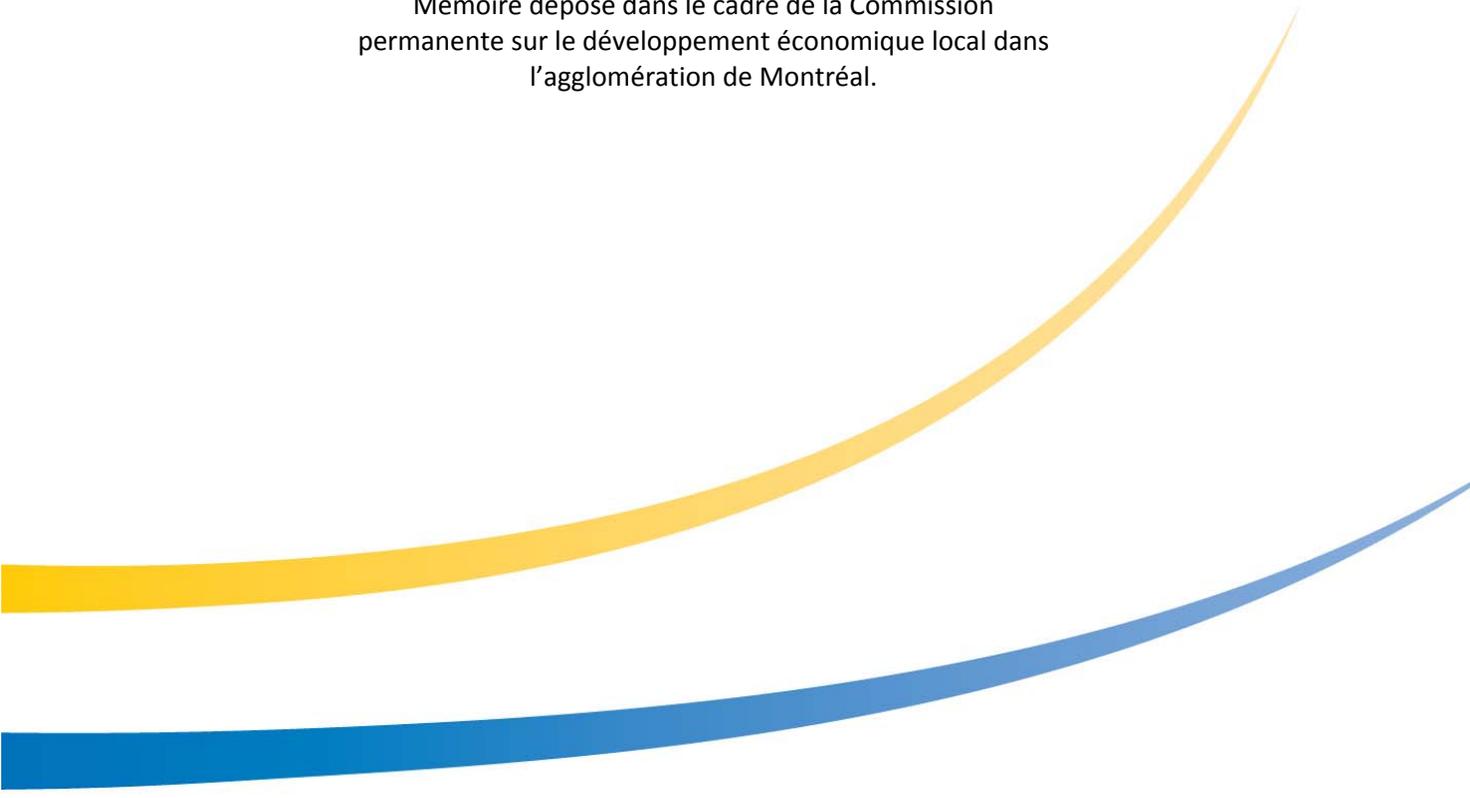


Se concerter pour mieux entreprendre à Montréal!

Mémoire déposé dans le cadre de la Commission
permanente sur le développement économique local dans
l'agglomération de Montréal.



F D E M

Montréal

24/04/2012

Résumé exécutif

1. Qui sommes-nous

Le FDEM constitue le seul organisme spécialisé en gestion et en financement (de 2^e ligne) en soutien au réseau de développement économique local à Montréal. Il regroupe des services comme :

- Un fonds d'investissement de 5.4M\$ qui intervient à la hauteur de 150 000 \$ en complémentarité des investissements des CDEC réalisés avec le FLI et leur FLS.
- Il est responsable de la mise en place des services-conseils en gestion spécialisés pour les entreprises d'économie sociale (S2L). LES 18 CDEC et CLD de Montréal sont partenaires du projet.
- Le FDEM est responsable des services de gestion regroupée FLI-FLS qui lui permettent d'intervenir dans des enveloppes de plus de 20 M\$. Il administre actuellement plus de 280 dossiers dont plus ou moins 75 nouveaux annuellement.
- Le FDEM prend en charge différents mandats concertés en financement ou en gestion en soutien au développement local. Le fonds de capital d'amorçage du Centech et Capital innovation 2011 en sont des exemples.

2. Le portrait économique proposé

Comme on le sait, au Québec et à Montréal, les leaders du développement économique sont un ensemble d'acteurs constitué par les entrepreneurs privés, collectifs et publics. On ne peut donc pas imputer au seul réseau de développement économique local un portrait économique plutôt sombre tel que propose par la Ville. Les organismes, à notre avis, en fonction des ressources octroyées, sont plutôt performants. À titre d'exemple, au FDEM :

- Avec des investissements de 8M\$ depuis 1998, nous avons réalisé un total de 88 dossiers pour favoriser la création de 232 emplois avec un effet levier de 40 millions \$.
- Avec un budget d'environ 1.16M\$ sur trois ans dans le S2L, nous avons soutenu plus de 120 entreprises d'économie sociale. Le projet aurait permis la création de 25 emplois à temps plein en trois ans. Ces vingt-cinq emplois créés représentent une augmentation minimum de 650 000

\$ de la richesse collective des entreprises d'économie sociale assistées par le S2L au cours de ces trois dernières années.

3. Nos principales recommandations

- Que Montréal obtienne, eu égard à sa population, son PIB, sa juste part en matière de financement du réseau de soutien au développement local.
- Que Montréal mise sur les structures de concertation performantes actuelles, dont le FDEM, afin de favoriser une plus grande cohésion à l'échelle montréalaise du réseau de développement local.
- Que Montréal mise davantage sur un modèle inclusif de développement qui favorise toute forme de développement d'entreprises, comme celle de l'économie sociale, sur l'ensemble de son territoire.

Table des matières

Résumé exécutif.....	2
1.....	Q
Qui sommes-nous?.....	5
1.1 Mission,valeurs, approche et services.....	5
1.2 Quelques résultats	7
2.....	P
Pour un portrait de la contribution du développement économique locale plus étoffé.....	9
3.....	L
Les structures.....	12
4.....	A
Annexes.....	14
4.1 Rapport d'évaluation du service de gestion regroupée FLI.....	14
4.2 Rapport d'évaluation du service de deuxième ligne en économie sociale.....	29
4.3 Témoignage d'entreprises financées.....	55

1. Qui sommes-nous?

1.1. Mission, valeurs, approche et services

Depuis 1988, le FDEM appartient à la grande famille du réseau du développement local montréalais. Il a constitué pendant longtemps le principal outil collectif du réseau local montréalais. Fruit d'un partenariat unique entre le Fonds de solidarité FTQ, le gouvernement du Québec (Investissement Québec), la Ville de Montréal et les CDEC, le FDEM a développé une solide expertise en gestion et en financement.

En 1998, le gouvernement du Québec implantait les CLD sur l'ensemble de son territoire. À Montréal, le modèle d'implantation retenu visait essentiellement à s'appuyer sur les ressources de développement local existantes afin d'offrir des services à la clientèle le plus rapidement et le plus efficacement possible. Ce modèle avait de plus comme avantage de privilégier une approche de services de proximité qui allait, entre autres, permettre une plus grande adaptation des services aux particularités locales. Dans cette perspective, à Montréal, le réseau des CDEC, déjà en place depuis quelques années, devait être privilégié.

Dans ce contexte, le rôle du FDEM a évolué. À sa fonction d'investisseur s'est ajouté un mandat de soutien aux partenaires locaux dans leur rôle d'investisseur le mandat de gestion regroupée FLI-FLS. La mission de centre d'expertise en financement du FDEM a été alors reconnue et bonifiée. Ceci a fait du FDEM un carrefour privilégié à Montréal en matière de financement des entreprises. Il gère actuellement un fonds concerté de 5.4 M\$ et soutient l'investissement de fonds de plus de 20 M\$ dans les CDEC et CLD de Montréal. Le FDEM offre un service de 2^e ligne en financement utilisé et reconnu.

Les années 2007 et 2008 constituent des années de transition pour l'organisme. En 2007, les membres du conseil d'administration ont réalisé une planification stratégique qui devait permettre l'actualisation du FDEM dans ses deux mandats, et ce, dans la perspective de faire plus et mieux en créant davantage de synergie entre les partenaires. Cette planification a fait ressortir les grandes forces du FDEM sur lesquelles il est possible de bâtir : une solide expertise en financement des entreprises de petite taille, une vision montréalaise du développement des entreprises, une capacité de mobilisation unique et une action complémentaire à celle des acteurs locaux, en renforçant et en divulguant, par exemple, les bonnes pratiques d'affaires développées sur les territoires.

Par ailleurs, l'intégration d'un projet innovateur unique à Montréal s'inscrivait parfaitement dans la mise en œuvre de son plan stratégique. Convaincus de la pertinence de se doter de projets de concertation spécialisés de 2^e ligne en économie sociale, les partenaires ont choisi de miser sur la capacité d'intégration du FDEM, en lui confiant la mise sur pied de l'offre de services-conseils spécialisés de 2^e ligne en économie sociale. Ceci **a permis** aux entreprises de bénéficier d'une offre de services de qualité, aux partenaires de travailler ensemble concrètement à la construction d'un meilleur continuum de services et, à l'État de faire des économies d'échelle en misant sur une structure existante. Ce projet a permis un consensus unique à Montréal. Les 18 partenaires locaux (CDEC et CLD), le MAMROT, la Ville de Montréal ont soutenu son lancement. Ce partenariat continue d'évoluer positivement avec le développement de collaborations concrètes avec le RISQ, le Chantier de l'économie sociale, le Collectif des entreprises d'insertion du Québec, le MDEIE, l'UQAM, etc.

Ce positionnement en 2^e ligne du développement local a permis de faire émerger d'autres initiatives collectives notamment, de l'organisation de la cohorte montréalaise de Capital-Innovation 2011 qui a connu un succès sans précédent en terme de partenariat, investisseurs mobilisés, entreprises candidates. La dernière initiative constitue un autre petit bijou dans le genre. En effet, 5 CDEC se sont associées à l'ÉTS et à son centre d'aide aux entreprises, le CENTECH, afin de créer un fonds de capital d'amorçage technologique. Ces partenaires ont reconnu encore une fois l'expertise et le positionnement du FDEM en lui confiant la gestion du projet. Les phases subséquentes de ce projet permettront d'en faire un projet montréalais à part entière!

Bref, le FDEM est un organisme unique à Montréal, tant par son approche d'intégration régionale enracinée dans le développement local, que par sa capacité de constituer des alliances. Il est l'un des plus vieux outils de 2^e ligne du réseau du développement local qui a rendu de précieux services aux

entreprises des différents quartiers montréalais et qui continue d'innover comme en font foi ses projets : le service de 2^e ligne en économie sociale, le Fonds Centech, Capital-innovation et le projet innovation du MDEIE ...

