité n'est pas respecté dans plusieurs cas**, obligeant des entrepreneurs à s'adresser à des ressources qui n'ont pas la même expertise que le

¹ Proposition d'un cadre de financement équilibré pour les centres locaux de développement de Montréal, RCGT, 12 mars 2007.

personnel des CLD concernant la dynamique du développement local qui caractérise le territoire où ils veulent développer leur projet ;

- Une **duplication des efforts**, puisque le CLD doit intervenir à certaines étapes des dossiers, dont celle du financement, ce qui oblige également les CLD à dédier des ressources pour suivre les dossiers JP.

À notre avis, **dans la logique d'un réel continuum de services** et de manière à ce que, entre autres, les jeunes entrepreneurs puissent profiter de l'expertise locale et de la synergie des services offerts dans la zone choisie pour l'établissement de leurs futures entreprises, les **services de soutien au démarrage et de suivi pour les jeunes entrepreneurs de 35 ans et moins doivent être pleinement intégrés aux CLD**. Il faut permettre aux CLD de l'île de Montréal d'offrir directement, sans obligation contractuelle à l'égard d'un tiers, les services de soutien au démarrage et de suivi pour les jeunes de 35 ans et moins dans le cadre du programme Jeunes Promoteurs (JP) et d'intégrer pleinement les sommes concernées au budget des CLD. Pour l'ensemble de l'île en 2011-2012, le **budget de l'aide au démarrage du programme JP était de 585 001 \$; celui pour le suivi s'élevait à 920 010 \$**.

Il en va de même pour la mesure STA dont la responsabilité d'accompagnement et de suivi des entrepreneurs admissibles est généralement confiée au CLD local dans les autres régions du Québec, à deux exceptions près. Sur l'île de Montréal, cette responsabilité est confiée aux SAJE et non aux CLD. La mesure STA étant selon nous une véritable pépinière d'entrepreneurs, nous croyons fermement que **le rôle de soutien au démarrage pour les entrepreneurs issus de cette mesure doit être confié aux CLD**, encore une fois dans une **logique de continuum de services** et toujours de manière à ce que les entrepreneurs puissent profiter, entre autres, de l'expertise locale et de la synergie des services offerts dans la zone choisie pour l'établissement de leurs futures entreprises.

Selon l'étude de Zins Beauséne (annexe III), pour l'ensemble de l'île de Montréal, en considérant le nombre de dossiers traités en 2010-2011 (s'élevant à 853 selon les rapports annuels des SAJE) et le coût moyen de 1 434 \$ (fourchette de coûts établie par Emploi-Québec pour les ententes avec les CLD en 2011-2012), **c'est un montant de 1 223 202 \$, dont pourraient disposer les CLD de Montréal pour administrer localement la mesure STA**.

En outre, dans la foulée de la nouvelle stratégie de l'entrepreneuriat dévoilée par le gouvernement du Québec en novembre dernier, les objectifs des CLD seront davantage alignés sur la création d'entreprises. À ce chapitre, **les CLD de Montréal seront désavantagés comparativement aux autres CLD du Québec**. En effet, en n'étant pas mandataire d'Emploi-Québec pour la mesure STA, la reddition de compte des CLD de Montréal ne pourra tenir compte de cette véritable pépinière d'entrepreneurs que sont les travailleurs autonomes. Les performances apparentes des CLD de Montréal en seront ainsi affectées, risquant à moyen terme d'entraîner des coupures budgétaires qui ne feraient que creuser le fossé déjà trop grand entre Montréal et les régions en ce qui a trait au financement des CLD.

En tenant compte que le budget global de l'ensemble des CLD de Montréal s'élève à 14,6 millions \$, en considérant le supplément SDR et la contribution de la Ville, il pourrait être **bonifié de 18,7% (2,7 M \$)** si les propositions étaient acceptées et que tous les CLD choisissent de gérer localement le programme JP (soutien au démarrage et suivi) et la mesure STA. Évidemment,

les CLD devront engager des dépenses pour livrer les services concernés. Mais compte tenu des dédoublements, le scénario proposé permettrait à plusieurs CLD de l'île d'améliorer leur marge de manœuvre financière pour livrer aux entrepreneurs l'ensemble des services de première ligne dont ils ont la responsabilité.

