

MÉMOIRE

**PRÉSENTÉ À LA COMMISSION SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET URBAIN ET
L'HABITATION. LA VALORISATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL.
AVRIL 2012**

Par MM. :

Sylvain ST.-AMAND (Président du SAJE Montréal Centre)

Daniel RIGAUD (Directeur général du SAJE Montréal Centre)

André VALLERAND (Partenaire de l'Alliance CED-SAJE Montréal)

PLAN DU MÉMOIRE

Introduction, page 5

1. Le parcours historique du SAJE Montréal Centre, page 7

2. Les principales réalisations, page 11

3. Nouvelle organisation et nouvelles alliances avec des partenaires stratégiques, page 21

4. L'expertise entrepreneuriale montréalaise exportée, page 23

5. Les prochains défis, page 27

6. Les recommandations, page 29

7. Les principaux partenaires locaux, nationaux et internationaux, page 36

Conclusion, page 38

Avant-propos

L'aide prodiguée aux jeunes entreprises se définit par un support technique afin de mieux structurer le projet d'entreprise et ainsi favoriser l'atteinte de la rentabilité et de la viabilité. Le SAJE Montréal Centre soutient et encadre les entreprises dans leurs démarches de développement et de croissance, tant au plan marketing, juridique, financier, fiscal qu'au plan de la faisabilité des plans de croissance ou de redéploiement stratégique. Cohérent avec sa mission, le SAJE Montréal Centre s'implique dans ses territoires dans des projets touchant la jeune entreprise ou encore en organisant et en participant à des activités visant à stimuler les entreprises potentielles à concrétiser leurs projets de croissance, voire pour certaines, les encourager à effectuer des opérations d'exportation.

Nous pouvons certes avoir un sentiment de satisfaction quant aux résultats accomplis ces quinze dernières années ; cependant, nous devons persévérer dans la même voie, soit continuer à améliorer la qualité des services offerts et à prendre une part active aux initiatives locales, régionales, nationales et internationales en matière d'appui et d'aide aux jeunes entreprises.

Au sein des différents réseaux existants en matière de services conseils spécialisés, les conseillers, les personnes ressources externes et les partenaires privilégiés du SAJE Montréal Centre occupent une position intéressante : Ils agissent à titre de « médiateurs » entre les bases de connaissances (pratiques de gestion, intelligence économique, stratégie...) et les entreprises clientes, de manière à favoriser l'accès et le transfert des connaissances et habiletés en gestion entrepreneuriale.

Le SAJE Montréal Centre ne se limite donc pas uniquement à prodiguer des services conseils ponctuels mais à inculquer des attitudes entrepreneuriales dans le cadre d'un contexte de pré-démarrage, de démarrage et de post-démarrage. Mis à part les statistiques sur nos réalisations, nous souhaitons avant tout mettre en perspective l'impact de nos actions sur les projets de développement et de croissance initiés par les entreprises qui ont bénéficié de nos services conseils.

La phase de développement ou d'expansion d'une entreprise constitue un point culminant dans son cycle de vie, parfois le tournant décisif du projet initié dans le cadre des programmes d'aide (JP et STA), voire dans certains cas le processus qui permettra aux entrepreneurs de consolider les acquis du pré-démarrage. Les personnes ressources du SAJE Montréal Centre interviennent à ce niveau précis afin d'aider les créateurs d'entreprise à porter au maximum leurs projets en matière de croissance et s'attellent à préparer les entrepreneurs à faire face aux défis du post-démarrage.

Pour cette raison, le document qui va suivre n'aura pas comme seul objectif de mettre en valeur des chiffres de réalisation mais également de mettre en perspective les efforts considérables mis de l'avant par l'équipe du SAJE Montréal Centre et d'en analyser les impacts et incidences sur le développement des activités de l'entreprise. C'est dans un tel cadre que les interventions conseils ont lieu, afin de contribuer efficacement à terme à une meilleure compréhension du processus de développement d'entreprise, à une meilleure efficacité des actions engagées, dont les résultats ne seront pas seulement des agrégats financiers mais également l'atteinte d'une certaine maturité entrepreneuriale.

Aujourd'hui plus que jamais, les entrepreneurs ont besoin de compétences étendues. Le savoir «originel» véhiculé par les entrepreneurs ne suffit plus. Ils doivent aujourd'hui agir en s'appuyant sur des connaissances et habiletés à forte valeur ajoutée. Pour cela, nos équipes travaillent sans relâche sur le développement de nouveaux outils et supports.

Afin de s'assurer que lesdits instruments puissent véritablement aider et appuyer les entrepreneurs dans leurs quêtes entrepreneuriales, nous nous sommes associés avec des partenaires à même de leur offrir de nouvelles avenues et opportunités d'affaires.

Au SAJE Montréal Centre, nous sommes fiers d'avoir réussi à exporter le savoir-faire entrepreneurial montréalais à l'étranger, preuve que notre démarche a fait l'objet d'un réel intérêt. Tout en transférant notre expertise, nous avons toujours gardé à l'esprit que nos entrepreneurs et jeunes entreprises puissent bénéficier des retombées de nos actions. Il n'est pas exagéré de dire que grâce aux actions du SAJE Montréal Centre, des entreprises québécoises, de Montréal et d'ailleurs, ont exploité d'excellentes opportunités d'affaires à l'international.

Sylvain St.-Amand, président du SAJE Montréal Centre

Au niveau de la région du grand Montréal, nous aurions tendance à dire que l'image de l'entrepreneur n'est pas ce qu'elle devrait être, à savoir un créateur de richesses et par ricochet, un générateur d'emplois. Le dispositif entrepreneurial mis en place depuis 1999 (avènement de la Loi 34 portant sur le développement local) a quelque peu bureaucraté l'entrepreneuriat.

Les explications sur l'intégralité du processus de sélection et d'approbation des idées de projets soumis au SAJE Montréal Centre et aux partenaires dans le cadre des comités de sélection n'enchantent guère les porteurs de projets. Il faut signaler le fait que l'impact des actions peut être limité quand les candidats à l'entrepreneuriat apprennent le degré de complexité du parcours qui les attend pour obtenir des montants de subvention parfois limités. Il y a lieu d'ajouter la contrainte liée aux secteurs prioritaires par les PALÉE des arrondissements, des critères d'admission, des modalités d'approbation du projet, des délais décisionnels, la quantité parfois excessive de preuves et documents demandés et exigés...

De tels éléments tempèrent quelque peu l'ardeur des promoteurs les plus optimistes et les plus volontaires à souhait. Comme nous le verrons plus loin, les candidats aspirants à l'entrepreneuriat auront tendance à aller « magasiner » dans plusieurs endroits de meilleures conditions d'octroi d'avantages. Il s'agit d'un principe de base fondamental en marketing mais pas en entrepreneuriat où la règle de base voudrait que l'entreprise soit près de son marché.

En respectant à la lettre des critères énoncés, les promoteurs retenus seront ceux qui auront réussi à produire un plan respectant les règles administratives au détriment d'un plan d'affaires authentique ou d'un plan de développement. D'un autre côté, un certain nombre d'immigrants dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais éprouveront de la difficulté à rédiger un plan d'affaires. Certains organismes ne prendront nullement cette réalité qui commence à caractériser le bassin de recrutement : dans certains arrondissements tels que CDN-NDG et St.-Laurent, les initiateurs de projets issus des communautés culturelles représentent pratiquement 50% de la population demandeuse. La moitié ne maîtrise aucune des deux langues.

Dans une telle dynamique, il est difficile d'avoir les vrais entrepreneurs. Le profil des entrepreneurs a changé comparativement à la dernière décennie. Il ne nous semble pas que le dispositif en ait tenu compte. Cela pourrait expliquer en partie la faiblesse des indicateurs mis en relief par la Ville de Montréal dans son document du 13 mars 2012.

¹ La CDEC CDN-NDG est l'une des rares corporations mandataires CLD qui a pris l'initiative de bonifier l'aide financière accordée aux porteurs de projets.

Le SAJE Montréal Centre est une firme de gestion conseil créée en 1985 à l'initiative des pouvoirs publics. Le SAJE Montréal Centre intervient dans le processus d'aide à la création et au développement des entreprises.

La mission du SAJE Montréal Centre, centre d'excellence entrepreneurial, est de montrer aux candidats entrepreneurs et aux gens d'affaires établis comment apprendre et acquérir le métier d'entrepreneur afin qu'ils puissent régulièrement actualiser les valeurs de l'entrepreneuriat moderne jugées décisives, voire cruciales pour la réussite en affaires.

Le SAJE Montréal Centre est l'un des principaux animateurs du paysage entrepreneurial montréalais qui regroupe les principaux acteurs et réseaux d'appui à la création et au développement d'entreprise.

Aujourd'hui, le SAJE Montréal capitalise aujourd'hui près de trois décennies dans le domaine de l'entrepreneuriat, ce qui lui confère une expertise avérée en matière de savoir, savoir-faire et savoir-être s'agissant de formation, d'accompagnement et de coaching des clientèles désireuses de se lancer en affaires ou qui ambitionnent de se développer davantage.

Il est primordial de rappeler que notre organisme s'était fixé au tout début comme mandat de développer une solide expertise en entrepreneuriat afin de former, d'accompagner et de conseiller les porteurs de projets.

Le SAJE Montréal Centre sera le premier organisme montréalais qui exportera le savoir et savoir-faire entrepreneurial à l'étranger, notamment vers les pays émergents ou en développement tels que le Chili, le Brésil, la Colombie, le Honduras, le Vietnam, le Sénégal, les pays du Maghreb et de l'Afrique orientale, les Émirats Arabes Unis. Le guide de la création d'entreprise de la Communauté Urbaine du Grand Lyon (France) s'inspirera dans une large mesure de celui qui avait été élaboré et développé par le SAJE Montréal Centre en collaboration avec le Service de développement économique de Montréal.