Il reste encore beaucoup de travail à faire afin de réaliser notre vision de faire du FDEM le principal acteur de 2^e ligne en soutien au développement local pour l'ensemble du nouveau Montréal. Le FDEM souhaite toujours augmenter sa capitalisation à la hauteur de 15 M\$, inclure l'ensemble des CDEC et CLD dans ses services de gestion regroupée FLI-FLS et dans le S2L, élargir le partenariat du projet Centech, mettre à jour sa structure de gouvernance afin de l'adapter à la nouvelle réalité montréalaise en incluant l'ensemble des CDEC et CLD et soutenir toute initiative rassembleuse et intégrative du développement des entreprises.

1.2. Quelques résultats :

Fonds d'investissement FDEM :

Entre les années 1997 et 2010, période couvrant le dernier projet de recapitalisation, avec une enveloppe initiale de 3,5 millions \$ le FDEM et ses partenaires CDEC ont réalisé :

- un total de 88 dossiers
- 8 millions \$ d'investissements
- une moyenne de 90 000\$ par dossier
- une création de 232 emplois
- un effet levier de 40 millions \$.

Gestion regroupée FLI :

- 14 millions \$ d'enveloppe FLI et 7 millions \$ d'enveloppe FLS
- Plus de 80 dossiers par année
- 3,3 millions \$ d'investissement par année
- 280 dossiers actifs pour un total de 7,7 millions \$

Services de 2^e ligne en économie sociale

- Sur 120 entreprises desservies, le projet aura permis la création de 25 emplois à temps plein en trois ans. Ces vingt-cinq emplois créés représentent une augmentation minimum de 650 000 \$ de la richesse collective des entreprises d'économie sociales assistées par le S2L au cours des trois dernières années.
- Les pouvoirs publics ont investi environ 380 000 \$ par année dans le S2L soit environ 1,16 M\$ en trois ans. Ce montant représente entre 0,3 % et 0,4 % du chiffre d'affaires des entreprises clientes au cours de la même période.
- Nous croyons pouvoir affirmer que la valeur annuelle de l'augmentation de la productivité des entreprises clientes a dépassé le coût total du S2L au cours des trois dernières années.
- En supposant une augmentation moyenne de 0,5 % de la productivité dans les entreprises aidées, l'investissement dans le S2L aura rapporté entre 125 % et 200 % à l'économie québécoise. C'est un investissement rentable pour l'économie du Québec.
- Créateur du projet Innovation avec le MDEIE
- Responsable des formations pour la Mutuelle du collectif des entreprises d'insertion du Québec
- Responsable, en partenariat avec l'UQAM, d'une recherche/action sur la gouvernance dans les entreprises d'insertion

Autres réalisations :

- Membre de la coopérative Jarry/2^e
- Responsable du fonds de capital d'amorçage du Centech
- Organisateur de la cohorte montréalaise de Capital-innovation 2011
- Responsable du recouvrement pour l'organisme Femmessor

2. Pour un portrait de la contribution du développement économique locale plus étoffé

Le portrait macroéconomique permet de dégager une image plutôt pessimiste et très générale de la situation. Comme on utilise celui-ci afin d'estimer la performance du réseau de développement local, nous aurions apprécié un plus grand raffinement de l'analyse. Ceci aurait permis au lecteur d'avoir un regard plus juste de la qualité du travail effectué. Par analogie, nous croyons délicat de condamner le système de la santé pour les personnes qui décèdent d'un cancer incurable.

Par ailleurs, le contexte économique est tributaire également du modèle de société que nous avons choisi, le fameux modèle québécois. Bien que ce modèle laisse davantage de place à l'État que le reste de l'Amérique du Nord, le Québec laisse également de plus en plus de place à l'entreprise privée. Conséquemment, ce portrait reflète aussi le bulletin de nos entrepreneurs.

Dans ce modèle, les organismes publics et parapublics doivent voir leur contribution évaluée pour ce qu'elle est, c'est-à-dire évaluée dans leur rôle de soutien. Ils ont à jouer ce rôle non seulement pour les entreprises les plus performantes, mais dans le cadre d'une offre de services universels, une offre de services sans préjugés sur les personnes ou le modèle d'affaires choisi, une offre de services inclusive. En tenant compte de ce contexte, l'évaluation du système de soutien aurait été notamment plus éloquente, plus positive. Sans reprendre ici les résultats du FDEM présentés précédemment, on aurait pu constater que le réseau montréalais livre essentiellement ce qu'il a à livrer et mène plus en fonction des ressources qu'on lui accorde, c'est-à-dire, à titre d'exemple, que :

- le gouvernement du Québec accorde seulement 9 %¹ de son budget au développement économique et à l'environnement. Le budget octroyé aux CLD/CDEC de Montréal (56,5 M\$ en trois ans) représente seulement le 0,08 % de ce montant, soit 1/100 du total accordé
- La ville de Montréal accorde 4.5 %² de son budget en aménagement urbanisme et développement pour un total de 212, 881 M\$ (conseil municipal + conseil d'agglomération)

¹ www.informa.msss.gouv.qc.ca, Répartition en pourcentage du budget de dépenses par mission du gouvernement québécois, 2012,2013

² http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/service_fin_fr/media/documents/00-budget-2012_01.pdf

- Le CÉGEP du Vieux-Montréal a à lui seul un budget de 75 M\$ et celui de Victoriaville de 25 M\$.

Comparativement à ceci, les 56,5 M\$ octroyés aux CLD pour les trois dernières années, soit 17,5 M\$ d'investissement par année en soutien au développement local semblent dérisoires!

Ceci n'est pas un prétexte pour cacher la nécessité de faire mieux. Ce n'est qu'une façon de relativiser les résultats des efforts consacrés au développement de l'économie et le modèle de développement choisi par les contribuables.

D'autre part, il est important de considérer que les organismes sont tributaires des programmes et des initiatives des différents paliers du gouvernement et leurs différents ministères ou intervenants. Il devient donc difficile d'exiger une cohérence sur le terrain puisque la situation émerge entre autres d'ailleurs.

Nous devons également considérer la temporalité dans l'évaluation des impacts économiques du réseau de soutien. Le réseau est jeune et depuis la création en '98 des CLD, Il a connu un essor important.

Le réseau montréalais est aussi dépendant du contexte politique dans lequel il évolue. Par exemple, la turbulence de la fusion et de la défusion municipale n'a pas contribué à le simplifier, car il est tributaire du modèle organisationnel choisi pour Montréal. D'ailleurs, certaines structures montréalaises, tel le FDEM, n'ont pas encore été complètement mises à jour à ce niveau et ce malgré quelques avancées en la matière, comme en fait foi le développement du S2L.

La disparité des structures et des ressources que l'on retrouve d'un arrondissement à l'autre est directement liée à des choix politiques dans le temps, effectués par les anciennes banlieues et l'ancienne Ville de Montréal. Il serait dommage de pénaliser les uns et les autres à cause des choix passés. La mise à niveau passera donc par une meilleure évaluation de la contribution de chacun, et l'ajout des ressources financières nécessaires au développement de Montréal comme métropole du Québec. La Ville de Montréal a donc un rôle rassembleur à jouer en cette matière.

Nous croyons donc, en terminant sur la partie portrait économique, qu'il serait intéressant que la Ville alimente la réflexion du réseau en déplaçant le débat sur les structures à un débat sur les besoins et sur les enjeux économiques spécifiques à Montréal. Certains thèmes spécifiques pourraient être approfondis par la Ville afin de contribuer à cette réflexion. En voici quelques exemples :

- Comment le facteur culturel influence-t-il la dynamique entrepreneuriale montréalaise?
- Qu'est-ce qui distingue l'intervention en développement économique dans une métropole diversifiée comme celle de Montréal?
- Comment aurions-nous plus d'impact dans nos interventions en fonction de notre réalité?
- Comment l'économie sociale pourrait-elle être mise davantage à profit?

3. Les structures

L'histoire de Montréal est intimement liée au développement de l'entrepreneuriat. La culture de la métropole reflète donc ce dynamisme et cet esprit entrepreneurial.

Cependant, l'un des principaux enjeux pour une région de la taille de Montréal est de rejoindre les entrepreneurs, ou les entrepreneurs potentiels, dans leur «habitat» naturel. La culture entrepreneuriale historique de Montréal, dans ce vaste magma urbain, devient parfois intangible. Il est donc important de miser sur des stratégies promotionnelles adaptées à la réalité des différentes communautés qui constituent l'ensemble montréalais tout en valorisant la réalité d'ensemble.

La région montréalaise foisonne de ressources qui soutiennent le développement de l'entrepreneuriat. Certains voient dans cette diversité de l'incohérence et un développement anarchique. À notre avis, cette diversité illustre plutôt le dynamisme de la région montréalaise, l'esprit d'entreprise des groupes de soutien et surtout la complexité d'agir dans un milieu urbain vaste et diversifié.

Force est cependant de constater que cette diversité peut sembler rébarbative aux entrepreneurs à la recherche d'aide. À quelle porte frapper ? Où sont les meilleurs services? Quels sont les tarifs les plus avantageux? Pourquoi n'ai-je pas les mêmes services d'un arrondissement à l'autre?

Il nous semble que l'État a mis en place l'essentiel des ressources nécessaires afin d'assurer le développement de l'entrepreneuriat à Montréal. Il reste certes à assurer une desserte plus uniforme de l'île, de favoriser le développement de stratégie de communication commune et de structurer une offre de financement plus adaptée aux différents besoins des entreprises, et ce dans le cadre d'un continuum

"Peu importe si le début paraît petit".

Henry David Thoreau

Philosophe américain (1817-1862)

de services qui tient compte autant de l'approche locale que du besoin d'agir ensemble au niveau montréalais.

Il faut cependant éviter le piège de diluer les ressources financières actuelles afin d'assurer une couverture théorique plus uniforme du territoire montréalais. Le modèle du réseau des CDEC peut servir d'exemple quant aux ressources nécessaires pour atteindre des résultats de qualité, adaptés à la réalité d'une action urbaine métropolitaine.

L'expérience du FDEM et de ses partenaires privilégiés que sont les CDEC est tout à fait exemplaire et névralgique. L'enracinement des CDEC a permis aux entrepreneurs de bénéficier de services de proximité et d'être sensibilisés à la réalité de chacune des communautés et du même coup, à ce que comporte la réalité de l'entrepreneuriat.

Dans l'esprit de tenir compte de la réalité montréalaise et de maximiser l'impact des actions qui visent à favoriser le développement de la culture entrepreneuriale, le FDEM est au cœur de plusieurs initiatives concertées, et ce en partenariat avec les CDEC et les autres acteurs dynamiques de l'entrepreneuriat montréalais. Il est important de faire évoluer ce modèle par souci de cohésion, au nouvel ensemble montréalais.

Tel que mentionné précédemment, les conséquences de la fusion/ défusion municipale sur le réseau de développement local ne sont pas encore digérées. Cependant, nous croyons qu'il y a déjà en place les bases d'une offre de services de qualité adaptée à la réalité plurielle de Montréal.

Voici quelques exemples, choisis en fonction de l'expérience et de la mission du FDEM, qui illustrent des ajustements simples à mettre en place ou à développer qui nous permettraient d'être encore plus efficaces en matière de développement de la culture entrepreneuriale :

- Aider Montréal à avoir sa juste part des deniers publics en matière de soutien au développement local.
- Que la Ville de Montréal joue un rôle actif dans l'actualisation des structures en fonction de sa nouvelle réalité en faisant la promotion de modèles inclusifs comme celui proposé par le FDEM.
- Continuer de miser sur une approche locale qui permet de moduler les services en fonction des besoins des communautés et d'atteindre les entrepreneurs dans leurs milieux. Il est important

de préserver un modèle qui laisse place à la créativité plutôt que de tout miser sur une structure centralisée qui engendrera nécessairement une bureaucratisation du système.