Et globalement, c'est le service aux entrepreneurs qui se trouverait amélioré, par :

- une marge de manœuvre accrue pour l'ensemble de leurs activités et obligations ;
- une **amélioration du continuum de services** ;
- **l'accès à davantage d'expertise** de la dynamique économique qui caractérise le territoire où les entrepreneurs veulent développer leur projet.

Toujours selon l'étude de Zins Beauchesne, sur le plan **financier**, non seulement le scénario proposé n'implique pas de fonds supplémentaires, mais il pourrait possiblement permettre au gouvernement du Québec d'**économiser** une somme de l'ordre d'**un demi-million de dollars annuellement**. Pour la mesure STA, la fourchette de coûts établie par Emploi-Québec pour les organismes autres que les CLD est en effet plus élevée (moyenne de 2 045 \$ pour 2011-2012) comparativement à celle pour les ententes de services avec les CLD (moyenne de 1434 \$ pour 2011-2012).

En tenant compte, d'une part, de l'écart entre ces fourchettes de coûts et, d'autre part, du nombre de dossiers traités annuellement sur le territoire et estimé à environ 850, **c'est une économie de l'ordre de 520 000 \$ dont il pourrait être question**. L'économie réelle dépendrait évidemment des ententes à convenir entre Emploi-Québec et les organismes coordonnateurs pour chacun des territoires.

Section 6. Recommandations

Attendu que :

- La loi 34 prévoit que chaque territoire de MRC soit doté d'un CLD pour agir à titre de « porte d'entrée » universelle pour l'aide à l'entrepreneuriat et le soutien au développement économique local ;
- Conformément à l'esprit de la loi 34, les arrondissements et les villes liées à Montréal constituent des unités territoriales locales appropriées pour le déploiement d'une stratégie de développement économique local ;
- La stratégie de développement économique de Montréal prévoit que les CLD et les CDÉC offrent le service de première ligne en développement économique local ;
- Les CLD et les CDÉC ont l'obligation de préparer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) développé en lien avec les stratégies de développement économique de la Ville de Montréal et de la Communauté métropolitaine de Montréal ;
- Le PALÉE vise à mobiliser et impliquer les acteurs locaux et les citoyens concernés dans la définition des orientations et des priorités d'action afin de respecter la volonté du milieu en matière de développement économique local ;
- L'historique des CDÉC et des CLD du Québec permet de constater que :
 - a) Le gouvernement du Québec a reconnu le principe du développement endogène et l'importance de concrétiser au niveau local les outils et les leviers nécessaires au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises ;
 - b) L'entrepreneuriat englobe les activités de développement de l'entreprise du pré-démarrage à l'expansion ;
 - c) La création des CLD visait à offrir l'ensemble des services à l'entrepreneuriat et aux entreprises dans un seul lieu reconnu comme tel pour un milieu donné ;
- Le gouvernement du Québec reconnaît que les CLD et les CDÉC sont des acteurs incontournables pour la réalisation de la nouvelle Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat ;
- Les organismes locaux de développement économique ont développé, depuis de nombreuses années, une expertise solide en soutien aux entrepreneurs et aux entreprises sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal ;
- Les CDÉC et les CLD travaillent conjointement et collaborent avec des organismes de leur milieu, ou sectoriels, afin d'offrir le meilleur service au meilleur coût et de contribuer à réduire la multiplication d'organismes ;
- Les politiques de développement durable du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal reconnaissent implicitement l'intérêt d'une approche de développement local intégré prenant en compte les dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles du développement ;
- La résolution adoptée le 22 novembre 2010 par la Ville de Montréal affirme « son soutien au réseau de développement économique local de l'île de Montréal », reconnaît « l'apport considérable de ce réseau au développement de la communauté montréalaise » et recommande « d'étudier, dès le début de l'année 2011, les moyens de mise en œuvre de

la valorisation du développement économique local au sein de la Stratégie de développement économique de Montréal » ;