7 LE PARCOURS HISTORIQUE DE L'ORGANISME

Comme nous le verrons plus loin dans le mémoire, à la faveur des nouveaux défis qu'il veut relever, le SAJE Montréal Centre amorce aujourd'hui un nouvel habillage organisationnel en s'associant à des institutions et entreprises nationales et internationales renommées, réputées dans leurs domaines d'excellence afin de bonifier l'offre de services à ses clientèles.

L'équipe dirigeante a parfaitement compris, qu'aujourd'hui, plus que jamais, l'offre de services en entrepreneuriat ne peut être celle qui prévalait il y a quinze, dix ou cinq ans de cela. Par le biais de ses alliances stratégiques, le SAJE Montréal Centre veut offrir de nouvelles avenues de réaliser des affaires pour les jeunes entreprises montréalaises.

Pour ce faire, le SAJE Montréal Centre s'est associé au Centre Mondial d'Excellence des Destinations (CED) pour la partie du développement de projets entrepreneuriaux durables, au groupe FLEX Canada spécialisé pour le développement d'applications en gestion entrepreneuriale destinées aux détenteurs d'appareils de téléphonie intelligents pour l'accès au savoir et savoir-faire entrepreneurial ainsi qu'aux marchés internationaux.

Comme nous le mentionnerons plus loin dans la partie afférente à la stratégie qui sera adoptée dans l'horizon 2012-2015, le SAJE Montréal Centre s'assignera comme objectif d'appuyer et d'aider ses jeunes entrepreneurs à tirer pleinement profit des avantages et opportunités du méga projet gouvernemental, en l'occurrence le Plan Nord. Dans le cadre de l'alliance stratégique prochainement mise en place, le CED et le SAJE Montréal Centre s'associeront à l'effet de développer un projet en direction de la clientèle desservie par notre organisme, voire la clientèle montréalaise et du Grand Montréal.

La direction du SAJE Montréal Centre mettra à profit ses excellentes relations développées dans le cadre de ses interventions de formation et de transfert d'expertise en gestion entrepreneuriale en Amérique latine afin de solliciter ses partenaires internationaux d'appuyer des actions de développement ciblées dans des domaines novateurs et porteurs. Citons à titre d'exemple le partenariat formalisé avec l'institution de renommée mondiale, la NATIONAL GEOGRAPHIC, qui a marqué un vif intérêt pour l'expertise entrepreneuriale développée ces dernières années par le SAJE Montréal Centre.

La division Mapping Services de la NATIONAL GEOGRAPHIC développera, en collaboration avec le SAJE Montréal Centre et le CED, des outils révolutionnaires destinés aux créateurs et développeurs de projets d'entreprise, des outils à même de les aider dans l'acquisition de connaissances sur le montage de projets et l'accès aux marchés.

Le SAJE Montréal Centre veillera certainement à ce que de tels outils soient mis à la disposition de ses jeunes entrepreneurs aussitôt qu'ils seront mis en ligne.

Ainsi, le SAJE Montréal centre poursuit une dynamique de développement et de redéploiement de ses activités entamée depuis presque trois décennies, qui lui a permis de développer une expertise solide dans les domaines du développement économique local.

Le mémoire se propose justement de restituer cette dynamique en portant à la connaissance des principaux acteurs publics, principalement ceux de la Ville de Montréal, les réalisations les plus récentes qui font notre fierté.

Nos axes d'intervention à venir nous permettront d'appuyer plus que jamais les actions de la Ville de Montréal en matière de développement économique.



Le SAJE Montréal Centre a développé pendant les quinze dernières années une expertise en direction des communautés culturelles. Nous avons tour à tour travaillé avec des organismes proches des communautés visibles comme le MABPP (gens d'affaires de la communauté noire), l'Association des Premières nations (autochtones), la Fondation Club Avenir (communauté maghrébine) et différentes tables de concertation. Grâce à une telle expertise, le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (Québec) a confié à plusieurs reprises des mandats à l'effet de desservir les gens issus des communautés culturelles souhaitant se partir en affaires.

2 LES PRINCIPALES RÉALISATIONS

Au SAJE Montréal Centre, nous avons toujours souhaité innover afin de porter au maximum le potentiel des jeunes entreprises dont les initiateurs sont disposés à prendre des risques et qui organisent consciemment le développement de leur projet d'entreprise. Nous avons comme objectif de faire en sorte que l'entrepreneur comprenne qu'il est l'acteur clef qui va innover en termes de démarche entrepreneuriale en fonction des opportunités qui se présenteront à lui ou qu'il créera. Pour l'équipe de conseillers et conseillères du SAJE Montréal Centre, il a toujours été question de faire démarquer les entrepreneurs par rapport à des démarches de création traditionnelles.

L'innovation entrepreneuriale est l'instrument par excellence qui guide notre démarche lorsqu'il s'agit d'accompagner un porteur de projet ou un entrepreneur établi qui veut faire croître son entreprise.

Au SAJE Montréal Centre, nous enseignons aux promoteurs des habiletés et des compétences qu'ils pourront intégrer dans leurs profils entrepreneuriaux. Nous les conscientisons également par rapport au risque encouru quant à l'issue du projet une fois le parcours de création complété.

Un exemple de démarche inculqué à nos entrepreneurs lors de leur prise en charge...

<i>Les sources d'opportunités telles que présentées par les candidats à l'entrepreneuriat</i>	<i>L'enseignement prodigué par l'équipe SAJE</i>
Le succès inattendu	L'événement déclencheur
L'incongruité	La prise de conscience entre la réalité des affaires et comment elle est perçue.
Le besoin de faire évoluer un processus d'affaires	La nécessité est la mère de toute intervention.
Les changements structurels et du marché	Les deux réalités sont largement expliquées aux entrepreneurs.
Le shift démographique	Les nouvelles données sur la population
Les changements comportementaux	La perception des consommateurs
Le nouveau savoir	Le nouveau savoir est aussi bien scientifique que non scientifique : les résultats escomptés dépendent des deux.

Les chiffres et les faits en un clin d'œil...

Les programmes «jeunesse» (Jeunes Promoteurs et Suivi d'entreprise)²

Éléments	Indicateurs (moyenne annuelle)
Nombre de demandes d'informations sur les programmes JP	Plus de 1000 demandes d'informations nécessitant en moyenne 10 à 15 minutes d'explications
Nombre de rencontres avec les candidats	Plus de 300 rencontres effectuées
Nombre de candidats ayant bénéficié des services conseils	Plus d'une centaine de promoteurs pris en charge par les conseillers
Nombre de projets d'entreprises soumis	70
Nombre d'heures de suivi	1500 heures de suivi et 1000 heures de formation spécialisée pour plus de 300 interventions

²Sur la base des statistiques compilées durant les années 2010 et 2011. Il s'agit de moyennes estimées.

□ **Les objectifs du suivi d'entreprise :**

- *La responsabilisation des entrepreneurs;*
- *Le développement de la capacité des entrepreneurs à faire face au changement;*
- *La consolidation des activités de l'entreprise;*
- *L'atteinte des résultats escomptés;*
- *Le développement des compétences et habiletés entrepreneuriales des entrepreneurs;*
- *Le développement des affaires;*
- *L'enracinement au sein du territoire;*
- *L'utilisation parcimonieuse des aides accordées;*
- *Le respect des recommandations du partenaire;*
- *Les retombées et les impacts au niveau du territoire.*

*Le SAJE Montréal Centre a mis en place un
code de déontologie dans le cadre
des interventions conseils effectuées auprès des clientèles*

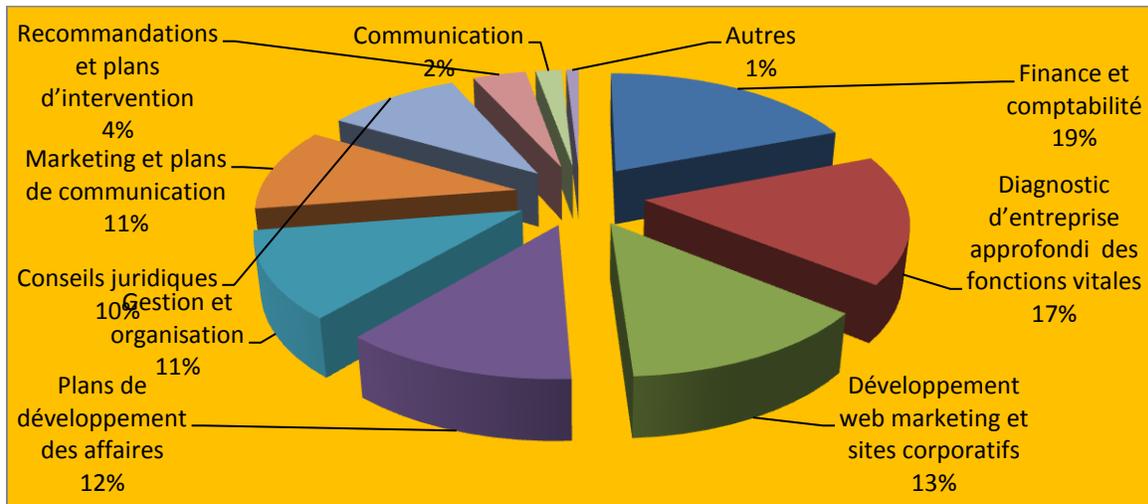
- ▣ L'engagement pour un service de qualité;
- ▣ Le respect du code de déontologie en matière de suivi d'entreprise;
- ▣ Le respect de la confidentialité;
- ▣ La réponse dans les meilleurs délais possibles aux demandes de suivi;
- ▣ Les conseillers à l'interne ainsi que les personnes ressources externes ne doivent en aucun cas tirer un quelconque avantage des clientèles référées;
- ▣ Les entrepreneurs suivis ne doivent pas faire l'objet d'une sollicitation pour la vente de produits ou services;
- ▣ Les personnes ressources externes interviennent dans le cadre de la Mesure d'accompagnement et de suivi des entreprises sont agréées par le SAJE Montréal Centre.