- Favoriser une plus grande concertation des acteurs locaux montréalais afin que l'approche locale s'inscrive dans une vision du développement de Montréal plus intégrée, et ce, à travers des actions concrètes.
- Continuer à investir dans les différents types d'entrepreneuriat tant collectif qu'individuel. L'entrepreneuriat est l'affaire de tous!
- Mettre en place les outils d'investissement et de financement qui permettent d'intégrer le soutien aux entreprises dans le cadre d'un continuum de services cohérents et adaptés aux besoins des différentes entreprises.
- Favoriser l'émergence d'activités de communication communes visant à faire connaître davantage les services disponibles.
- Favoriser un meilleur arrimage entre le milieu gouvernemental, collégial et universitaire avec les structures parapubliques de développement local
- Bâtir autour du guichet unique que représentent les CDEC/CLD.
- Être cohérent avec les valeurs véhiculées en adoptant une culture entrepreneuriale dans l'ensemble des structures du réseau.

Nous croyons donc que les services d'aide et de soutien de 1^{re} ligne doivent être concentrés au niveau local et leur budget doit être ajusté en fonction du développement et de l'évolution de leur mandat depuis 1998. Pour assurer une plus grande cohésion, il est important que le développement de services de 2^e ligne régionalisé soit de concert et complémentaire aux services de 1^{re} ligne. Le FDEM joue ce rôle depuis 1988 au niveau du financement et du soutien au financement sur le territoire de l'ancienne Ville de Montréal, et ce, en collaboration avec les CDEC, la Ville de Montréal, le Fonds de solidarité FTQ et Investissement Québec. Le FDEM a fait évoluer le modèle récemment en intégrant les autres CLD de l'Île dans le cadre des services de 2^e ligne en économie sociale.

De par son positionnement (organisme spécialisé de 2^e ligne), son actionnariat (le Fonds de solidarité FTQ, Investissement Québec, la Ville de Montréal et les CDEC), sa mission (soutenir le développement économique des communautés), son partenariat (le MAMROT, les CLD de Montréal et de Longueuil, Centech, Femmessor, etc.) et surtout le territoire qu'il dessert (l'île de Montréal), le FDEM a le privilège d'être au cœur de la dynamique entrepreneuriale montréalaise. Cette situation privilégiée rassembleuse

et sa position d'acteur de 2^e ligne lui donnent une vision d'ensemble unique à Montréal et de même permet une excellente connaissance et utilisation des ressources disponibles.

Annexes

4.1 Rapport d'évaluation des services de Gestion Regroupée FLI – Mars 2012



Services de Gestion Regroupée de Prêts

Fonds de Développement Emploi-Montréal (FDEM)

Rapport d'Évaluation

Mars 2012

Contenu

<u>INTRODUCTION</u>	16
<u>RESUMÉ EXECUTIF</u>	18
<u>MANDAT DE L'ÉVALUATION</u>	20
<u>MÉTHODOLOGIE</u>	20
<u>OBJECTIFS DE LA GESTION REGROUPÉE</u>	20
<u>SERVICES OFFERTS</u>	20
<u>APPROCHE ET CLIENTÈLE</u>	21
<u>PRINCIPAUX CONSTATS</u>	22
<u>Pertinence</u>	22
<u>Satisfaction de la clientèle</u>	22
<u>Appréciation</u>	23
<u>Qualité des prestations</u>	23
<u>Révision et relecture (service d'analyse)</u>	23
<u>Utilisation du service</u>	24
<u>Nombre et nature des interventions</u>	24
<u>Qualité de l'administration</u>	25
<u>MODÈLE D'AFFAIRES</u>	25
<u>Clientèle et besoins futurs</u>	25
<u>Rapports et suivi</u>	26
<u>Coût du service</u>	26
<u>Aspects qualitatifs</u>	27
<u>ANNEXE I</u>	28

INTRODUCTION

Le service de gestion regroupée des prêts FLI et FLS (anciennement SOLIDE) vient d'un désir du regroupement des CDEC de Montréal et du défunt CLD Montréal de se doter d'une expertise spécialisée en gestion et recouvrement de prêts.

Ce service est né du besoin, à l'origine, d'harmoniser la gestion des prêts émergeant du réseau des CDEC FLI\FDEM . Il s'est par la suite étendu aux prêts FLS (SOLIDE). Il existe depuis quinze ans (1997) et les services se sont ajustés en fonction de l'évolution du rôle d'investisseur du réseau des CDEC. L'une des particularités de ce service est qu'il est fourni à la pièce, et sur demande, seulement aux CDEC et aux agents de première ligne de ces dernières.

Le service de gestion regroupée était aussi la meilleure façon, pour les CDEC, de se payer une expertise spécialisée en gestion de prêts de capital de risque. Le modèle permet de plus de créer une synergie entre les différents outils d'investissement du réseau en offrant un continuum de services financiers adapté aux différentes phases de développement des entreprises. À l'époque, sans la mise sur pied de ce service au FDEM, celui-ci ne pouvait plus uniquement fonctionner avec ses revenus de prêts, maintenir une équipe du calibre nécessaire.

Présentement, la majorité des dossiers d'intervention FLI\FLS gérée par le FDEM ne sont pas des prêts conjoints (25/280). Le FDEM doit accroître ses ressources dans son fonds d'investissement afin d'octroyer plus de financement complémentaire aux entreprises.

L'essentiel du financement provient d'une subvention accordée par le CLD Montréal, reconduite par la suite par la Ville et les CDEC, afin de desservir les partenaires locaux peu importe leur volume d'affaires. En 2003, la subvention de base a été coupée de 10 % par l'État. En 2007, les CDEC ont choisi de bonifier la subvention par une contribution individuelle. Seules les dépenses liées directement aux enquêtes de crédit et aux frais de recouvrement sont facturées à la pièce.

Il est important de noter que 3 CLD conclut une entente de services avec le FDEM à la pièce afin d'avoir accès au service développé avec les CDEC.

Comme le FDEM n'intervient pas directement dans les entreprises, étant toujours desservies au niveau local par le responsable désigné, afin de réaliser notre évaluation nous avons rencontré essentiellement la clientèle de ce service soit des directeurs de CDEC, de CLD et des conseillers de première ligne. Nous avons aussi rencontré un employé du FDEM et corroboré les informations obtenues.

Enfin, il faut aussi mentionner que cette évaluation a été réalisée dans le cadre d'une évaluation des services de deuxième ligne (S2L) offerts par le FDEM aux entreprises d'économie sociale.



RESUMÉ EXECUTIF

1. SERVICES OFFERTS

- Ce service continue d'être pertinent et répond à une nécessité. Presque à l'unanimité on convient de l'utilité du service
- La formule de prestations sur demande correspond aux désirs des partenaires et convient aux agents de première ligne.
- Le service de remplacement temporaire de ressources locales assure une continuité essentielle en matière de financement est donc très apprécié;
- Les services fournis sont très appréciés par les CDEC et CLD qui y ont eu recours. Nous présentons en annexe I quelques citations de commentaires des interviewés.

2. APPROCHE ET CLIENTÈLE

- Le FDEM, comme l'ensemble du réseau, traite de plus en plus de dossiers. Cette tendance ne devrait pas changer, au contraire, avec les nouveaux principes de redditions de comptes.
- Il traite de façon plus professionnelle et plus efficace les dossiers, et ce grâce à une approche davantage partenariale et à l'uniformisation des procédures et des formulaires.
- Le recours aux services-conseils du FDEM permet aux CDEC de mieux appuyer leurs entrepreneurs.
- Contribue à une meilleure évaluation des entrepreneurs (évaluation conjointe).
- Contribue à l'amélioration de l'image de marque et de l'efficacité des CDEC et CLD

3. PRINCIPAUX CONSTATS

- De l'avis de plusieurs, le FDEM s'est beaucoup métamorphosé, il s'est renforcé et amélioré. Même ceux qui ont formulé des réserves considèrent que le service s'améliore constamment.
- Nous avons noté un enthousiasme et une appréciation renouvelée pour l'ensemble des prestations du FDEM. Presque à l'unanimité on convient de la pertinence et de l'utilité du service
- Le niveau de satisfaction des clients est élevé. Les CDEC et CLD sont très satisfaites de la qualité des prestations.
- Les agents de première ligne ont régulièrement recours au service.
- La présence du FDEM sur plusieurs territoires facilite le transfert d'expérience et d'expertise entre les CDEC. Ce positionnement pourrait davantage être exploité.

- Le FDEM, ayant connaissance de plusieurs dossiers de même nature, fournit une veille stratégique pour les CDEC associées.

4. MODÈLE D’AFFAIRES

- L’expertise administrative et en gestion de capital de risque du FDEM est reconnue de tous.
- L’ajout des services S2L à la gestion regroupée a augmenté la visibilité du FDEM et a eu un impact sur le niveau de satisfaction de sa clientèle CDEC
- L’augmentation éventuelle du capital du fonds d’investissement géré par le FDEM contribuera à créer davantage d’impact en favorisant la création d’une plus grande synergie avec la gestion regroupée, les services du S2L.
- Comme pour S2L, le service devrait couvrir l’ensemble des territoires montréalais;

5. RECOMMANDATIONS

Aux CDEC

- Nous recommandons que le financement conjoint de ce service soit maintenu et même augmenté de façon à ce que ces services soient utilisés plus intensément à Montréal;
- Nous recommandons que les CDEC veillent à ce que les services de 2e ligne pour les entreprises d’économie sociale restent associés aux services de gestion regroupée sous l’égide du FDEM. C’est utile pour créer davantage de synergie;
- Les CDEC et CLD devraient encourager une utilisation plus intensive de la gestion regroupée et concentrer plus de ressources sur la promotion et les services directement aux entrepreneurs et entreprises en démarrage sur leurs territoires.
- Les agents des CDEC devraient recourir plus rapidement aux services spécialisés du FDEM lorsque des difficultés apparaissent dans les entreprises.
- La couverture montréalaise aura une valeur ajoutée importante à la dynamique du développement local;

À L’ÉQUIPE D’ADMINISTRATION DU FDEM

- Le service devrait être promu plus activement auprès des CLD car le FDEM a la capacité de traiter plus de volume de prêts. L’expertise disponible au FDEM aurait ainsi encore plus d’impact à Montréal;
- Le FDEM doit rester une partie intégrante du réseau du développement local, car c’est ce qui fait sa spécificité. En devenant une entité autonome, il ne serait qu’une autre entreprise de financement de capital de risque et il y en a déjà plusieurs.
- L’augmentation éventuelle du capital du FDEM est fortement souhaitée.
- Le FDEM devrait fournir des rapports mensuels tel que souhaité par certaines CDEC. Avec les progrès informatiques, cela ne devrait pas être difficile.

MANDAT DE L'ÉVALUATION

1. Évaluation du modèle d'affaires
 - Révision de l'approche méthodologique
 - Recommandations
2. Évaluation de la pertinence du service
 - Efficience et efficacité du service
 - Satisfaction des clients
 - Impact du service

MÉTHODOLOGIE

- a) Entrevue auprès de trois (3) conseillers de première ligne ayant travaillé avec le FDEM au cours des trois dernières années
- b) Entrevue avec un employé professionnel actuellement à l'emploi du FDEM
- c) Entrevue avec trois directeurs de CDEC et deux directeurs de CLD
- d) Lecture de rapports soumis antérieurement au FDEM

Au total huit personnes ont été interviewées pour réaliser cette évaluation.

OBJECTIFS DE LA GESTION REGROUPÉE

Le FDEM est une organisation qui a déjà de la crédibilité tant auprès des CDEC et CLD qu'auprès des bailleurs de fonds de ces organisations. Déjà, dans un rapport d'évaluation de la gestion regroupée des FLI en 2007³, on mentionnait que les autorités provinciales et municipales accordaient une grande crédibilité aux informations et rapports fournis par le FDEM.

Depuis sa création, le FDEM est perçu comme un outil flexible qui permet de compléter les montages financiers et d'obtenir une expertise pointue en financement de capital de risque. Il permet de mieux évaluer les entrepreneurs qui sont en définitive la vraie garantie de succès d'une entreprise.