- La résolution du 22 février 2010 de la Ville de Montréal invite donc l'ensemble des intervenants en développement économique à une réflexion sur l'amélioration et le renforcement du réseau et des pratiques de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal ;
- La résolution du 23 novembre 2010 du conseil municipal de Montréal vise à « étudier les moyens de mise en œuvre de la valorisation du développement économique local au sein de la Stratégie de développement économique de Montréal » ;

Le réseau des CDÉC et des CLD de Montréal recommande à la Ville de Montréal :

1. de reconnaître que les CLD et les CDÉC exerçant un mandat de CLD sont les **coordonnateurs des activités entrepreneuriales dans leurs territoires respectifs**, comme l'a fait le gouvernement du Québec par la loi 34 et la stratégie québécoise de l'entrepreneuriat ;
2. de **limiter la création de nouveaux organismes** dédiés à des clientèles spécifiques ;
3. de permettre aux organismes qui le souhaitent de regrouper certains de leurs services ;
4. de favoriser une collaboration des services corporatifs de la Ville avec les organismes de développement local et de soutien à l'entrepreneuriat afin de définir ensemble les besoins de leurs clients en matière de service de deuxième ligne et les aider à y répondre ;
5. de soutenir le réseau d'aide au développement local et à l'entrepreneuriat dans ses efforts pour faire bénéficier les entreprises et les entrepreneurs de toute l'île de Montréal des services et des solutions développées localement ;
6. de mettre sur pied un groupe de travail comprenant les CLD, les CDEC, le MAMROT et le MDEIE afin d'étudier un **rééquilibrage du financement des CLD de Montréal** et du reste du Québec selon des facteurs objectifs et équitables.

En outre, pour que les CLD et les CDEC de l'agglomération de Montréal puissent mener à bien leur mission de développement économique local et notamment développer davantage la culture entrepreneuriale, accroître la création et le taux de survie des entreprises de même qu'améliorer la transmission des entreprises, **Développement économique West-Island – CLD** recommande à la Ville de Montréal :

7. que les **portes d'entrée multi-services** de services à l'entrepreneuriat (services de première ligne) s'exercent dans des **unités territoriales locales d'intervention** déterminées selon les actions désirées et les intérêts communs et correspondant à des lieux où les citoyens se retrouvent, où le sentiment d'appartenance et d'identité des communautés concernées est important. Depuis des années, le West-Island a démontré qu'il correspond à un territoire d'appartenance auxquels s'identifient les communautés qui le composent et constituent à ce titre un **pôle de développement économique à part**

entière qui met à profit les forces et les initiatives locales pour développer un tissu économique et social dynamique, participatif et cohérent ;

8. que les **services de soutien au démarrage et de suivi pour les jeunes entrepreneurs de 35 ans et moins de l'Île de Montréal soient pleinement intégrés** aux CLD et aux CDEC ;
9. que les CLD et les CDEC puissent offrir les services de soutien au démarrage et de suivi pour les jeunes entrepreneurs de 35 ans et moins de l'Île de Montréal **avec les sommes qui sont actuellement allouées à ces mesures et ce, sans aucune obligation contractuelle à l'égard d'un tiers** ;
10. de prendre les dispositions afin que la **gestion locale de la mesure STA soit rapatriée dans les CLD et les CDEC de Montréal**, et ce en utilisant le cadre de financement actuellement en cours à Emploi-Québec.