L'application du code de déontologie est un gage de respect envers le client entrepreneur.

Les trois niveaux de satisfaction reflètent les trois préoccupations fondamentales de notre organisme :

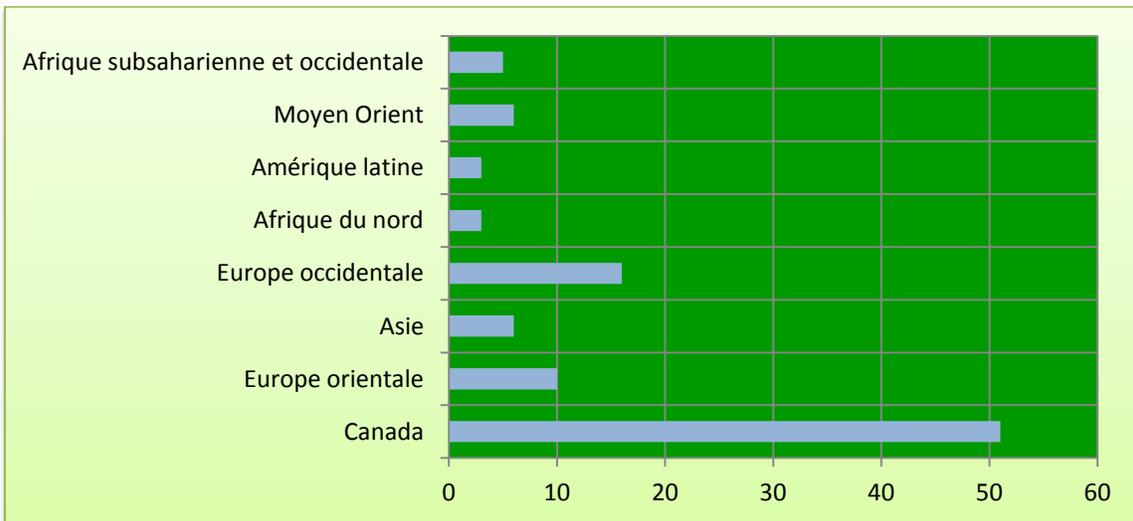
1. le positionnement du client au cœur de notre intervention,
2. la réponse aux attentes de nos partenaires locaux et
3. le principe de reddition de compte aux différents paliers institutionnels (Emploi Québec, Ville de Montréal en particulier et autres partenaires gouvernementaux).

Les principales interventions en gestion conseil effectuées par les équipes du SAJE Montréal Centre



Origine des entrepreneurs accompagnés par le SAJE Montréal Centre

La moitié des candidats qui se présentent au SAJE Montréal Centre sont d'origine immigrante.



Plus de la moitié des entrepreneurs sont originaires du Canada (52%). Les entrepreneurs d'origine européenne suivent avec 26%. Les entrepreneurs d'origine africaine représentent 9% du bassin entrepreneurial.

Le programme Soutien aux travailleurs autonomes (STA)

Éléments	Indicateurs (moyenne annuelle)
Nombre de demandes d'informations sur le programme STA	Plus de 70 séances d'information offertes dans les deux langues officielles
Nombre de candidats	Plus de 620 participants
Comités et sessions de formation	Plus de 30 comités mis en œuvre 18 sessions de formations (français et anglais)
Nombre de dossiers d'entreprises démarrées et faisant l'objet d'un suivi technique	120 projets d'entreprise mis en chantier et démarrés
Taux d'acceptation	9 projets sur 10 sont acceptés
Impacts financiers	2 690 000 \$ d'investissements (mise de fonds, emprunts, subventions...)
Niveau d'éducation	Les ¾ des participants possèdent un diplôme universitaire
Origine des candidats	49% des candidats sont issus des communautés culturelles
Langue	40 % sont anglophones et desservis dans leur langue

Le SAJE Montréal Centre est l'un des rares organismes montréalais qui desservent autant de clientèles anglophones que francophones, et autant d'immigrants que de candidats originaires du Québec.



Une entreprise de l'Ouest de l'Île ayant bénéficié des services de suivi qui accueille une délégation de gens d'affaires de Chine référés par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

Les dix principales problématiques telles que ressenties par les clientèles desservies

1. Les projets des entrepreneurs ne s'insèrent pas toujours dans le cadre des priorités et orientations contenues dans les PALÉE des CLD. Ils sont donc logiquement écartés des programmes offerts.
2. Certains entrepreneurs ne respectent pas les critères de base des programmes (JP, FLI, SOLIDE...), comme par exemple travailler à temps plein dans leur entreprise, créer deux emplois, détenir une expérience pertinente quant au projet envisagé, une maîtrise des fonctions vitales de gestion. Ces candidats sont écartés des programmes.
3. Il n'est guère évident que des postulants aux subventions se présentent pour une prise en charge en raison de la complexité du parcours pour si peu de retour sur investissement³.
4. Les délais d'approbation de projets soumis découragent les promoteurs qui souhaitent démarrer leur projet, surtout ceux qui ne disposent donc pas de plans d'affaires en tant que tels. Une solution à cette problématique renforcerait la « crédibilité » du dispositif entrepreneurial. Une des conséquences de cet état de fait : seuls les projets « prêts » à être examinés passent à travers le premier filtre; le reste des projets est malheureusement évacué du processus d'approbation.

³ Dans certains cas, des allocations de 3000 \$ sont allouées aux entrepreneurs.

5. Indépendamment du profil de l'entrepreneur et de son niveau de compréhension de la dynamique de création d'entreprise, un processus de coaching et de conseil rigoureux doit être engagé par les conseillers et requiert un minimum en matière de délai de traitement. Cela nous permet de prendre le temps matériel de convaincre et de bien accompagner les jeunes prospects.
6. Dans la publicisation des montants accordés au titre des subventions et autres aides financières, les montants octroyés aux entrepreneurs varient d'un CLD à un autre : les jeunes entrepreneurs ne peuvent comprendre la dynamique qui anime chaque CLD et préfèrent donc s'adresser à celui qui leur offrira le meilleur package financier, au détriment de la viabilité du projet et de l'enracinement au sein du territoire.
7. Les promoteurs de projets doivent présenter et défendre eux-mêmes leur projet d'entreprise en présence des membres des comités d'approbation. Cela permet aux candidats de répondre à des questions d'ordre technique qui ne peuvent trouver parfois écho auprès des conseillers, même ceux et celles qui en sont bien imprégnés. D'autre part, les membres du comité peuvent valider le profil entrepreneurial. Mieux encore, les entrepreneurs «vendent» leur produit aux membres du comité, ce qui est pour eux une excellente préparation pour la poursuite de leur projet (clients ou bailleurs de fonds). Lorsque les candidats ne sont pas en mesure de faire des présentations de leur projet, les résultats peuvent être défavorables.

8. Les entrepreneurs s'attendent, une fois leur projet accepté, à ce que les délais de décaissement des subventions ou d'octroi de prêts ne soient pas trop longs pour faire démarrer leur projet le plus rapidement possible. Ce n'est pas toujours le cas. Cela peut prendre plusieurs mois.
9. Les comités de sélection et d'approbation n'ont pas lieu sur une base régulière et fréquente. Parfois, des entrepreneurs doivent attendre jusqu'à six mois avant de voir leur dossier soumis pour examen et approbation.
10. Les entrepreneurs ne comprennent pas pourquoi les conditions énoncées en matière de FLI sont plus difficiles à satisfaire comparativement aux institutions bancaires.



Les principaux outils réalisés par le SAJE Montréal Centre

Le SAJE Montréal Centre a réalisé entre 2002 et 2010 plusieurs outils d'aide à la création et au développement d'entreprise dont les parcours virtuels.

www.entrepreneurshipexplorer.com.

The screenshot shows the 'parcours sectoriel restauration' interface. At the top, it features the 'Entrepreneurship Explorer' logo with the tagline 'Parcourir la réussite en affaires'. Navigation links include 'accueil', 'qui sommes-nous?', 'à propos de EE', and 'nous contacter'. The main heading is 'LES 6 ÉTAPES DE VOTRE PARCOURS', with steps 1 through 6 represented by colored circles. Step 1 is highlighted in red. Below the steps, a quote reads: "En 6 étapes, nous allons explorer les spécificités entrepreneuriales du secteur de la restauration". A woman's portrait is visible on the right. On the left, a sidebar lists 'Thèmes à explorer' with categories: 'Marché' (containing 'Offre' and 'Demande'), 'Analyse concurrentielle', and 'Analyse de l'environnement'. The main content area is titled 'Étape 1 > Marché > Offre' and contains a section 'Comment est définie l'industrie de la restauration ?' with a lightbulb icon. The text explains that the industry is fluid and constantly evolving, and is classified by the Canadian Statistics Bureau based on liquor license possession. It lists four main sectors: 1. Restaurants with liquor licenses (family or gastronomic), 2. Restaurants without liquor licenses (fast food), 3. Takeaway meals, and 4. Caterers. A note specifies that restaurants with licenses provide table service, unlike fast food. To the right, there is a '+ Les statistiques du secteur' button and a 'En partenariat avec:' section featuring logos for 'SAJE MONTRÉAL' and 'Québec'.

Extrait de la nouvelle version
d'un parcours sectoriel qui
sera prochainement mise en
ligne

ENTREPRENEURSHIP EXPLORER MOTEUR DE RÉUSSITE

ACCUEIL » RECHERCHE ET ÉVALUATION » L'IDÉE D'AFFAIRES » ÉVALUER UNE IDÉE D'AFFAIR... » MON IDÉE EST-ELLE BONNE?

10 » MON AVANCEMENT DANS L'ÉTAPE 2

ÉTAPE 2 : RECHERCHE ET ÉVALUATION

2-Recherche et évaluation

LES PREMIÈRES ÉTAPES : FAVORISER L'ÉMERGENCE DES PROJETS

Mon idée est-elle bonne?