Le service de gestion regroupée de prêts assure une consistance dans le traitement des dossiers et dégage les CDEC de tâches techniques et administratives qui bénéficient d'une spécialisation. Les CDEC instinctivement ont l'impression qu'il y a une efficacité à être regroupés.

SERVICES OFFERTS

³ Jacques, Richard et Laurin, Micheline, Principaux constats et réflexions stratégiques – Repositionnements du FDEM Services de gestion regroupée au FLI, novembre 2007.

Les principaux services offerts aux CDEC par le FDEM sont les suivants :

- 1) Service d'enregistrement des hypothèques légales
- 2) Enquêtes de crédit (Equifax)
- 3) Rédaction de contrat
- 4) Préparation des calendriers de versement et de remboursement
- 5) Analyses de dossiers
- 6) Suivi de prêts
- 7) Envoi des demandes d'état financier aux entreprises.
- 8) Comptabilisation des prélèvements bancaires
- 9) Production de rapports trimestriels
- 10) Recouvrement de prêt
- 11) Animation des conseillers en financement
- 12) Services de remplacement temporaire des conseillers locaux;

En plus le FDEM ne se limite pas à fournir ces services très techniques; il fournit aussi aux CDEC et à leurs conseillers une expertise financière pointue, une connaissance de la gestion du capital de risque et des besoins pour soutenir efficacement les entrepreneurs.

Bien sûr, le FDEM fait des prêts afin d'appuyer les entrepreneurs qui ont besoin de financement, mais il n'intervient qu'en cofinancement et sur demande d'une CDEC.

APPROCHE ET CLIENTÈLE

Le FDEM travaille parmi les CDEC et fait partie du réseau. Les enjeux varient selon le contexte, et ils travaillent en partenariat. Le FDEM n'est pas présent si la CDEC n'y est pas. Le but ultime est d'appuyer l'entrepreneur qui a besoin de financement.

L'expertise du FDEM permet de concerter les acteurs lors d'un montage financier et d'assister les agents de 1re ligne à la préparation des plans d'affaires, l'élaboration de scénarios, l'obtention d'informations. Le FDEM ajoute de la valeur aux interventions des CDEC. Il contribue à minimiser le risque.

L'avantage du FDEM pour les conseillers des CDEC c'est aussi l'échange de perspectives et l'analyse commune des dossiers. Le FDEM fournit de l'expertise non seulement au niveau du recouvrement, mais aussi au moment de l'approbation des dossiers de financement.

Il est reconnu que le service offert par le FDEM permet aux conseillers financiers des CDEC/CLD une économie considérable de temps. Le FDEM a développé sa méthodologie en uniformisant les formulaires et les procédures de gestion. Il permet donc aux acteurs locaux de se concentrer sur l'accompagnement des entreprises.

L'équipe du FDEM offre beaucoup de collaboration, allant jusqu'à assister à des assemblées annuelles d'entreprises en compagnie de conseillers CDEC au besoin. Le travail en équipe entre le FDEM et CDEC/CLD n'est pas visible pour l'entreprise appuyée. Le CDEC/CLD demeure le seul

interlocuteur. C'est une pratique qui doit être maintenue, car elle évite que l'entrepreneur puisse se valoir de confusion de communication pour ne pas respecter ses engagements. Comme il a été mentionné, la véritable garantie de prêt demeure la crédibilité de l'entrepreneur et celle-ci se développe en maintenant une relation stable et claire.

Au niveau financier, les CDEC et CLD aiment diversifier les sources de fonds pour un même projet afin de répartir le risque. Ainsi un prêt FLI sera jumelé avec un prêt bancaire, avec un prêt FLS (Fonds Local de Solidarité) et un prêt FDEM.

C'est pour cela que les CDEC espèrent toutes que le FDEM pourra augmenter son financement. Cette augmentation du fonds FDEM ne va pas constituer une concurrence pour les CDEC, car ceci restera de l'intervention de 2e ligne.

PRINCIPAUX CONSTATS

Pertinence

Le service répond aux besoins réels des CDEC. Son mandat vient d'une entente intervenue entre le défunt CLD Montréal et les CDEC qui visait à les doter d'un service professionnel de gestion de prêt qui viendrait en appui aux conseillers de 1re ligne.

La gestion directe ne permet pas d'éliminer l'émotivité à l'égard de certains clients ce qui rend difficile la négociation, d'où l'utilité de pouvoir solliciter l'intervention d'un tiers lorsqu'une entreprise connaît des difficultés. Le positionnement en 2^e ligne du FDEM permet ceci. Si nous faisons des analogies : un vendeur ne fait pas le service après-vente; dans les banques, les tâches d'octroi de prêt, de suivi et de recouvrement sont séparées et ce ne sont pas les mêmes départements qui s'en occupent.

L'expertise en financement d'entreprises en démarrage est à peu près unique, car les CDEC prennent ce que les banques ne prennent pas, la vraie garantie demeurant la crédibilité du promoteur. Cette expertise est d'une grande utilité au moment où la nature des dossiers de financement change : on aide maintenant des entreprises non incorporées. De plus, les secteurs porteurs sont les services et l'innovation. Il y a moins de manufacturiers et moins de garanties.

Nous présentons en annexe I des citations de quelques commentaires des interviewés.

Satisfaction de la clientèle

Il est manifeste que le service offert est très pertinent et bien exécuté. De façon unanime, les représentants des CDEC/CLD ont confiance dans la gestion financière du FDEM.

On apprécie la flexibilité de l'équipe qui peut prendre le relais sur un dossier lorsqu'un conseiller financier d'une CDEC/CLD quitte son poste. Les dirigeants de CDEC préfèrent que leurs conseillers travaillent avec les promoteurs plutôt que faire du travail technique de gestion et de suivi.

Les conseillers ont beaucoup de relations avec l'équipe du FDEM, car en moyenne environ 20 % du travail de montage des dossiers revient aux conseillers du FDEM. Selon certains conseillers de 1re ligne, ça peut aller jusqu'à 30 % pour les cas les plus complexes. Donc en général ça fonctionne très bien.

Appréciation

«Marc a su se gagner le respect de tous. Il est arrivé sans profil financier et il a relevé le défi de la recapitalisation ce qui assurera la pérennité de l'organisation. Il a été créatif et persévérant et son travail n'est pas assez reconnu. J'aimerais que vous le mentionniez.»

Qualité des prestations

L'inscription sur « Equifax », la liste des emprunteurs, est très efficace pour inciter les promoteurs à faire leurs remboursements. L'historique de crédit demeure dans le dossier.

Le soutien informatique s'améliore et devient important pour les CDEC. L'utilisation de procédures uniformes est maintenant incontournable.

Même si les CDEC travaillent avec des entreprises en démarrage, les taux de perte dans le FLI restent à des niveaux très acceptables, présentement on est autour de 10 à 15 % même si le but demeure la création d'entreprises et d'emplois sans nécessairement chercher un retour sur l'investissement.

Grâce à la gestion regroupée, les CDEC montent les projets en combinant FLS et FLI, ça ne paraît pas les provenances dans l'état de compte. Faisant en sorte que c'est un taux d'intérêt combiné.

Un autre aspect intéressant de la qualité des prestations du FDEM c'est l'ajout de valeur. Le FDEM ne se contente pas de gérer des prêts, il bonifie les projets par ses services de révision et de relecture et ses services de veille stratégique. Il contribue à diminuer le risque et à augmenter les revenus.

Révision et relecture (service d'analyse)

Le FDEM offre un service de révision de dossier ce qui est très bien fait et apprécié. Ayant une perspective régionale et sectorielle, ils amènent des éléments d'analyse différents des autres conseillers. De plus, ils reformulent les dossiers selon un modèle type ce qui facilite la lecture de la part des membres des conseils d'administration qui doivent évaluer les demandes.

Une grande partie du travail des conseillers financiers du FDEM se réalise en équipe avec les conseillers financiers du CDEC/CLD. Le conseiller FDEM peut apporter son expertise au dossier dans la mesure où le conseiller CDEC/CLD le permet et le désire. La dynamique de travail dépend de l'ouverture de part et autres. Ce n'est pas tous les conseillers qui désirent ouvrir leur dossier et utiliser les services du FDEM. Certains

conseillers préfèrent simplement faire leurs affaires eux-mêmes avec les inconvénients et les avantages que ceci recèle.

Veille stratégique

Étant au fait d'une multitude de dossiers d'entreprises, les conseillers financiers du FDEM exercent une veille stratégique sectorielle. Ils sont mieux à même de prévoir un phénomène qui pourrait affecter d'autres entreprises du même secteur à l'échelle de l'île de Montréal. Cette capacité d'analyse est reconnue et appréciée.

Utilisation du service

Le service n'est pas utilisé intégralement par tous, car certains préfèrent faire eux-mêmes la totalité ou une partie importante de la gestion, incluant le recouvrement de leurs prêts.

Ces CDEC et les CLD font le choix délibéré d'assumer seul leur gestion de prêt. C'est une tradition, mais il y a là des éléments de culture d'entreprise. En définitive, les CDEC et CLD disposent de niveaux de ressources semblables. En n'ayant pas recours aux services de la gestion regroupée, il se prive de ressources aidantes qui permettent des économies d'échelles.

Ces organisations reconnaissent que cela les oblige à investir une partie de leur temps à cette gestion, mais elles considèrent que leur performance est assez bonne. Des CDEC ayant peu de dossiers pourraient envisager de faire ce travail elles-mêmes, mais cela leur prendrait probablement beaucoup plus de temps. De plus ce serait théoriquement plus risqué, car elles auraient moins d'expérience.

Nous pouvons raisonnablement supposer que le suivi des dossiers, la collection et résolution des cas problèmes finirait par absorber beaucoup de temps d'une personne non spécialisée.

Malgré le scepticisme de certains, la grande majorité utilise quand même certains services du FDEM pour des besoins spécifiques tels que les enquêtes de crédit et l'enregistrement des hypothèques légales.

Lorsqu'interrogées à savoir si la gestion regroupée est un service superflu, elles répondent que non. Même plus, elles délégueraient plus de gestion si elles avaient plus de dossiers ou en tout cas elles y penseraient.

Nombre et nature des interventions

Le FDEM intervient comme gestionnaire dans quatre-vingts à cent dossiers de financement à chaque année (FLS et FLI) pour une valeur totale moyenne d'environ \$ 3,3 millions. Il produit aussi des rapports sur un portefeuille total d'environ \$ 12 millions si on considère que la durée moyenne des prêts est de 4-5 ans.

Le FDEM ne fait rien ni on ne lui fait pas une demande spécifique. Exceptionnellement, certaines CDEC et quelques CLD font eux-mêmes le travail de gestion de leurs prêts. Par contre, presque tous utilisent le service d'enregistrement d'hypothèques légales offert par le FDEM.

Pour le recouvrement de prêts, la plupart des CDEC utilisent le service, mais le FDEM n'interviendra seulement que s'il reçoit une demande. Cela a parfois des inconvénients, car il y a des cas problématiques où la demande s'effectue plus d'un an après le début des problèmes : il est alors souvent trop tard pour sauver le prêt ou l'entreprise.

Le même commentaire peut s'appliquer aux CLD qui n'utilisent pas ce service, car pour eux c'est uniquement une question légale et ils utilisent les mêmes avocats que le FDEM! Une intervention pointue faite à temps aurait peut-être donné plus de résultats?

Qualité de l'administration

La qualité de l'administration du service de gestion regroupée de prêts est satisfaisante. Un seul problème important a été signalé au niveau d'erreurs commises dans l'élaboration de contrats. Cela entraîne de la frustration surtout chez certains contrôleurs dans les CDEC.

Les principales erreurs concernent la rédaction des contrats et les rapports de suivi des remboursements. Par exemple, les contrats sont assez standards, mais des erreurs surgissent parfois dans les particularités principalement : nom, montant, actionnariat et clauses particulières. Ces erreurs qui seraient faciles à corriger avec une procédure ou un système adéquat.