En ce qui a trait au travail des commissaires industriels sur l'Île de Montréal, **Développement économique West-Island – CLD** recommande à la Ville de Montréal :

■

11. de mettre en place un réseau propre aux commissaires industriels, actifs dans les corporations de développement locales, en arrondissements ou à la ville-centre, afin **d'uniformiser les pratiques en matière de dynamisation des parcs industriels et des zones d'emplois, de veille active en matière d'expansion/rétention d'entreprises et de réinvestissement dans les filiales d'entreprise étrangères** ;
12. de développer un **nouveau programme PR@M**, spécifique au secteur de l'aéronautique, et situé dans la zone aéroportuaire Dorval. Il viserait à :
 - Accélérer l'investissement immobilier
 - Soutenir la compétitivité de la grappe aéronautique de Montréal
 - Stimuler les investissements autour de l'aéroport de Montréal
 - Inciter les entreprises à implanter des mesures visant le transport des personnes.Le **PR@M aéronautique**, inspiré des recommandations d'une consultation des entreprises de l'industrie aérospatiale du West-Island en 2011 (annexe IV), proposerait aux donneurs d'ordre, aux sous-traitants, aux fournisseurs du secteur aéronautique ainsi qu'aux compagnies aériennes, un soutien financier dans plusieurs champs d'intervention, par exemple :
 - Remboursement de taxes foncières
 - Achat d'équipements technologiques
 - Implantation d'une nouvelle entreprise complémentaire à l'offre du secteur
 - Initiatives d'amélioration du transport des individus et des marchandises.

Mise en forme : Pucés et numéros

Nicolas Roy

Directeur général et commissaire industriel

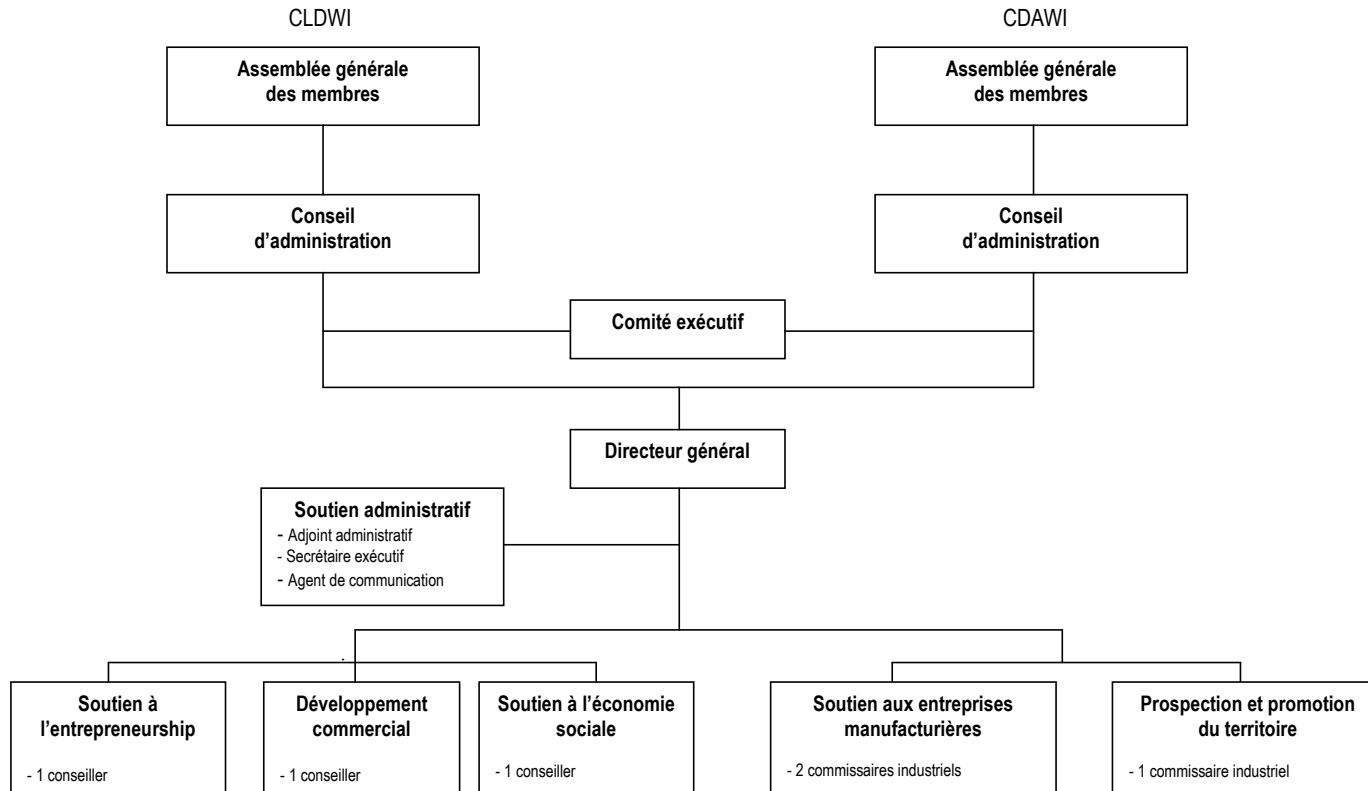
Développement économique West-Island – CLD de l'Ouest-de-l'Île