Différentes façons sont possibles pour déterminer la validité de son idée : questionnaire, évaluation, réflexion, recherche, etc. Une idée d'affaires est viable si elle peut se matérialiser en projet d'entreprise ou si elle peut se traduire en retombées économiques significatives.

Questions simples pouvant guider l'entrepreneur à valider son idée d'affaires :

- Est-ce que le produit est vraiment utile pour le consommateur et la société?
- Est-ce que le projet sera profitable pour la compagnie?
- Est-ce que le produit ou service est en relation avec les objectifs et stratégies de l'entreprise?
- Est-ce que j'ai les aptitudes, les ressources physiques et matérielles pour atteindre le succès?
- Est-ce que le produit est facile à annoncer et à distribuer?
- Est-ce que notre produit confère davantage de valeur que le produit concurrent ?

Valider son idée au départ

Il est primordial de valider la pertinence de votre idée. Même si elle vous semble excellente, ce n'est peut-être pas l'avis des consommateurs. Une analyse sérieuse demande de l'implication et du temps. Vous seul pourrez déterminer le temps nécessaire, mais dites-vous que cette analyse n'est pas perdue. Elle devra être faite tôt ou tard.

Procédé d'évaluation d'une idée d'affaires

Exemple de procédé d'évaluation d'une idée d'affaires : L'entrepreneur doit déterminer la variable B pour la deuxième colonne et multiplier A et B pour obtenir la cotation. Évaluer le total à l'aide de l'échelle d'évaluation. Échelle d'évaluation de l'idée : 00 - 40 : pauvre - 41 - 75 : moyenne - 76 - 1.00 : bonne

Valider son idée d'affaires : activité de réflexion et d'analyse

SAJE MONTRÉAL | À PROPOS | PARTENAIRES | CONTACT

Post-démarrage
 Démarrage
 Pré-démarrage
 Recherche et évaluation
 Informations générales

Extrait de la nouvelle version de la plateforme www.entrepreneurshipexplorer.com

Grâce à un projet où le CED et le SAJE seront associés dans le cadre de sa réalisation, projet qui va réunira des acteurs aussi prestigieux que la National Geographic Society, la Banque Interaméricaine de Développement, le FOMIN et des pays des Caraïbes et d'Amérique centrale, l'expertise québécoise en général et montréalaise en particulier en matière de tourisme et de gestion entrepreneuriale seront mises à la disposition desdits pays. Ce sont les outils développés par les deux organismes qui ont suscité de l'intérêt auprès des institutions internationales précitées.

Une grande partie du projet reposera sur trois éléments névralgiques :

1. L'expertise entrepreneuriale développée ces trois dernières décennies par un organisme montréalais qui sera mise à la disposition des pays d'Amérique centrale et latine en matière de développement de pôles entrepreneuriaux de tourisme (un axe de développement privilégié par la nouvelle politique entrepreneuriale prônée par le MDEIE).
2. La reconnaissance de l'expertise d'un organisme montréalais par des institutions mondiales (la Banque Interaméricaine de Développement, le FOMIN et la National Geographic Society) qui acceptent de lui confier le mandat d'accompagner et d'appuyer des destinations touristiques afin qu'elles soient des destinations d'excellence.
3. L'implication de nos jeunes entreprises montréalaises dans la réalisation de composantes des projets confiés aux deux partenaires CED et SAJE Montréal Centre.

3 NOUVELLE ORGANISATION ET NOUVELLES ALLIANCES AVEC DES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

L'alliance stratégique entre un organisme comme le CED, spécialisé en gestion du tourisme, et un organisme dédié au développement entrepreneurial créera une synergie qui aura certainement des impacts et effets sur le développement de nouveaux projets touristiques à Montréal et au Québec à terme.

COORDINACIÓN DEL PROYECTO Y DE LA PUBLICACIÓN

Jorge Guerrero-Lozano

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Paul Bodson

TEXTOS

Salvador Hernández

FOTOGRAFÍAS Y DISEÑO

Véronique Covanti

CAPACITADORES

Leslie Agüero
Raquel Aguilar
Eva Callejas
Patricia Dacarett
Miguel Dubón
Edwin García
Sara Padilla

LAS EMPRESAS

Artesanías de Dios
Cooperativa de alfarería Magu
Cooperativa San Matías
Termas del río
El taller de Adán
Econacho
Cooperativa los buenos amigos

978-2-9813092-0-4
978-2-9813092-1-1
Dépôt légal - Bibliothèques et Archives nationales du Québec, 2012
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2012

Le SAJE Montréal Centre a participé activement au transfert d'expertise en gestion entrepreneuriale avec l'Université du Québec à Montréal et l'Université technique du Honduras. L'organisme est cité à titre de contributeur à l'élaboration de l'ouvrage.



Le SAJE Montréal Centre et Vision Diversité, un de ses partenaires stratégiques, ont organisé une rencontre avec la ministre en charge de l'immigration et des Communautés culturelles, madame Catherine Weil, et le maire de l'arrondissement de CDN-NDG. La rencontre a réuni des gens d'affaires issus de différents milieux d'affaires.

Le SAJE Montréal Centre a eu le privilège d'exporter le savoir et savoir-faire entrepreneurial montréalais et a été à l'origine du développement des affaires à l'international de PME et de jeunes entreprises de la grande Métropole et du Québec. Les actions de validation d'opportunités d'affaires, d'accompagnement et d'appui ont généré des retombées commerciales, économiques et financières évaluées à plusieurs dizaines de millions de dollars canadiens pour ces mêmes entreprises.

Au fil des années, le SAJE Montréal Centre a su gagner la confiance et l'estime de bailleurs de fonds nationaux et internationaux, de partenaires socioéconomiques internationaux et d'institutions académiques reconnues pour mener à bien des projets de transfert d'expertise en entrepreneuriat... Le SAJE Montréal Centre peut s'enorgueillir du fait que certains chefs de PME ont réussi à exploiter des opportunités d'affaires offertes grâce à la présence de notre organisme à l'étranger.

Des bailleurs de fonds tels que l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Fonds Arabe pour le Développement Économique et Social (FADES), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Fonds multilatéral d'investissement (FOMIN) ont soit contribué financièrement à la réalisation de projets de formation et de transfert d'expertise ou confié la réalisation de mandats afférents à la gestion entrepreneuriale.

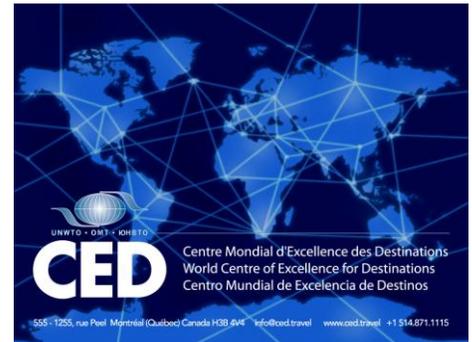
En 2012, le SAJE Montréal continuera à inscrire le transfert d'expertise du modèle entrepreneurial montréalais auprès d'institutions de renommée mondiale telles que la National Geographic Society (NGS) Mapping Division ou le Centre Mondial d'Excellence des Destinations (CED) dans le cadre de projets d'entrepreneuriat touristique.

L'EXPERTISE
ENTREPRENEURIALE
4 MONTRÉLAISE
EXPORTÉE

Quelques projets majeurs réalisés entre 2000 et 2010 ...

- Formation d'experts chiliens en gestion des processus de création et de développement d'entreprise (en collaboration avec les services de développement économique de la ville de Montréal, de Lyon et de Santiago (2001)
- Participation à la réalisation d'une étude de faisabilité sur l'implantation d'un pôle de développement de PME/PMI à Djibouti, en partenariat avec la firme d'ingénierie TECSULT (2003)
- Formation de cadres à haut potentiel en management de la deuxième plus grande société d'état en Algérie, en partenariat avec le Centre d'études internationales en management de l'université McGill (2002-2004)
- Formation des conseillers du Fonds de développement économique de Djibouti en gestion entrepreneuriale (2005-2007)
- Formation en gestion entrepreneuriale de professeurs de l'université Feevale de Novo Hamburgo, Brésil, en gestion entrepreneuriale (2006)
- Organisation d'une mission exploratoire aux Émirats Arabes Unis ayant réuni 15 entreprises dont 5 jeunes entreprises montréalaises, en collaboration avec le Groupe Fahem Invest de Sharjah, 2007
- Formation de professeurs universitaires honduriens en entrepreneuriat, en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (2009)
- Transfert d'expertise et formation en gestion entrepreneuriale, Centre d'études socioéconomiques de l'Afrique de l'Ouest, Pôle Régional Sénégal (2007-2010)
- Participation au symposium de l'Association internationale de management, formation de professeurs et consultants haïtiens en pédagogie entrepreneuriale, en collaboration avec l'université de Miami (2010)
- Formation et coaching des cadres du Centre d'entrepreneuriat de Hô Chi Minh Ville (Business Services Support Centre (2012)

Le Centre Mondial d'Excellence des Destinations (CED) et le SAJE Montréal Centre associeront leurs forces et moyens à l'effet de développer et réaliser de nouveaux projets dans le domaine de l'entrepreneuriat, projets destinés à faire impliquer nos jeunes entreprises dans le Plan Nord et dans le développement d'opportunités d'affaires à l'étranger. À cet effet, une alliance stratégique est en cours de formalisation entre les deux directions.



SAJE
MONTREAL
CENTRE

Entrepreneurship
Explorer Parcourir la réussite en affaires **e**

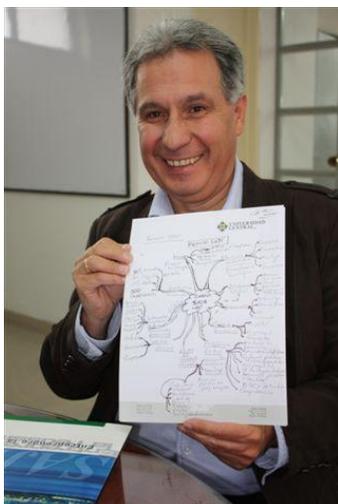
Plus de **25** ans au service des gens d'affaires d'ici...