Il y a quand même eu une grande amélioration depuis 2-3 ans et ça continue de s'améliorer. Pour les erreurs, il faudrait un outil ou une procédure pour contrôler les clauses à changer dans les contrats ou automatiser la vérification.

MODÈLE D'AFFAIRES

Clientèle et besoins futurs

Nous concluons que la taille du service devrait rester à peu près à son niveau actuel. L'ajout d'une ou deux ressources suffirait afin de couvrir l'ensemble du territoire montréalais.

Avec l'augmentation de la taille du FLS (SOLIDE) et en supposant une légère augmentation des financements FLI, le nombre de dossiers à traiter annuellement augmentera un peu. La moyenne de nouveau dossier sera probablement autour d'une centaine. Par contre, ces dossiers deviendront plus complexes à analyser, d'où le besoin d'une expertise comme celle FDEM.

Le FDEM lui-même est appelé à accroître ses propres interventions de cofinancement avec les CDEC. Enfin la mondialisation de l'économie et la rapidité des changements dans la sphère concurrentielle des entreprises militent pour le maintien d'un organisme qui a une vision régionale pour venir en appui au développement local.

Rapports et suivi

Les rapports financiers aux CDEC sont faits trimestriellement. Nous avons constaté que certaines CDEC ont insisté pour que les rapports soient produits mensuellement, alors que pour d'autres la production de rapports aux trois mois ne présente pas de problèmes. L'implantation du logiciel MARGILL va permettre de produire des rapports mensuels. Cela permettra aux CDEC d'approfondir l'analyse de leur portefeuille, d'avoir un suivi plus soutenu et de toucher plus rapidement l'argent des remboursements, car la collection est faite par le FDEM.

Le FDEM, systématiquement, rapporte aux CDEC/CLD les fautes de remboursement mensuellement. C'est une pratique très appréciée. En étant informés rapidement, les CDEC/CLD peuvent réagir promptement et travailler avec l'entrepreneur partenaire pour redresser la situation.

Coût du service

Le coût du service de gestion du FLI est de 197 000 \$/annuel sous forme de subvention de base. Les CDEC partenaires ont bonifié leur contribution individuellement pour un ajout total d'approximativement 45000\$. Ce coût n'a pas augmenté depuis ses débuts soit depuis 1998 et a même au contraire diminué de 10 %. De façon générale, les interviewés considèrent que le montant alloué est très raisonnable considérant les services offerts par le FDEM et leurs impacts.

Notons que les dollars récupérés en recouvrement permettent presque à eu seul à couvrir le coût du service. Lorsque l'on considère en plus l'augmentation des revenus générés par des pratiques innovantes de tarification, la contribution à l'augmentation du volume d'affaires local, les économies d'échelle et enfin la contribution à la diminution de risque, ce service est certainement l'un des moins onéreux, et même les plus rentables, du réseau de développement local.

La gestion du FLI c'est une centaine de nouveaux financements par année pour un montant de \$ 3,3 millions. Donc au total le FDEM est impliqué dans la gestion d'un encours total de prêts de \$ 12 millions. Le coût fixe du service de gestion regroupée ne représente donc 1,6 % de l'encours moyen annuel ou 5,6 % du montant des prêts octroyé par le système CDEC. Ce coût modeste pourrait être facilement être réparti sur un plus grand volume de prêt si plus de CLD étaient impliqués et si les ressources de prêt du FDEM étaient augmentées.

Il a été mentionné qu'il est beaucoup plus profitable pour le réseau CDEC/CLD de se munir d'un tel service plutôt que de se répartir éventuellement le montant entre les organisations. Le réseau ne pourrait pas avoir le même impact avec une répartition. La gestion des FLI et des FLS sort gagnante avec la formule actuelle.

On a aussi observé que la gestion regroupée des prêts FLI jaillit de la même philosophie que les services de deuxième ligne en économie sociale. Comment pourrait-on offrir des services spécialisés tout seul ?

Aspects qualitatifs

Le service de gestion regroupée n'est pas un simple outil de suivi de prêt. Il comprend une dimension qualitative importante que les agents utilisateurs oublient parfois.

Grâce à ce service, les CDEC disposent d'outils communs de gestion, offrent un service commun et consistant. Elles peuvent compter sur des gens compétents et polyvalents capables d'agir au pied levé et surtout qui appartiennent à la même communauté organisationnelle face au développement local et entrepreneurial.

« Quand tu regardes la facture pour la gestion, je suis convaincu que ça ne coûterait pas moins cher autrement. »

ANNEXE I

CITATIONS DE COMMENTAIRES DES INTERVIEWÉS

Dirigeants d'organismes

«Ça répond à mes attentes encore plus avec la gestion regroupée, car elle offre un service personnalisé, spécifique et sur mesure à chacun.»

«Le service offert est très professionnel et on retrouve nos standards de qualité : délai, réflexes, façon de traiter avec la clientèle.»

« Il y a des dossiers où on n'a pas besoin du FDEM, mais on a toujours la possibilité d'avoir des services sur mesure. Le FDEM n'impose jamais sa façon de faire. Il fournit des services et du conseil. Il existe un rapport de souplesse et de compréhension mutuelle. »

«Ça nous dégage pour d'autres choses»

«Stratégiquement c'est bon de montrer qu'on peut collaborer à une échelle régionale.»

«Au total on a plus de capacité, on fait plus de choses. Je ne vois que des avantages à cette façon de procéder.»

«Individuellement on ne pourrait pas se payer ça.»

«Sans ce service on ne pourrait pas faire autant de dossiers.»

«Le FDEM s'est beaucoup métamorphosé, il s'est renforcé et amélioré»

«Plus le FDEM sera là pour nous soutenir dans la gestion du quotidien plus ça laisse de temps aux conseillers pour aller sur le terrain et développer et moins de temps sera passé sur les détails.»

«Il faut que ça continue.»

«J'aime confier la gestion financière des FLI (au FDEM). Bien sûr que je peux le faire, mais le travail est bien fait.»

«Volet analyse de dossiers : c'est notre rôle, mais ce qui est intéressant et utile c'est lorsque je perds mon analyste financier : le FDEM c'est «plug and play».

Agents de 1re ligne

«Le FDEM connaît mes dossiers et il les améliore. C'est un très bon partenaire. Ils (ses conseillers) voient tous les dossiers de Montréal et ça nous soulage des avoirs. Ils reformulent selon un document type. En fait, ils préparent les documents.»

« Le FDEM aussi se charge de prendre les paiements. S'il y a un problème de remboursement, ils nous avertissent. C'est un support précieux ».

« On compte sur la force d'un réseau ».

«Ils ont de l'expérience et des spécialistes pour les redressements. « C'est bon de se faire accompagner pour les cas les plus difficiles ».

«Nous sommes les seuls à être en contact direct avec le promoteur. Le consultant du FDEM demeure une personne de référence, ce qui est parfait.»

«Les seules fois où les consultants interviennent est quand le promoteur disparaît et que les paiements ne se font plus. Ce sont des cas exceptionnels, mais ça arrive.»

«Le FDEM trouve les informations et les réponses même si les personnes ne sont pas spécialistes dans tout, ils s'arrangent pour trouver les solutions.»

«Satisfaction de 5/5. Le FDEM a beaucoup de bonne volonté, ils finissent par enlever les points noirs.»

4.2 Rapport d'évaluation Services conseil de deuxième ligne en économie sociale (S2L)



Service de Deuxième Ligne
Fonds de Développement Emploi-Montréal (FDEM)

Rapport d'Évaluation

Février 2012

Vatra Limitée
925, Montée de Liesse
St-Laurent, Québec
H4T 1R2

Sommaire

RESUMÉ EXECUTIF	18
1 MÉTHODE D'ÉVALUATION	38
Cueillette des données	38
2 NATURE DES INTERVENTIONS DU SERVICE DE DEUXIÈME LIGNE (S2L)	38
3 SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE	22
4 PRINCIPAUX CONSTATS SUR LE TRAVAIL DU S2L	22
4.1 Pertinence	22
4.2 Planification	39
4.3 Qualité de l'exécution du S2L	22
4.3.1 Temps utile vendu	39
4.3.2 Référencement	39
4.3.3 Démarchage direct	39
4.3.4 Nombre de mandats	24
4.4 Qualité de l'administration du projet	24
4.5 Contrôle des interventions	41
5 IMPACT DU DES INTERVENTIONS S2L	41
6 RÉVISION DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	44
6.1 Approbation des dossiers	44
6.2 Diagnostics	44
6.3 Approche client	44
6.4 Rapidité et flexibilité du service	44
7 MODÈLE D'AFFAIRES	25
7.1 Clientèle et besoins futurs	25
7.2 Viabilité à long terme	45
7.3 Futur de l'économie sociale	46
7.4 Niveau de l'offre de service & démarchage	46
7.5 Diversification des services offerts	47
7.6 Facturation	47
ANNEXES	48
Annexe I	48
Annexe II	52

Annexe III	53
Annexe IV	54
Annexe V	55

INTRODUCTION

Le but de ce rapport est d'évaluer si le S2L a su remplir sa mission de façon efficace et de formuler des recommandations pour améliorer éventuellement ses prestations.

L'action du S2L se déroule dans le domaine de l'intangible (transfert de connaissance et savoir-faire) et cette évaluation porte en partie sur la valeur l'intangible produit par le S2L.

Même si l'intangible est difficile à mesurer, l'effort en vaut la peine car selon la société américaine de consultants en management Mc Kinsey & Co les intangibles sont devenus la principale source de richesse des sociétés modernes.⁴

Les gestionnaires contrôlent de très près ce type de dépenses et les considèrent discrétionnaires. La R & D, le marketing, le développement de produits, la formation, les projets informatiques etc. sont toujours évalués comme ceci: en avons-nous les moyens?

Revenant aux services du S2L, nous tenons à rappeler aux lecteurs et aux bailleurs de fonds, notre tendance à sous-estimer l'importance du capital humain dans le développement entrepreneurial.

C'est pourquoi une partie de notre rapport tente de comparer le coût de ce service par rapport à son impact potentiel sur l'augmentation de la productivité dans les organisations d'économie sociale où il y a eu des interventions.

Notre mandat couvrait l'évaluation de la satisfaction de la clientèle, la qualité et la pertinence du service et le modèle d'affaires.

Sur ce dernier point (modèle d'affaires) notre rapport a examiné la pertinence de diversifier l'offre de services et d'offrir les services actuels à d'autre clientèles. Notre approche a consisté à présenter des hypothèses tant aux clients, qu'aux utilisateurs (CDEC-CLD) et bailleurs de fonds et à vérifier l'acceptabilité des propositions.

Il en ressort que le S2L pourrait utiliser plus efficacement ses ressources en offrant une partie de ses services à des entreprises hors économie sociale et que cette avenue ne rencontre pas d'objections significatives des usagers, clients ou bailleurs de fonds.

⁴ The McKinsey Quarterly 2007 Number 1 (p.2) - www.massmac.org/newsline/0707/McKinsey.pdf

RESUMÉ EXECUTIF

6. BIEN-FONDÉ DES INTERVENTIONS DU SERVICE DE 2^{IÈME} LIGNE (S2L)

- L'offre de services de 2^{ième} ligne (S2L) pour les entreprises d'économie sociale résulte d'une volonté des bailleurs de fonds gouvernementaux d'en augmenter l'efficacité et le caractère entrepreneurial.
- La formule appliquée est pratiquement identique à celle d'un projet expérimental réalisée par un regroupement de CDEC de Montréal en 2006-2007 et que nous avons évalué.
- Il est indéniable que le succès du projet expérimental s'est poursuivi et que les services fournis sont très appréciés autant par les entreprises clientes que par les CDEC et CLD qui y ont eu recours.
- Comme prévu et planifié, les interventions ont été concentrées sur les faiblesses principales des entreprises d'économie sociales : la gestion comptable, la gestion financière, le marketing, la gestion des ressources humaines, et la vision stratégique.
- Le projet répond aux besoins réels des entreprises d'économie sociale. Comme en 2007, c'est à l'unanimité que les dirigeants des 14 entreprises interviewées ont exprimé une très grande satisfaction des services reçus. Nous présentons en annexe I quelques citations de commentaires des interviewés.