12 avril 2012

ANNEXE I

Organigramme fonctionnel – Développement Économique West Island

CLD de l'Ouest-de-l'Île (CLDWI) – Conseil de Développement d'Affaires du West Island (CDAWI)



ANNEXE II
CYCLE MONTRÉALAIS DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT
 SELON L'INTER-CLD ET L'INTER-CDEC DE MONTRÉAL

	Services de première ligne	Services de deuxième ligne
Sensibilisation	Les CLD/CDEC de Montréal (Formation en entrepreneuriat) Chambres de commerce Organismes de soutien aux femmes entrepreneures Organismes de soutien aux entrepreneurs immigrants Programmes scolaires Universités et centres de recherches Centre d'entrepreneuriat universitaires Carrefours Jeunesse Emploi	Concours québécois en entrepreneuriat
Démarrage	Les CLD/CDEC de Montréal (Services de consultation, d'orientation, de référence, d'accompagnement et de suivi, études de pré faisabilité, soutien plan d'affaires, recherche de financement, soutien commercialisation, financement FLI et FLS, Mesure STA, Fonds Jeunes Promoteurs, Fonds de développement des entreprises de l'économie sociale)	Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE) Société d'investissement Jeunesse (SIJ) SAJE (suivi d'entrepreneurs référés par un CLD) Incubateurs technologiques et d'affaires Réseau des Centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) Anges Québec Fonds de capital de risque Soutien aux coopératives Chambres de commerce (réseautage d'affaires) Crédit communautaire Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ) Campus des technologies de la santé (CTS)
Croissance	Les CLD/CDEC de Montréal (Services de consultation, d'orientation, de référence, d'accompagnement et de suivi, soutien plan d'affaires, recherche de financement, soutien commercialisation, financement FLI et FLS, Fonds de développement des entreprises de l'économie sociale)	Fiducie de l'économie sociale FIER Chambres de commerce (réseautage d'affaires) Fonds de capital de risque Capital de risque institutionnel Services de deuxième ligne en économie sociale (S2L – FDEM) Campus des technologies de la santé (CTS)
Relève / Transmission	Les CLD/CDEC de Montréal (Services de consultation, d'orientation, de référence, d'accompagnement et de suivi, soutien plan d'affaires, recherche de financement, financement FLI et FLS, Fonds Jeunes Promoteurs)	Clubs relève Centres de transfert en relève Capital de risque institutionnel

ANNEXE III

Étude de Zins Beuchesne et associés - Situation des CLD à Montréal

14 mars 2012

ANNEXE IV

Stratégie de développement économique de la Ville de Montréal – Plan - Ouest de l'Île

Consultation industrie de l'aérospatiale à Montréal – Résultats et recommandations