JUMELER SE DÉVELOPPER
ÉVALUER EXPORTER ACCOMPAGNER
VALIDER

...et 15 ans de transfert d'expertise entrepreneuriale montréalaise à l'international

www.sajemontreal.com Canada Québec Montréal

Lors d'une présentation d'un atelier sur la création et le suivi d'entreprise à des professeurs de gestion en Colombie (Université Los Andes de Bogota), les explications fournies ont permis auxdits professeurs de bien saisir la dynamique entrepreneuriale utilisée par le SAJE Montréal Centre. Elle fit l'objet d'une carte mentale (mind mapping).



La société FLEX Group offre une vaste gamme de produits et services adaptés au marché de la téléphonie mobile. Le SAJE Montréal Centre vise l'accès à ses formations, outils et supports via des plateformes intelligentes, notamment les téléphones et tablettes intelligentes. Il s'agit là d'un virage majeur que le SAJE Montréal Centre veut réaliser, sachant que la nouvelle génération d'entrepreneurs est «friande» d'appareils électroniques et autres gadgets. La direction a donc décidé de s'associer à l'un des meilleurs développeurs d'applications destinées aux téléphones intelligents et tablettes. Les programmes seront conçus pour maximiser et faciliter l'utilisation et la gestion des technologies de l'information de façon à ce que l'entrepreneur puisse facilement profiter de la pleine puissance d'un environnement de télécommunication mobile à l'intérieur de ses activités d'affaires.

Les prochains défis du SAJE Montréal Centre et de son allié principal, le CED, dans le cadre de leur contribution à la promotion et au développement de l'entrepreneuriat à Montréal sont résumés dans le tableau qui suit :

**LES
PROCHAINS DÉFIS
5 (2012 – 2015)**

DÉFIS À RELEVER (HORIZON 2012 – 2015)	ACTIONS
RECRUTEMENT	
<p>Les intervenants en entrepreneuriat doivent de plus en plus s'adapter à la réalité du marché de la création et du développement.</p> <p>Les dispositifs d'aide et de soutien technique doivent s'impliquer davantage afin de porter au maximum le potentiel entrepreneurial des promoteurs.</p> <p>Les nouvelles entreprises locales doivent émerger dans des secteurs plus variés : domaines technoscientifiques, services professionnels où la croissance est de mise.</p>	<p>Le SMC prévoit dans le cadre de son agenda 2012-2015 ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confection de parcours sectoriels adaptés aux plateformes intelligentes • Parcours jeunes issus des communautés culturelles en collaboration avec la Fondation Club Avenir. • Parcours pour les finissants des grandes écoles d'ingénierie avec le concours de VALORITECH et du MDEIE
ACTIONS PRIMORDIALES EN MATIÈRE D'AIDE ET D'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT	
<p>Le SMC aura pour objectifs essentiels dans le cadre des années à venir :</p> <p>Accompagner sur un plan méthodologique et technique les porteurs de projets, Recruter des collaborateurs ayant un potentiel entrepreneurial, Dynamiser les ressources humaines, Faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative.</p>	<p><i>La création ou la reprise d'une entreprise représente pour les jeunes, et tout particulièrement pour ceux et celles qui vivent dans les arrondissements sensibles, le chemin de l'insertion socioéconomique et de la reconnaissance sociale et individuelle.</i></p>
LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	
<p>Objectifs :</p> <p>S'impliquer activement dans les services de 2^{ème} ligne en développement économique. Appui aux services dispensés par les intervenants de 1^{ère} ligne.</p>	<p>Le SMC est bien positionné et outillé pour aider le relai de la première ligne et jouer un rôle de premier plan pour la deuxième ligne.</p>
LA CONTRIBUTION DES IMMIGRANTS AU DÉVELOPPEMENT LOCAL	
<p>Le SMC de par sa proximité des arrondissements CDN-NDG (plus de 120 nationalités) et de VSL (communautés d'origine moyen-orientale) a développé une approche originale et efficace en direction des communautés culturelles désireuses de se lancer en affaires.</p>	<p>Le SMC a été parmi les premiers organismes québécois à être accrédité par le Gouvernement du Québec (MICC) pour accompagner et encadrer les nouveaux arrivants dans leur établissement en affaires.</p>

DÉFIS À RELEVER (HORIZON 2012 – 2015)	ACTIONS
UTILISATION DES TIC	
<p>Le SMC dispose d'une plateforme de type encyclopédie entrepreneuriale structurée, pédagogique et efficace (www.entrepreneurshipexplorer.com)</p> <p>Le SMC développera une dizaine de parcours sectoriels à l'intention des entrepreneurs.</p>	<p>Mise en place prochaine d'une solution VBSE (Virtual Business Solutions in Entrepreneurship).</p>
CONTRIBUTION À L'ENTREPRENEURIAT JEUNESSE (JEUNE ENTREPRISE)	
<p>Sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actions en réseaux (réseaux institutionnels, communautés reconnues, réseaux privés, maillage, clubs et associations d'entrepreneurs) 2. Actions de communication (salons spécialisés par secteur d'activité en droite ligne avec l'économie du savoir et du tourisme récréatif, supports de communication, brochures détaillées, relations publiques, sites Internet, maillage avec des journalistes, publi-reportage, publications thématiques) 3. Actions ciblées : actions en direction des universités, actions informatives et de sensibilisation destinées aux étudiants, chercheurs, professeurs, conférences, rencontres avec les jeunes diplômés...
CONTRIBUTION À LA CONSOLIDATION ET À L'EXPANSION DES PETITES ENTREPRISES	
<p>Le SMC par le biais de son centre de suivi continuera à offrir une variété de services conseils spécialisés aux jeunes entreprises.</p>	<p>En 2012, le SMC produira les outils suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuel de procédures de gestion • Cartable de l'entreprise établie • Guide de survie
QUALITÉ DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES	
<p>Le service à la clientèle doit être l'élément clef qui régit les relations avec les partenaires.</p>	<p>Le SMC dans son plan d'action 2012-2015 s'inscrit parfaitement dans cette dynamique : Service à la clientèle <u>Introduction en 2013 d'une norme qualité pour le processus d'aide et de soutien à la création et au développement.</u></p>
INTERNATIONALISATION DE L'EXPERTISE ENTREPRENEURIALE MONTRÉLAISE	
<p>Le SMC sera impliqué dans la réalisation de projets internationaux majeurs avec le CED et des entreprises locales de la Grande Région Métropolitaine.</p> <p>Le SMC associera des entrepreneurs dans des missions exploratoires avec la collaboration des partenaires internationaux.</p>	<p>Le SMC a signé diverses ententes avec des partenaires internationaux.</p> <p>Ses activités à l'international s'inscrivent en droite ligne avec la philosophie du MDEIE et de la Ville de Montréal, qui souhaite faire reconnaître les compétences de la métropole.</p> <p>L'expertise entrepreneuriale montréalaise est recherchée par certains pays dont le Brésil, la Colombie, les pays d'Amérique centrale, le Vietnam, l'Algérie, le Sénégal...</p>
ACQUISITION DE COMPÉTENCES ORIENTÉES SUR LE MÉTIER D'ENTREPRENEUR	
<p>L'expérience montre que le SMC a su se faire une place originale par des enseignements et des approches pédagogiques adaptées à l'entrepreneuriat.</p>	<p>Ateliers spécialisés pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales (métier d'entrepreneur).</p>

Recommandations préliminaires importantes

1. Il faut développer un système d'écoute permanent afin de recueillir des données pertinentes sur les bassins de clientèle ciblés. Ce système de veille, puisqu'il s'agit véritablement de veille, nous permettra de capter en premier l'évolution des besoins et attentes des créateurs d'entreprise.
2. Le renforcement des relations avec les équipes proactives du dispositif entrepreneurial régional en consolidant les rencontres, les événements et les groupes de travail.
3. L'identification éventuelle des irritants.
4. L'évacuation du dispositif entrepreneurial des pratiques qui ne favorisent que la mise en relief des agrégats statistiques et des réalisations de type événementiel, au détriment des vraies réalisations en termes de création et de développement.

Il faut pouvoir distinguer entre les deux catégories de clientèles potentielles :

1. Le prospect qui envisage de se partir en affaires, donc à même de recourir aux services offerts par le dispositif. Dans ce cas, il faut souligner que les prospects qui ont cette capacité à porter très loin leurs projets peuvent s'adresser à d'autres sources alternatives de substitution d'aide, notamment les banques et autres fonds spécialisés. Il s'agit pour nous de faire en sorte qu'il y ait un maximum de rétention avant que les porteurs de projets ne se présentent aux banques.



Les plans marketing finalisés par les acteurs du dispositif doivent impliquer une opération de séduction en direction de cette catégorie d'entrepreneurs en devenir.

2. Le client « cible » qui ne fait que recevoir de l'information. Le professionnalisme et l'expertise des conseillers doivent faire en sorte que la « cible » se transforme en « prospect » et soit bien prise en charge. La question d'un relais efficace et crédible prend toute son importance à ce niveau du processus. Les équipes des organismes dédiés à l'entrepreneuriat doivent éviter de fonctionner en entités compartimentées et concurrentes, créant un climat malsain.