7. IMPACT DES INTERVENTIONS DU SERVICE DE 2^{IÈME} LIGNE

- Comme lors de la phase expérimentale, le S2L a fourni des conseils et des outils de gestion qui ont amélioré l'efficacité et le caractère entrepreneurial des entreprises d'économie sociale où il est intervenu.
- Au plan économique le projet a contribué à la création de trois (3) emplois à temps plein dans les entreprises de notre échantillon.
- L'augmentation du chiffre d'affaires n'a pu être quantifiée mais neuf (9) entreprises sur les 14 de l'échantillon ont déclaré avoir augmenté leurs ventes soit 64 %.
- Extrapolé sur l'ensemble des 120 entreprises, le projet aurait permis la création de 25 emplois à temps plein en trois ans. Ces vingt-cinq emplois créés représentent une augmentation minimum de 650 000 \$ de la richesse collective des entreprises d'économie sociale assistées par le S2L au cours des trois dernières années.
- Les pouvoirs publics ont investi environ 380 000 \$ par an dans le S2L soit environ 1,16 M \$ en trois ans. Ce montant représente entre 0,3 % et 0,4 % du chiffre d'affaires des entreprises clientes au cours de la même période.
- Nous croyons pouvoir affirmer que la valeur annuelle de l'augmentation de la productivité des entreprises clientes a dépassé le coût total du S2L au cours des trois dernières années.

- En supposant une augmentation moyenne de 0,5 % de la productivité dans les entreprises aidées, l'investissement dans le S2L aura rapporté entre 125 % et 200 % à l'économie québécoise. C'est un investissement rentable pour l'économie du Québec.

8. NIVEAU DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

- Le niveau de satisfaction des entreprises clientes du S2L est très élevé. 100 % des entreprises auraient de nouveau recours au service du S2L si c'était à recommencer.
- La moyenne des notes de satisfaction données par les entreprises est de plus de 90 % (4,5/5) dans un échantillon au hasard de 14 entreprises sur les 120 desservies par le S2L au cours des trois dernières années.
- Spontanément, il y a aussi beaucoup d'intérêt à avoir recours au S2L pour une deuxième ou une troisième consultation.
- La plupart de ces entrepreneurs, à peu d'exceptions, ont déjà eu recours à des consultants autres que ceux du S2L dans leur entreprise ou durant leur carrière et ils n'auraient pas hésité à interrompre une consultation qui ne donnerait pas satisfaction.

9. MODÈLE D'AFFAIRES ET VIABILITÉ

- Le S2L n'a pas à s'inquiéter d'un déficit de clientèle. De l'avis des CLD, CDEC, consultants et agents de 1^{ère} ligne, le besoin est là.
- La demande devrait se maintenir entre 40 et 45 entreprises par année et pour une soixantaine de mandats soit le niveau moyen d'activité des trois dernières années. Cette demande devrait se maintenir à ce niveau au cours des quatre prochaines années.
- Il restera toujours difficile de concilier l'utilisation maximale des ressources humaines et d'apparier les disponibilités à des besoins forcément variés et fluctuants.
- Nous ne pensons pas qu'il soit possible d'assurer la viabilité à long terme du S2L uniquement sur la base des contributions des entreprises. La présence de personnel non rémunéré ou rémunéré en dessous des taux du marché rend très difficile de facturer des services professionnels au taux du marché.
- L'ajout de services comme ceux du S2L à ceux des services de gestion regroupée de prêts a certainement contribué à augmenter la visibilité du FDEM si ce n'est pas à le dynamiser. En même temps, l'expertise administrative et entrepreneuriale du FDEM était un élément sécurisant pour les bailleurs de fonds.
- Le S2L, devrait se soucier de maintenir ses standards de qualité et garder ce qui a fait sa force : services personnalisés, rapidité, flexibilité et compétence. La recherche d'un niveau supérieur d'autofinancement par la diversification de l'offre de services peut à terme affaiblir sa formule unique.
- Le S2L réalise ses interventions sans chercher à créer une relation permanente avec le client ni d'autres mandats. C'est apprécié par la clientèle.
- Tout le monde est d'accord avec le principe que le client doit payer afin de développer une approche consultant-client. Néanmoins, il existe un consensus sur le fait que la tarification ne doit pas être une limitation à l'accès aux services.

10. PERTINENCE DU SERVICE

- L'économie sociale devrait prendre plus d'importance dans l'économie du Québec. En effet, avec le vieillissement de la population du Québec « la demande en matière de sports et d'activités récréatives (..théâtre, tourisme, etc.), augmentera à cause du plus grand nombre de personnes à la retraite, disposants de revenus plus élevés que la génération précédente». Ce sont des secteurs où l'économie sociale est déjà très présente et il y a des perspectives certaines de développement.
- Dans certains territoires où il n'y a pas d'agents de 1^{ière} ligne spécialisé en économie sociale, le S2L doit redoubler d'efforts pour identifier et satisfaire les besoins.
- Il y a probablement moins de création de nouvelles entreprises dans l'économie sociale mais leur taux de survie est supérieur et celles qui existent sont en expansion. Les mandats seront donc plus importants et les services de 1^{ière} ligne n'auront pas le temps ou ne sont pas équipés pour satisfaire ces besoins en consultation plus spécialisée et personnalisée.
- La présence du S2L sur l'ensemble du territoire métropolitain de Montréal facilite le transfert d'expérience et d'expertise spécialisée à l'économie sociale et en augmente la pertinence. Cela est reconnu par les CLD et entreprises des banlieues du grand Montréal.

11. VISION ET PARTAGE D'OBJECTIFS

- Les CDEC et CLD qui ont utilisé le S2L pour appuyer leurs entreprises d'économie sociale sont très satisfaites de la qualité des prestations.
- Presque à l'unanimité on convient de la pertinence et de l'utilité du service.
- Le S2L pourrait faire plus de démarchage auprès des agents de 1^{ière} ligne ou des CDEC/CLD qui ont un intérêt réel à promouvoir l'économie sociale ou l'économie privée.
- Le créneau de la formation en entreprises d'économie sociale n'est peut-être pas le plus porteur pour deux raisons : il y a abondance d'offre et il y a un risque de nuire à la qualité du produit S2L. Toutefois la formation combinée aux autres outils du S2L peut enrichir ses interventions.
- La qualité des communications entre les consultants et les conseillers de première ligne pourrait être meilleure. Des mécanismes de communications et des procédures ont été mis en place mais dans le feu de l'action et sous la pression du temps ils ne sont pas toujours appliqués.

12. RECOMMANDATIONS

AUX BAILLEURS DE FONDS

- Nous recommandons que le financement public du S2L soit reconduit pour une autre période de quatre ans dans le cadre d'un programme spécifique adapté à sa réalité.
- Les bailleurs de fonds doivent se résigner à offrir un soutien sur une assez longue période tout en exigeant que les entreprises couvrent une portion des coûts. Le S2L

restera donc à l'image de plusieurs entreprises desservies, même s'il développe lui-même une approche entrepreneuriale.

- Les bailleurs de fonds publics ne devraient pas exiger plus de 20 % d'autofinancement au S2L pour les quatre prochaines années.

À L'ÉQUIPE D'ADMINISTRATION S2L

- Nous recommandons au S2L d'utiliser un maximum de 50-60% du temps utile des consultants et de maintenir quatre consultants permanents comme c'est le cas présentement. Les autres besoins seront comblés par des consultants du réseau CLD-CDEC.
- Nous recommandons que le S2L développe une grille tarifaire différente pour un premier et deuxième mandat et selon la taille de l'entreprise. Le tarif maximum actuel de 25 \$ devrait être maintenu pour les entreprises d'économie sociale les plus grandes.
- Nous recommandons que le S2L informe ses partenaires CDEC-CLD des disponibilités de ses consultants ainsi que leur discipline de spécialité afin que les agents de 1^{ière} ligne puissent lui référer des dossiers non prioritaires hors économie sociale.
- Que le tarif minimum soit de 50 \$ /heure pour les services fournis à des entreprises «hors économie sociale».
- Nous recommandons que le S2L développe une spécialisation en assistance à la relève ou au passage générationnel dans les entreprises d'économie sociale. Cette spécialisation pourrait comprendre des services de formation ou sensibilisation.

AU COMITÉ DE SUIVI ET AU FDEM

- Le S2L devrait être autorisé à fournir une partie de ses services à des entreprises privées «hors économie sociale».
- La portion maximum de cette clientèle devrait être limitée à 20 % des mandats (environ 8 mandats par an) et le tarif devrait être de 50 \$/heure sans subventions d'emploi-Québec et 100 \$ quand des subventions sont disponibles.
- Le S2L devrait être tenu de donner la priorité aux entreprises d'économie sociale. L'idée d'ouvrir ses services à des entreprises hors économie sociale est de faciliter une meilleure utilisation des ressources humaines disponibles.
- Le S2L ne devrait pas être autorisé à faire du démarchage auprès d'entreprise «hors économie sociale». 100 % des dossiers devraient provenir du réseau CDEC-CLD ou de clients où le FDEM est impliqué dans le financement.

MÉTHODE D'ÉVALUATION

Sur 120 entreprises ayant reçu des services de deuxième ligne, un échantillon de 14 entreprises a été choisi au hasard. Chaque entreprise a été rencontrée individuellement et les interviews ont été faites à partir d'un questionnaire unique.

Les évaluateurs ont aussi rencontré des directeurs de CDEC, de CLD, des consultants employés du S2L, des conseillers de première ligne et des représentants des bailleurs de fonds. En tout 36 personnes ont été interviewées pour cette évaluation.

Les rapports des conseillers S2L et les évaluations du service par les entreprises ont été analysés. Les entrevues ont été réalisées entre le 5 décembre 2011 et le 15 février 2012.

Cueillette des données

L'évaluation a été faite sur la base des données suivantes :

- Des données recueillies lors des entrevues faites à partir d'un échantillon pris au hasard.
- Des données tirées de l'analyse des documents de planification, du plan de mise en œuvre, les rapports annuels, rapports financiers, rapports de suivi et les évaluations des entreprises. L'Annexe 2 énumère les documents consultés.

Contrainte

Aucune contrainte majeure n'a entravé le travail d'évaluation. Nous avons reçu une bonne collaboration du personnel du projet, des entreprises, des bailleurs de fonds et du personnel des CDEC-CLD. Un seul dirigeant d'organisme a carrément refusé de nous rencontrer prétextant d'abord ne pas avoir le temps pour finalement laisser entendre que le S2L ne l'intéressait pas.

NATURE DES INTERVENTIONS DU SERVICE DE DEUXIÈME LIGNE (S2L)

D'après l'échantillonnage de 14 entreprises, prises au hasard, que nous avons analysé, les mandats concernaient la comptabilité dans 36 % des entreprises, 21 % concernaient le marketing, 28 % les ressources humaines et 15 % la planification stratégique.

La principale caractéristique de l'approche du S2L consiste à offrir du « coaching » aux dirigeants d'entreprises d'économie sociale.

La deuxième caractéristique distinctive consiste à favoriser un transfert réel de connaissances pratiques et à fournir des outils ou des méthodes de travail éprouvé.

Enfin, les consultants du S2L connaissent bien le milieu de l'économie sociale, fournissent un service de qualité et adaptent leur interventions aux besoins du client.

Au cours des trois dernières années, le S2L s'est bâti une réputation de flexibilité et de disponibilité pour répondre le plus possibles aux besoins qui sont parfois urgents.

Vingt pourcent (20 %) des interventions se sont faites dans une situation d'urgence.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Globalement, en se basant sur une compilation des 14 notes données par les clients, le taux de satisfaction est de 90 % (59/65)

Tous les consultants du S2L ont impressionné leurs clients par leur dynamisme, leur compétence et leur connaissance du milieu.

PRINCIPAUX CONSTATS SUR LE TRAVAIL DU S2L

Pertinence

Le projet répond aux besoins réels des entreprises d'économie sociale. Comme lors de l'évaluation du projet expérimentale faites en 2007, les dirigeants des 14 entreprises interviewés ont exprimé une très grande satisfaction des services reçus. Nous présentons en annexe I des citations de quelques commentaires des interviewés.

Planification

Le projet a été bien planifié et a anticipé correctement le besoin et les moyens de le satisfaire.

Le plan de mise en œuvre a été respecté et les objectifs quantitatifs fixés au départ ont été atteints à 90 %.

Qualité de l'exécution du S2L

La définition des mandats et la prise de décision sont rapides et l'objectif reste toujours le même : avoir des résultats concrets et donner satisfaction aux clients. Cela est confirmé par les entreprises clientes.

Le fait que le service soit donné « sur le lieu de travail » est très apprécié.

Temps utile vendu

Environ 60 % du temps effectif des consultants a été facturé. On avait prévu jusqu'à 78 % mais en cours de route le coordonnateur du S2L a constaté que ce n'était pas réaliste et il en a fait part dans ses rapports annuels et au comité de suivi.

Référencement

La moitié de ce 42 % étaient des anciens clients du S2L lors de la phase expérimentale. Sur l'échantillon retenu, 35 % des dossiers ont été référés par une CDEC et 23 % par un CLD. Parmi ces dossiers, 25 % concernaient d'anciens clients du S2L. Le S2L est perçu par les entreprises comme une branche spécialisée des CDEC et CLD.

Démarchage direct

Il avait été prévu dans le plan initial que le S2L, pouvait faire la promotion de ses services auprès des entreprises établies et des anciens clients en autant que les CDEC et CLD du territoire concerné soient tenues au courant.

Nous avons recommandé en 2007 de donner priorité à la demande non satisfaite des entreprises servies lors de la phase expérimentale du S2L.

Nous avons ainsi constaté que 42 % des dossiers échantillonnés ne provenaient pas d'un référencement par une CDEC ou un CLD mais plutôt d'un recrutement direct du S2L.

Nombre de mandats

Le S2L a réalisé en moyenne 1,4 mandats par entreprise soit un total de 170 mandats pour 120 clients différents au cours des trois dernières années.

Le plan d'affaires initial en prévoyait 105 mandats après trois ans et 149 mandats en 4 ans.

Par contre on prévoyait deux mandats d'une durée moyenne de 50 heures chacun soit 100 heures par entreprise et 15 000 heures de consultation en quatre ans.

Sur les 15 000 heures de consultation prévues dans le plan d'affaires 11 900 heures avait été livrées à la fin de la troisième année.

Tel qu'entendu au départ, aucune entreprise n'a reçu plus de 3 mandats même en incluant les mandats effectués lors de la phase expérimentale du S2L en 2006-2007.

Qualité de l'administration du projet

L'idée d'offrir des services centralisés de deuxième ligne à partir du Fonds pour le Développement de l'Emploi de Montréal (FDEM) était excellente.

L'ajout de services comme ceux du S2L à ceux des services de gestion regroupée de prêts a certainement contribué à augmenter la visibilité du FDEM si ce n'est pas à le dynamiser.

En tout cas, l'expertise du FDEM sur le plan administratif et entrepreneurial était un élément sécurisant pour les bailleurs de fonds.

L'administration du projet a été efficace. Le coordonnateur a l'expérience du type de service requis et connaît le milieu de l'économie sociale. Aussi, il est bien intégré à l'équipe du FDEM.

L'équipe de consultants dont la compétence a été soulignée à plusieurs reprises, est essentiellement la même qui est intervenue en 2006-2007.

C'est une équipe aguerrie et professionnelle, qui requiert un minimum de supervision et qui livre la marchandise.

11 900 heures ont été facturées aux entreprises soit 60 % du temps disponible. On avait planifié 78 % à la fin de la quatrième année, ce qui semble ambitieux quand on sait que dans la grande entreprise le temps utile travaillé oscille entre 25 et 30 %.

Les coûts de fonctionnement comme tels ont été inférieurs à 6 % si l'on fait exception des coûts de loyer. Incluant le loyer on parle d'environ 10 % du total, la rémunération des consultants à temps plein et du directeur, lui-même consultant, représentant entre 70 % et 75 % de l'ensemble des charges. Entre 8 et 10 % du budget a été consacré à l'embauche de consultants ponctuels, selon les années.

Contrôle des interventions

Chaque intervention a fait l'objet d'un contrat comportant un mandat sommaire mais précis, un budget et un chronogramme d'exécution.

Les interventions dans chaque entreprise ont été contrôlées à chaque mois et la performance des consultants a fait l'objet d'une évaluation et d'une notation par les entreprises à la fin de chaque intervention.

Cinquante huit pourcent (58 %) des interventions ont été le résultat de recommandations par des agents de première ligne dans les CDEC et CLD.

En vertu de la procédure même établie par le S2L, les résultats d'interventions devraient être discutés avec les et agents de première ligne des CDEC et CLD.

Il y a eu souvent un manque de communications entre les agents de première ligne et les consultants, surtout en cours de mandat, mais parfois en début de mandat.

Cette situation peut être corrigée et nous estimons que plus de projets seraient référencés par les CDEC et CLD si ce n'était de la crainte de certains agents de première ligne de voir un agent externe dénaturer l'intervention de 1^{ière} ligne.

ESTIMÉ DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE DES INTERVENTIONS DU S2L

Comme lors de la phase expérimentale, le S2L a fourni des conseils et des outils de gestion qui ont amélioré l'efficacité et le caractère entrepreneurial des entreprises d'économie sociale où il est intervenu.

Ces améliorations devraient avoir un impact sur :

- le niveau d'emploi
- le chiffre d'affaires
- la productivité de ces entreprises

IMPACT SUR L'EMPLOI ET CALCUL DE LA VALEUR MONÉTAIRE DES EMPLOIS

Pour des raisons méthodologiques, le maintien d'emplois n'a pas été estimé même si nous savons que sans l'intervention du S2L, au moins une entreprise de l'échantillon serait disparue.

La démarche qui suit vise à démontrer le niveau de rentabilité de l'investissement public dans le S2L.

Nombre d'emplois créés et niveau d'emploi

À partir des résultats d'entrevues, nous avons validé que le projet a contribué à la création de trois (3) emplois à temps plein dans les entreprises de notre échantillon.

Extrapolé sur l'ensemble des 120 entreprises, le projet aurait permis la création de 25 emplois à temps plein en trois ans.

Le nombre total d'employés des entreprises échantillonnées est de 546. Extrapolé sur l'ensemble de la clientèle, le niveau total d'emploi serait de 4 680 emplois.

En éliminant de notre échantillon les deux plus grosses et les deux plus petites entreprises, nous pouvons quand même extrapoler une moyenne de 29 emplois par entreprise soit 3 480 emplois pour les 120 entreprises desservies par le S2L au cours des trois dernières années.

Valeur des emplois créés

La valeur d'un emploi créé peut se définir par le capital moyen requis pour créer un emploi dans un secteur d'activité donné.

Plusieurs méthodes de calcul peuvent être utilisées.

1- Investissement moyen dans les entreprises de service aux États-Unis

Par exemple, en 2010 l'investissement moyen par emploi créé des entreprises américaines de service fut de 140 000 \$ selon un rapport de Ernst & Young⁵. Sur cette base les vingt-cinq emplois créés représenteraient une augmentation de 3 500 000 \$ de la richesse collectives des entreprises d'économie sociales assistées par le S2L au cours des trois dernières années.

2- Investissement moyen par emploi créé dans les centres d'appel aux États-Unis

Le chiffre mentionné ci-haut peut paraître optimiste dans le contexte québécois où certains économistes estiment l'investissement par emploi créée dans le secteur des services à moins de 50 000 \$.

Comme notre prétention n'est pas de trancher le débat nous proposons de faire l'analyse d'une donnée du rapport de Ernst & Young cité précédemment pour le secteur des centres d'appels. Pour ce secteur, l'investissement par emploi créés (aux États-Unis) était de 26 000 \$ en 2010. Pour nous cela apparaît comme un strict minimum de la valeur d'un investissement créé dans l'économie sociale.

Sur la base de ce minimum les vingt-cinq emplois créés représenteraient une augmentation de 650 000 \$ de la richesse collectives des entreprises d'économie sociales assistées par le S2L au cours des trois dernières années

CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES ASSISTÉES PAR LE S2L

L'augmentation du chiffre d'affaires n'a pu être quantifiée par les entreprises mais onze (11) entreprises sur les 14 de l'échantillon ont déclaré avoir augmenté leurs ventes soit 78 %. Une seule entreprise a vu ses ventes diminuer mais sa rentabilité a augmenté.

1 - Estimation basée sur l'extrapolation de l'échantillon

⁵ «The average capital investment per announced job in 2010 was 213 000 \$, compared with nearly 432 000 \$ during 2008-2009». «... professional service companies announced \$ 5,5 billions of investment and 39300 jobs associated with new and expanded facilities in 2010» (\$ 140 000 per job) (Ernst & Young, 2011)
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/YY2539_US_Investment_Monitor/\\$FILE/YY2539_US%20Investment%20Monitor.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/YY2539_US_Investment_Monitor/$FILE/YY2539_US%20Investment%20Monitor.pdf)

Nous avons calculé le chiffre d'affaires combiné des 14 entreprises de l'échantillon et nous arrivons à un total de quinze millions de dollars (15 000 000 \$). Quarante-vingt-deux pourcent (82 %) de ce chiffre d'affaires est constitué de revenus autonomes.

Extrapolé sur l'ensemble des 120 entreprises clientes du S2L, leur chiffre d'affaires combiné serait de 128 000 000 \$.

2 – Extrapolation basée sur le chiffre d'affaires par employé

Nous pouvons estimer qu'au minimum le chiffre d'affaires correspond à \$ 25 000 par employé. Pour l'ensemble des 120 entreprises, en prenant le chiffre conservateur de 3 480 emplois estimé ci-haut, nous obtenons un chiffre d'affaires total de 87 000 000 \$.

3- Estimation basée sur l'extrapolation de l'échantillon corrigé

En éliminant les deux extrêmes de notre échantillon (2 plus grosses et deux plus petites entreprises), nous obtenons un chiffre d'affaires de \$ 9,6 millions pour dix entreprises ce qui nous donne 115 200 000 \$ si nous extrapolons ce résultat sur les 120 entreprises assistées par le S2L. Cela représente un chiffre d'affaires annuel de 958 000 \$ par entreprise.

ESTIMATION DE L'IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ DES ENTREPRISES ASSISTÉES PAR LE S2L

Notre prétention n'est pas ici de calculer scientifiquement l'augmentation de la productivité dans les entreprises assistées par le S2L mais plutôt d'estimer s'il y a eu augmentation de productivité.

La productivité se définit comme la valeur ajoutée de la production par heure travaillée.

Le Conference Board of Canada en fait la description suivante:

«Improving productivity is not about working longer or harder, it's about working smarter. It's about finding more efficient and effective ways to produce goods and services so that more can be produced with the same amount of effort. It's also about producing higher-value-added products and services that are worth more in the marketplace»⁶

Au Canada, depuis 2002 la productivité a augmenté en moyenne de 1 % par année dans l'ensemble de l'économie et d'environ 0,5 % par année dans le secteur des services.

Il y a donc lieu de se demander s'il est plausible que les entreprises d'économie sociale de notre échantillon aient réussi à augmenter leur productivité autant que la moyenne nationale sur la base des quelques informations dont nous disposons.