Recommandations en matière d'innovation entrepreneuriale

Nous ferons cinq recommandations en tant que principes favorisant largement un processus d'innovation en matière de prise en charge des porteurs de projets dont les résultats seront vraisemblablement probants et nous évoquerons à notre humble avis trois erreurs à ne pas commettre si nous souhaitons avoir comme postulat de base l'excellence en matière de création et de survie d'entreprise.

rendre accessible les sources d'innovation à l'origine des opportunités d'affaires

la création entrepreneuriale novatrice implique des concepts d'entreprise nouveaux

les créations réussies sont simples et bien ciblées

le concept d'affaires doit être novateur même simple

l'entrepreneur est avant tout un leader

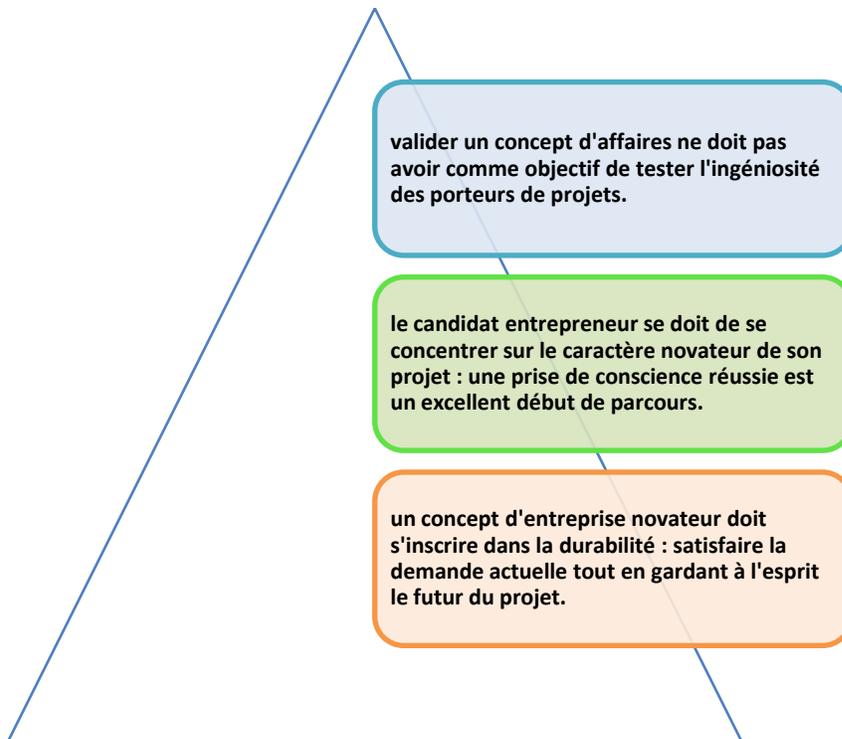
En nous référant au document de la Ville de Montréal¹, nous remarquons que les indicateurs relatifs à la création et à la survie des entreprises n'est pas ce qu'il devrait être pour la Métropole montréalaise. Si nous approfondissons l'analyse par rapport aux secteurs d'activité, les indicateurs ne font pas état de lancement de projets structurants et novateurs importants, comparativement à la Région de Québec et aux autres provinces (Ontario et Colombie-Britannique). La première question qui nous taraude l'esprit est la suivante : est-ce que le dispositif actuel permet de promouvoir et surtout de prendre en charge de tels projets ?

Autant les premières recommandations constituent une dimension fondamentale en matière de principe d'innovation entrepreneuriale qu'il faut impérativement adopter en termes de comportement entrepreneurial, autant certains comportements et attitudes sont carrément à éviter, voire bannir. Le SAJE Montréal Centre les intègre dans son processus d'apprentissage et c'est ce qui lui a justement permis d'exporter son savoir-faire à l'étranger et de faire reconnaître sa démarche auprès de partenaires prestigieux.

Lorsque nous prenons en ligne de compte la compilation des erreurs commises dans le cadre de la prise en charge des promoteurs à différents stades de la réalisation de leurs projets d'affaires, trois recommandations essentielles peuvent être formulées afin d'améliorer le processus de création :

⁴ Voir le document intitulé *Le développement économique dans l'agglomération de Montréal : état de la situation*. 13 mars 2012.

Les trois recommandations



En plus des recommandations formulées en matière de processus de création et de prise en charge ainsi que les attitudes à éviter, nous pourrions ajouter quelques éléments qui conditionnent la mise en application des principes de la création d'entreprise.

Commençons dans un premier temps à rappeler et surtout reconnaître que le démarrage d'entreprise reste un processus laborieux mais qui ne doit pas s'encombrer de contraintes additionnelles que nous avons identifiées plus haut. La multiplication des irritants et obstacles fera en sorte que le dispositif sera «irrigué» en entrepreneurs bien préparés et bien armés pour l'obtention d'aides financières

Cela nous conduit inévitablement à poser la problématique suivante : comment gérer efficacement un processus de création et de développement d'entreprise car combien même en tant qu'intervenants nous sommes animés d'une excellente volonté de faire réussir les promoteurs et entrepreneurs établis en quête de croissance, force est de constater que l'entrepreneur, une fois appuyé dans son pré-démarrage et démarrage, les véritables défis l'attendront au moment de la mise en œuvre du projet et du suivi de réalisation.

Malheureusement, nous constatons que si la première partie du processus se déroule correctement d'un point de vue «administratif», quand c'est le cas, les initiateurs de projets d'entreprise seront confrontés à la dure réalité que sera le monde de l'entrepreneuriat une fois les aides accordées.

D'une manière générale, le dispositif entrepreneurial actuel, comparativement à d'autres systèmes mis en place dans certains pays de l'OCDE ou émergents (Brésil et Inde), l'accent est essentiellement mis non pas sur le contrôle de l'entrepreneur mais sur le caractère novateur du projet et sur le caractère de sa durabilité.

La gestion du parcours entrepreneurial requiert un développement stratégique dans les trois domaines que le SAJE Montréal Centre compte intégrer dans sa philosophie de prise en charge :

1. Nous devons nous efforcer de créer ou mettre en place un climat propice à la prise en charge des promoteurs. Le candidat entrepreneur doit apprendre à être réceptif aux autres dimensions du projet mis à part la recherche, à terme, de l'aide financière. Les promoteurs doivent considérer les autres volets de la prise en charge comme une réelle opportunité et non comme un nouvel obstacle à la réalisation de leur projet. Les entrepreneurs doivent innover en matière de concepts d'affaires.
2. Les entrepreneurs doivent apprendre à évaluer systématiquement la performance de leur projet en utilisant des critères objectifs, autant que possible.
3. Les promoteurs doivent comprendre que la création entrepreneuriale passe irrémédiablement par la mise en place d'un processus structurant qui ne doit absolument pas être confondu avec le processus administratif. Cela consisterait à faire fleurir d'une manière tangible une des déclinaisons les plus importantes de l'état d'esprit d'entreprise.

En terminant le volet des recommandations, nous concluons par le tableau suivant :

Problématique # 1	Problématique # 2	Problématique # 3	Problématique # 4
Créer un sentiment d'urgence en matière de prise en charge effective et non pas administrative	Développer une vision commune aux acteurs et la communiquer par rapport au besoin d'innover en matière de création et de développement efficace	Régler les problématiques entre les différents intervenants, surmonter les obstacles/irritants/contradictions et démontrer qu'il y aura des résultats qui s'inscriront dans le temps.	Évaluer les résultats réels en termes de création, de développement et de survie
<i>Pourquoi ?</i>			
Le dispositif actuel semble être dominé par des lourdeurs administratives qui ne permettent pas à un entrepreneur de tirer pleinement profit des opportunités qui se présentent à un moment précis, pas dans 3, 6 ou 9 mois...	Force est de constater que le paysage (ou marché) de l'entrepreneuriat est devenu par la force des choses et au gré des cinq dernières années un vaste marché où les entrepreneurs bien documentés et informés réussissent à capter les aides disponibles (et savent où il est relativement plus facile de les obtenir). La vision commune, telle qu'elle est exposée par les intervenants montréalais, relève beaucoup plus de la préservation des acquis territoriaux et financiers y afférents, au détriment d'une véritable vision au profit de l'entrepreneur.	Si les irritants et problèmes auxquels sont confrontés certains organismes (dont le SAJE Montréal Centre) qui n'ont malheureusement pas le privilège d'être appuyés dans leurs actions par le cadre institutionnel municipal ne sont pas réglés d'une manière objective, cela nuit à la crédibilité même du dispositif de création. Dans certains cas, des conflits de nature structurelle remettront en question l'intégrité même de l'offre de services.	La performance du dispositif entrepreneurial doit reposer fondamentalement sur son évaluation. Les indicateurs montrent que les résultats ne sont pas à la hauteur. Le principe de reddition de comptes n'a pas été de mise. Il y aurait lieu d'arrêter de confondre entre l'alignement de statistiques mis en relief dans des supports visuels attrayants mais qui ne montrent pas la vraie réalité de l'entrepreneuriat montréalais. Les indicateurs extraits du document de la Ville de Montréal le montrent clairement.

Le SAJE Montréal Centre a de tout temps conjugué ses actions à celles de ses partenaires du cadre institutionnel et local (ministères et CLD/CDEC), des bailleurs de fonds et autres intervenants en développement économique afin d'atteindre les objectifs primordiaux suivants : la promotion de l'entrepreneuriat et l'appui de ceux et celles qui ont à cœur de réaliser un projet d'entreprise.

Partenaires locaux, régionaux et nationaux

- Emploi-Québec
- Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation du Québec
- Ministère de l'Immigration et Communautés culturelles
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)
- Ville de Montréal
- Ville de Montréal - Arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce
- Info Entrepreneurs Montréal
- Conférence régionale des élus de Montréal
- Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ)
- CLD Les 3 Monts
- CLD de l'Ouest-de-l'Île (Développement économique West-Island)
- CLD Lachine
- CDEC CDN/NDG Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce
- Université du Québec à Montréal (UQÀM) - Services des relations internationales
- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
- Ashoka Canada
- Vision Diversité
- Centre des gens d'affaires des communautés culturelles du grand Montréal
- Ujamaa Initiative for Black Entrepreneurship
- Réseau Synaxis
- Valoritech



Partenaires privilégiés

Centre Mondial d'Excellence des Destinations (CED) et NATIONAL GEOGRAPHIC (MAPPING SERVICES)

Partenaires internationaux : Un engagement international et une ouverture sur le monde...

- Agence canadienne de développement international (ACDI)
- Banque interaméricaine de développement (BID)
- Fonds multilatéral d'investissement (FOMIN)
- Fonds Arabe pour le Développement Économique et Social (FADES)
- Fondation Club Avenir (Canada)
- École de gestion et de commerce d'Oran (ÉGIC, Algérie)
- Centre d'Études économiques et sociales de l'Afrique de l'Ouest, Pôle Régional Sénégal
- Fonds de Développement Économique de Djibouti
- Centre universitaire Feevale (Brésil)
- Groupe El-Fahem Invest (Émirats Arabes Unis)
- Centre des jeunes dirigeants (Mauritanie)
- Business Services Support Centre (Hô Chi Minh Ville, Vietnam)
- Incubar Eje Cafetero - Colombie
- École normale d'enseignement technologique d'Oran (Algérie)
- Flexgroups (Canada)



Le SAJE Montréal Centre et le Centre Mondial d'Excellence des destinations (CED) collaboreront avec la prestigieuse institution dans le cadre de la réalisation d'un projet portant sur le développement d'outils destinés à des acteurs du développement économique et entrepreneurs

Quelles sont les initiatives pour développer davantage la culture entrepreneuriale ?

Depuis l'implantation des CLD à Montréal en 1999, l'offre de services aux entrepreneurs en devenir ou déjà en activité s'est diversifiée et spécialisée tant auprès des clientèles visées que dans les modes de livraison des produits et services (subventions, financement, autres...). Le désir d'une clientèle plus ciblée, donc de choix, qui ne présenterait pas de gros risques a soulevé la problématique du recrutement des participants. Ceux-ci sont plus difficiles à rejoindre.

La catégorie susmentionnée est déjà formée et est familière avec les dédales du financement et de l'appui entrepreneurial d'une façon générale. Elle peut considérer que le retour sur investissement n'est pas en adéquation avec les efforts exigés d'elle en contrepartie. Résultat : elle peut partir ailleurs à la recherche d'avantages plus attrayants ou s'adresser tout simplement au secteur bancaire traditionnel.

Alors, la question à brûle pourpoint est la suivante : l'aide est elle accessible et à la portée, sous quelque forme que ce soit, des porteurs de projets qui ne répondent pas aux critères énoncés mais qui peuvent devenir de réels entrepreneurs ? Les candidats à l'entrepreneuriat souhaitent avant tout un accompagnement personnalisé pour acquérir des compétences.¹

A notre humble avis, il faut songer à changer la dynamique de prise en charge et d'octroi des aides financières (toutes aides confondues). Le processus se doit d'être simplifié. Autre remarque importante : il ne faut surtout pas s'attendre à ce que de jeunes entrepreneurs démarrent des projets de PME manufacturières ou spécialisées dans des domaines requérant des effets de levier financiers considérables. Parfois, il semble que les acteurs du développement local oublient qu'ils s'adressent avant tout à des jeunes qui ont de beaux projets mais qui ne disposent pas assez de ressources financières.

Les initiatives proposées par le SAJE Montréal Centre résumées :

- Une meilleure adaptation de l'offre de services aux besoins des entrepreneurs,
- Le souhait des aspirants entrepreneurs de voir le processus d'étude de leur dossier être raccourci,
- Un délai de réponse qui tienne compte du facteur «temps/opportunité»
- Plus de comités d'approbation
- Une prise en charge proactive, plus personnalisée.

Si de telles initiatives sont prises en considération, les entrepreneurs gagneront du temps et mettront en œuvre la solution entrepreneuriale qu'ils ont formulée. D'autre part, l'intérêt de plus en plus ressenti pour un suivi mieux organisé pour le déroulement du processus de leur demande de financement. Ceci nous amène à dire qu'une approche plus « commerciale » de l'offre de services et de soutien serait hautement appréciée en lieu et place d'une approche de type formel qui ne doit pas non plus disparaître. Il s'agit avant tout de fonds publics qui doivent être gérés avec parcimonie.

VALORISER le métier d'entrepreneur et en même temps
RÉHABILITER le métier de conseil en gestion entrepreneuriale.

En conclusion, nous souhaiterions qu'il y ait véritablement un phénomène de synergie entre les organismes qui oeuvrent dans le domaine de l'entrepreneuriat et non pas une compétition pour positionner une institution quelconque au détriment d'autres organismes et surtout de la clientèle (l'entrepreneur). Nous soulignerons le fait que les organismes véritablement dédiés à l'appui de la jeune entreprise et qui répondent d'une manière qualitative, voire quantitative aux besoins des entrepreneurs ne peuvent consacrer du temps et de l'énergie à un positionnement d'une autre nature que celle de desservir la clientèle. Force est de constater que parfois, en tant qu'organismes d'appui, nous nous préoccupons davantage du développement de notre image corporative que de l'image que nous devrions projeter en direction de l'entrepreneur : être à son service.

le monde des affaires

Float 4 et La Fourmi bionique lauréates du Concours québécois en entrepreneuriat

Le Gala des grands prix nationaux du Concours québécois en entrepreneuriat a eu lieu récemment au Centre des congrès de Québec. Cette année, le grand prix Défi de l'entrepreneuriat jeunesse a été remis à Float 4 Interactive, une jeune entreprise de Montréal spécialisée dans le développement de technologies multimédia. Le prix Réussite en affaires a été attribué à La fourmi bionique, un producteur de céréales biologiques de Montréal.



Alexandre Simionescu et Martin Allard, de Float 4 Interactive, accompagnés de Stéphanie Vallée, adjointe parlementaire du premier ministre du Québec et députée de Gatineau.

Un million de dollars pour la Croix-Rouge

La cinquième présentation de l'événement bénéfique de la Croix-Rouge, division du Québec, tenue récemment au chalet du Mont-Royal, à Montréal, a permis d'amasser 1 050 000 \$. Près de 500 personnalités du monde des affaires et du milieu politique ont pris part à l'événement, qui était coprésidé par Michèle Dionne, épouse du premier ministre Jean Charest, et Robert E. Brown, président de CAE.



De gauche à droite : Conrad Sauvé, secrétaire général et chef de la direction, et Michel Léveillé, directeur général, tous deux de la division du Québec de la Croix-Rouge canadienne; Michèle Dionne et Robert E. Brown, coprésidents de l'événement.

Ci-dessus : des entrepreneurs ayant bénéficié de l'aide du SAJE Montréal Centre ont obtenu le 1^{er} prix du Concours québécois en entrepreneuriat. Ci-dessous : Madame Catherine Weil, ministre en charge du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, en compagnie de monsieur Sylvain St.-Amand, président du SAJE Montréal Centre lors de la remise de prix du Concours Québécois en Entrepreneurship.





MÉMOIRE

**PRÉSENTÉ À LA COMMISSION SUR LE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET URBAIN ET
L'HABITATION. LA VALORISATION DU
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL.**

AVRIL 2012

Par MM. :

Sylvain ST.-AMAND (Président du SAJE Montréal Centre)

Daniel RIGAUD (Directeur général du SAJE Montréal Centre)

André VALLERAND (Partenaire de l'Alliance CED-SAJE Montréal)

Mémoire présenté à la Commission sur le
développement économique et urbain et
l'habitation. Avril 2012.

PLAN DU MÉMOIRE

1. Introduction
2. Les principales réalisations (2010 – 2011)
3. Les dix principales problématiques
4. Le développement de nouveaux outils destinés aux entrepreneurs
5. Reconnaissance et nouvelles alliances au profit des jeunes entreprises montréalaises
6. L'expertise montréalaise exportée... qui profite aux entreprises d'ici
7. Nos recommandations

Mémoire présenté à la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation. Avril 2012.

SAJE MONTRÉAL
centre d'excellence entrepreneurial

1. INTRODUCTION

- Le SAJE Montréal Centre est une firme de gestion conseil créée en 1985 à l'initiative des pouvoirs publics.
- La mission du SAJE Montréal Centre est de montrer aux candidats entrepreneurs et aux gens d'affaires établis **comment apprendre et acquérir le métier d'entrepreneur.**
- L'organisme s'était fixé depuis le tout début comme mandat de **développer une solide expertise en entrepreneuriat afin de former, d'accompagner et de conseiller les porteurs de projets montréalais.**
- Le SAJE Montréal Centre est l'un des tout premiers organismes à Montréal qui a **exporté le savoir et savoir-faire entrepreneurial montréalais à l'étranger**, notamment vers les pays émergents ou en développement (Chili, Brésil, Colombie, Honduras, Vietnam, Sénégal, pays du Maghreb, Afrique orientale, les Émirats Arabes Unis...).
- **Aujourd'hui, plus que jamais, l'offre de services en entrepreneuriat ne peut être celle qui prévalait il y a quinze, dix ou cinq ans** : introduction des plateformes intelligentes d'accès à la connaissance entrepreneuriale et aux marchés ciblés.
- Par le biais de ses **nouvelles alliances stratégiques**, le SAJE Montréal Centre veut **offrir de nouvelles avenues de réaliser des affaires pour les jeunes entreprises montréalaises.**

2. LES PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2010 - 2011 (TOUS PROGRAMMES CONFONDUS)

INDICATEURS	RÉSULTATS
DEMANDES D'INFORMATIONS SUR LES PROGRAMMES	+ DE 1000
SÉANCES D'INFORMATION	70
RENCONTRES AVEC LES CANDIDATS	+ DE 900
COMITÉS DE SÉLECTION ET D'APPROBATION	30
CANDIDATS AYANT BÉNÉFICIÉ DES SERVICES CONSEILS	+ DE 200
PROJETS D'ENTREPRISES SOUMIS	+ DE 200
PROJETS DÉMARRÉS	150
HEURES DE SUIVI D'ENTREPRISE (ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE)	+ DE 1500 h
HEURES DE FORMATION	+ DE 1400 H
FINANCEMENT DES PROJETS	2,700,000 \$
ENTREPRENEURS POSSÉDANT UN DIPLÔME UNIVERSITAIRE	75%
ENTREPRENEURS ANGLOPHONES DESSERVIS	40%
ENTREPRENEURS D'ORIGINE IMMIGRANTE	50 %

Mémoire présenté à la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation. Avril 2012.

3. Les dix principales problématiques

1. Les projets des entrepreneurs **ne s'insèrent pas** toujours dans le cadre des priorités et orientations contenues dans les **PALÉE des CLD**. Leurs projets sont rejetés.
2. Certains entrepreneurs ne peuvent respecter les critères de base des programmes (JP, FLI, SOLIDE...), comme par exemple travailler à temps plein dans leur entreprise, créer deux emplois : les finissants de l'université ou du collégial ayant un excellent projet seront **exclus des programmes**.
3. Les postulants aux subventions considèrent que **le parcours est « complexe »** pour **si peu de retour sur investissement**.
4. Les **délais d'approbation** de projets soumis découragent les promoteurs qui souhaitent démarrer leur projet, surtout ceux qui ne disposent donc pas de plans d'affaires en tant que tels. Conséquence immédiate : seuls les projets « prêts » à être examinés passent à travers le premier filtre.
5. Indépendamment du profil de l'entrepreneur et de son niveau de compréhension de la dynamique de création d'entreprise, **un processus de coaching et de conseil rigoureux doit être engagé par les conseillers** et requiert un minimum en matière de délai de traitement.

Les dix principales problématiques (suite)

6. Dans la publicisation des montants accordés au titre des subventions et autres aides financières, les montants octroyés aux entrepreneurs varient d'un CLD à un autre : les jeunes entrepreneurs préfèrent s'adresser à celui qui leur offrira le meilleur package financier et ce, **au détriment de la viabilité du projet et de l'enracinement au sein du territoire.**
7. Les **promoteurs n'ont pas toujours la possibilité de présenter et défendre eux-mêmes leur projet** d'entreprise en présence des membres de comités d'approbation afin de répondre à des questions d'ordre technique qui ne peuvent trouver parfois écho auprès des conseillers.
8. Les entrepreneurs s'attendent, une fois leur projet accepté, **à ce que les délais de décaissement des subventions ou d'octroi de prêts ne soient pas trop longs** pour faire démarrer leur projet le plus rapidement possible. Ce n'est pas toujours le cas.
9. Les comités de sélection et d'approbation **n'ont pas lieu sur une base régulière et fréquente.** Les entrepreneurs peuvent **attendre jusqu'à six mois avant de voir leur dossier soumis pour traitement et approbation.**
10. Les entrepreneurs ne comprennent pas pourquoi les **conditions énoncées en matière de FLI** sont **plus difficiles à satisfaire comparativement aux institutions bancaires.**

4. Aider nos jeunes entreprises par le biais de nouveaux outils...

Le SAJE Montréal Centre a réalisé entre 2002 et 2010 plusieurs outils d'aide à la création et au développement d'entreprise dont les parcours virtuels.

The screenshot shows the 'Entrepreneurship Explorer' website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Entrepreneurship Explorer' and the tagline 'Parcourir la réussite en affaires'. Below the navigation bar, there is a section titled 'LES 6 ÉTAPES DE VOTRE PARCOURS' with six numbered steps (1-6). Step 1 is highlighted in red and labeled 'Présentation du parcours sectoriel de l'industrie de la restauration'. A quote from a woman says: 'En 6 étapes, nous allons explorer les spécificités entrepreneuriales du secteur de la restauration'. On the left, there is a circular graphic with the text 'parcours sectoriel restauration' and a photo of a chef. Below this, there is a section 'Thèmes à explorer' with a magnifying glass icon, listing 'Marché', 'Analyse concurrentielle', and 'Analyse de l'environnement'. The 'Marché' section is expanded to show 'Offre' and 'Demande'. On the right, there is a section 'Les statistiques du secteur' with a red plus sign icon. Below this, there is a section 'En partenariat avec:' with logos for 'SAJE MONTRÉAL' and 'Québec'. The main content area is titled 'Étape 1 > Marché > Offre' and contains a question: '? Comment est définie l'industrie de la restauration ?'. The answer states: 'La restauration est une industrie au contour flou et en constante évolution. Statistique Canada classe l'industrie de la restauration en fonction de la détention du permis de boisson. On distingue 4 secteurs principaux :'. A list follows: '- Les restaurants avec permis de boisson (type familial ou gastronomique)', '- Les restaurants sans permis de boisson (type restauration rapide)', '- Les repas à emporter', and '- Les traiteurs'. Below the list, it says: 'Les restaurants avec permis offrent un service à la table, ce qui n'est pas le cas de la restauration rapide'. At the bottom, there is a section 'Autres questions sur ce thème' with four questions: 'Comment est définie l'industrie de la restauration ?', 'Quelle est la taille du marché ?', 'Quelle est la croissance du marché ?', and 'Quels sont les stades de croissance de l'industrie ?'.

Les entrepreneurs ont besoin d'outils spécialisés pour réussir leurs projets d'affaires.

Mémoire présenté à la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation. Avril 2012.

SAJE MONTRÉAL
centre d'excellence entrepreneurial

Alliances stratégiques au profit des jeunes entreprises

Le Centre Mondial d'Excellence des Destinations (CED) et le SAJE Montréal Centre associent leurs forces et moyens à l'effet de développer et réaliser de nouveaux projets dans le domaine de l'entrepreneuriat, **projets destinés à faire impliquer nos jeunes entreprises montréalaises dans le Plan Nord et dans le développement d'opportunités d'affaires à l'étranger.**

À cet effet, une alliance stratégique vient d'être formalisée entre les deux directions.



5. Reconnaissance et nouvelles alliances dans la perspective de mieux appuyer et aider nos jeunes entreprises...

Une grande partie du projet reposera sur trois éléments névralgiques :

L'expertise entrepreneuriale développée **ces trois dernières décennies** par un organisme montréalais sera mise à la disposition des pays d'Amérique centrale et latine en matière de développement de pôles entrepreneuriaux de tourisme (un axe de développement privilégié par la nouvelle politique entrepreneuriale prônée par le MDEIE).

La reconnaissance de l'expertise d'un organisme montréalais par des institutions mondiales : La Banque Interaméricaine de Développement, le FOMIN et la National Geographic Society confient au SAJE Montréal Centre et au CED le mandat d'accompagner et d'appuyer des projets d'entreprise reliées à des destinations touristiques afin qu'elles soient des destinations d'excellence.

1. Nous nous inspirerons de la dynamique du projet CED-SAJE Montréal Centre-BID-National Geographic pour en tirer profit à l'échelle montréalaise et nationale.
2. L'implication de nos jeunes entreprises montréalaises dans la réalisation de composantes des projets confiés aux deux partenaires CED et SAJE Montréal Centre.
3. Les projets développés impliqueront de jeunes entreprises montréalaises, particulièrement celles opérant dans le domaine des TIC.

6. L'expertise entrepreneuriale montréalaise exportée et qui génère des opportunités d'affaires pour des entreprises d'ici...

Quelques projets majeurs réalisés entre 2000 et 2010 ...

- Formation d'experts chiliens en gestion des processus de création et de développement d'entreprise (en collaboration avec les services de développement économique de la ville de Montréal, de Lyon et de Santiago (2001)
- **Participation à la réalisation d'une étude de faisabilité sur l'implantation d'un pôle de développement de PME/PMI à Djibouti, en partenariat avec la firme d'ingénierie TECSULT (2003)**
- Formation des conseillers du Fonds de développement économique de Djibouti en gestion entrepreneuriale (2005-2007)
- Formation en gestion entrepreneuriale de professeurs de l'université Feevale de Novo Hamburgo, Brésil, en gestion entrepreneuriale (2006)
- **Organisation d'une mission exploratoire aux Émirats Arabes Unis ayant réuni 15 entreprises dont 5 jeunes entreprises montréalaises, en collaboration avec le Groupe Fahem Invest de Sharjah, 2007**
- Formation de professeurs universitaires honduriens en entrepreneuriat, en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (2009)
- Transfert d'expertise et formation en gestion entrepreneuriale, Centre d'études socioéconomiques de l'Afrique de l'Ouest, Pôle Régional Sénégal (2007-2010)
- **Formation et coaching des cadres du Centre d'entrepreneuriat de Hô Chi Minh Ville (Business Services Support Centre (2012))**

Mémoire présenté à la Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation. Avril 2012.

SAJE MONTRÉAL
centre d'excellence entrepreneurial

7. Nos recommandations

- Il faut développer un système d'écoute permanent afin de recueillir des données pertinentes sur les bassins de clientèle ciblés. Ce système de veille, puisqu'il s'agit véritablement de veille, nous permettra de **capter en premier l'évolution des besoins et attentes des créateurs d'entreprise.**
- Le renforcement des relations avec les **équipes proactives du dispositif entrepreneurial** régional en consolidant les rencontres, les événements et les groupes de travail.
- L'identification éventuelle des **irritants.**
- L'**évacuation** du dispositif entrepreneurial des **pratiques qui ne favorisent que la mise en relief des agrégats statistiques et des réalisations de type événementiel ou promotionnel,** au détriment des vraies réalisations en termes de création et de développement d'entreprise.

Les trois recommandations dans le cadre de la prise en charge des entrepreneurs

valider un concept d'affaires ne doit pas avoir comme objectif de tester l'ingéniosité des porteurs de projets.

le candidat entrepreneur se doit de se concentrer sur le caractère novateur de son projet : une prise de conscience réussie est un excellent début de parcours.

un concept d'entreprise novateur doit s'inscrire dans la durabilité : satisfaire la demande actuelle tout en gardant à l'esprit le futur du projet.

MERCI !

Mémoire présenté à la Commission sur le
développement économique et urbain et
l'habitation. Avril 2012.