Si nous excluons de l'échantillon les entreprises qui ont créé de nouveaux emplois (2 entreprises) et la seule entreprise qui n'a pas d'employé, nous constatons que sept des onze entreprises dont l'emploi est demeuré stable ont augmenté leur chiffre d'affaires.

Pour ces sept entreprises, le chiffre d'affaires total était de 7 287 000 \$. Nous pouvons supposer que si ces entreprises ont déclaré une hausse de chiffre d'affaires (sans la quantifier) cette hausse a de bonne chance d'être supérieure à 2 %. Nous avons donc une

⁶ (http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/economy/measuring-productivity-canada.aspx#Canada_measure)

forte probabilité d'être en présence d'une augmentation de productivité, telle que définie par le Conference Board.

En supposant donc une augmentation de productivité de 2 % dans ces entreprises, la valeur totale de cette augmentation serait de (7 287 000 x 2 %) 145 740 \$. Projeté sur l'ensemble des 120 entreprises, la valeur annuelle l'augmentation de productivité pourrait aller jusqu'à 1 249 200 \$ (145 740 \$ / 14 = 10 410 \$ x 120 = 1 249 200 \$).

RENTABILITÉ DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC DANS LE S2L

Les pouvoirs publics ont investi 386 000 \$ par an dans le S2L soit 1,16 Millions \$ en trois ans. Ce montant représente entre 0,3 % et 0,4 % du chiffre d'affaires des entreprises clientes au cours de la même période, dépendant du niveau de chiffre d'affaires retenu.

Au même moment, nous pouvons raisonnablement croire que la valeur de l'augmentation de annuelle productivité dépasse largement le total de l'investissement consenti sur trois ans.

De plus, les interventions du S2L auraient permis la création de 25 emplois d'une valeur minimum de 650 000 \$.

Cela confirme que c'est un INVESTISSEMENT RENTABLE pour l'économie du Québec.

En conclusion c'est le genre de projet qui n'est pas très coûteux et qui a un impact réel et important par rapport à l'investissement.

Les témoignages des entreprises sont là pour le confirmer.

RÉVISION DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Approbation des dossiers

L'identification des projets via les agents de première ligne des CDEC et CLD et par démarchage direct permet de maintenir un bon niveau de clientèle et d'utiliser efficacement le temps des consultants.

Diagnostics

Le filtre des CDEC et CLD permet de réduire le délai et le coût de diagnostic préalable et les interventions sont très pertinentes. Cette mécanique est efficace même si certains agents de 1^{ière} ligne se sentent plus à l'aise avec des livrables. Ce n'est cependant pas l'avis des entreprises clientes, lesquelles montrent un fort taux de satisfaction.

Approche client

Encore là, il n'y a pas lieu d'apporter de modifications à la formule. Les clients payeurs se montrent exigeants et en même temps ils ont l'impression que les consultants sont réellement à leur service. Ils ont aussi l'impression que le S2L ne cherche pas à créer de lien de dépendance avec son client.

Rapidité et flexibilité du service

En général les services ont été livrés avec rapidité et efficacité. Toutefois, la recherche de l'efficacité opérationnelle maximum commence à affecter la rapidité du service. On ne peut impunément diversifier l'offre de service et maximiser l'utilisation du temps de chaque consultant sans affecter leur disponibilité à court terme. Il faudrait que le S2L soit conscient

de ce fait et qu'il conserve sa réputation d'être expéditif et flexible. C'est un élément très apprécié de la clientèle, d'autant plus que 20 % des mandats ont été exécutés en urgence.

MODÈLE D'AFFAIRES

Clientèle et besoins futurs

Il y a une préoccupation du S2L d'être en déficit de clientèle et pourtant de l'avis des dirigeants des CLD et CDEC le besoin est là.

Le problème se situerait plutôt au niveau de la difficulté de concilier une utilisation maximale des ressources humaines et d'apparier les disponibilités à des besoins forcément variés et fluctuants.

On estime qu'il se crée par année une vingtaine de nouvelles entreprises d'économie sociale sur les territoires actuellement couverts par le S2L. Le S2L lui-même considère avoir touché environ 40 % de la clientèle potentielle d'environ 300 entreprises si nous excluons les CPE ou autres entreprises s'apparentant plus au secteur parapublic.

Le S2L devrait donc satisfaire entre 40 et 50 entreprises par année et réaliser une soixantaine de mandats soit le niveau moyen d'activité des trois dernières années. La demande devrait se maintenir à ce niveau au cours des quatre prochaines années. Les conseillers de 1^{ière} ligne et les dirigeants de CDEC-CLD confirment l'existence de ce besoin.

Nous concluons que la taille du S2L devrait rester à peu près à son niveau actuel : 4 consultants permanents et des consultants contractuels.

Viabilité à long terme

Nous ne pensons pas qu'il soit possible d'assurer la viabilité à long terme du S2L uniquement sur la base des contributions des entreprises.

Ce n'est pas parce que le service n'est pas bon. Le service est socialement et économiquement rentable mais il reste que le secteur de l'économie sociale dépend et dépendra toujours, par définition, de l'apport de bénévoles et de personnel non rémunéré ou rémunéré en dessous des taux du marché.

Il est dès lors impensable que ce type d'entreprise accepte ou fasse accepter par ses administrateurs, de payer des services 75 \$ voire 100 \$ de l'heure même si c'est la juste valeur des services fournis. Comme le but de ces entreprises n'est pas de maximiser le profit, la recherche de l'optimum de productivité et d'efficacité ne sera jamais un réflexe naturel.

Les bailleurs de fonds devront donc se résigner à offrir un soutien sur une assez longue période tout en exigeant que les entreprises couvrent une portion des coûts. Le S2L restera donc à l'image de plusieurs entreprises desservies, même s'il développe lui-même une approche entrepreneuriale.

Futur de l'économie sociale

L'économie sociale devrait prendre plus d'importance dans l'économie du Québec. Avec le vieillissement de la population du Québec les secteurs gagnants, selon le journal Les Affaires⁷, seront les entreprises qui offriront aux personnes âgées « ...des biens et services associés (au logement), de la nourriture au mobilier, en passant par les soins de santé et les soins du corps». «La demande en matière de sports et d'activités récréatives (..théâtre, tourisme etc.), augmentera à cause du plus grand nombre de personnes à la retraite, disposants de revenus plus élevés que la génération précédente.».

Ce sont là des secteurs où l'économie sociale est déjà très présente et il y a donc des perspectives certaines de développement.

Mais si le besoin est là, il n'est pas illimité, même si le taux de survie de ces entreprises de l'économie sociale est plus élevé que pour la moyenne des entreprises en général (Certains interlocuteurs nous ont mentionné un taux de survie de près de 80 % après 5ans).⁸

On peut argumenter que moins de nouvelles entreprises se créent mais celles qui existent sont en expansion. Les mandats seront donc plus importants et les services de 1^{ière} ligne n'auront pas le temps ou ne sont pas équipés pour satisfaire ces besoins en consultation plus spécialisée et personnalisée.

Niveau de l'offre de service & démarchage

Nous croyons qu'il est raisonnable et possible d'utiliser entre 50-60% du temps utile des consultants et que la demande est là pour encore plusieurs années. Les conseillers et dirigeants des CDEC et CLD sont du même avis. Le S2L doit cependant faire attention d'éparpiller son offre de services et se concentrer sur ses forces : service personnalisé, rapidité, flexibilité et compétence. Le S2L n'a pas de raison de s'inquiéter de la demande.

Cependant, comme la demande dans les entreprises d'économie sociale fluctue et ne s'apparie pas nécessairement aux disponibilités des compétences de chaque consultant, nous suggérons que le S2L puisse offrir ses services à des entreprises qui ne sont pas nécessairement d'économie sociale.

Les services offerts «hors économie sociale» ne devraient pas dépasser 20 % du temps utile disponible chez les consultants.

Le S2L ne devrait pas être autorisé à faire du démarchage direct auprès de ce type d'entreprises qui devraient toutes venir de référencement de la part des CDEC, CLD ou des entrepreneurs appuyés financièrement par le FDEM.

Le nombre de mandats à être exécuté par le S2L dans une même entreprise devrait continuer à être limité à trois par période de 4 ans. Exceptionnellement, un quatrième mandat pourra être octroyé sur recommandation d'une CDEC ou CLD et le taux devrait être majoré à 50 % du coût réel de prestation de services.

⁷ Journal Les Affaires, 21 janvier 2012

⁸ Dans le cas du CDEC Centre Sud/Plateau Mont-Royal, ce taux est de 77 % après cinq ans d'existence, selon leur rapport annuel 2010-2011.

Le S2L pourrait faire plus de démarchage auprès des agents de 1^{ière} ligne ou des CDEC/CLD qui ont un intérêt réel à promouvoir l'économie sociale ou l'économie privée.

Les CDEC et CLD couvrent des territoires aux caractéristiques très différentes et ont aussi des philosophies différentes. Dans certains territoires où il n'y a pas d'agents de 1^{ière} ligne spécialisé en économie sociale, il n'y aura forcément pas de référencement de deuxième ligne. Dans ces circonstances le S2L doit redoubler d'efforts pour identifier les besoins quitte à simplement informer les CDEC et CLD de ses interventions à défaut d'avoir à coordonner avec un agent de 1^{ière} ligne.

Diversification des services offerts

Au cours de la dernière année le S2L a cherché à diversifier son offre de services. On a identifié quelques avenues comme la formation, la promotion de l'innovation et même l'exportation de « services spécialisés en économie sociale ». Nous nous interrogeons jusqu'à quel point certaines de ces avenues sont vraiment porteuses?

Par exemple, le créneau de formation semble porteur mais il y a aussi beaucoup de concurrence venant du secteur para public et même public et parfois l'offre dépasse la demande.

C'est sûr que le S2L pourrait offrir de la formation en entreprise, en plus de la consultation et que ce service serait admissible aux subventions d'Emploi Québec, mais est-ce vraiment la raison d'être et la spécificité du S2L?

À notre avis les venues de diversification qui seraient complémentaires au mandat spécifique du S2L seraient les suivantes:

- Consultations auprès d'entreprises privées appuyées par les CDEC-CLD (20 % des mandats).
- Consultation et formation dans les entreprises et entrepreneurs recevant un appui financier du FDEM.
- Services d'analyse de projets d'affaires, de méthodes de prise de décision et de profil d'entrepreneurs sociaux.
- Services de formation et d'accompagnement pour préparer ou favoriser l'émergence de la relève dans les entreprises d'économie sociale.

Facturation

Le taux/horaire de la consultation est passé de 10 \$ à 25 \$ au cours des dernières années. Le tarif de 25 \$ est considéré comme abordable par la majorité. Deux entreprises ont mentionné qu'elle ne pourrait pas s'offrir le service tandis que 3 autres affirment qu'ils devraient y penser comme il faut dû à leur fragile situation financière.

En général tout le monde est d'accord avec le principe de déboursier afin de développer une relation de client. Néanmoins, il existe un consensus sur le fait que la tarification ne doit pas être une limitation à l'accès aux services.

Pourrait-on offrir des services à crédit? On pourrait évoluer et présenter cela comme valant 50 \$/heure, mais en même temps, quand il y a un besoin réel et que l'entreprise n'a pas les

moyens, il faut être prêt à baisser le prix. Cela reviendrait au même mais il serait peut-être salutaire de changer le discours. L'esprit du service, c'est de donner du soutien additionnel.

ANNEXES

Annexe I

Commentaires des entrepreneurs

Entreprise 1 - mandat ressources humaines et planification stratégique

«La consultante avait des doutes sur la capacité de remplir le mandat en 50 heures. Mais ils y sont arrivés. Quand on a moins de temps, faut se forcer pour que ça entre. C'est le contraire avec les autres consultants qui étirent le mandat le plus possible.»

« Dans une expérience antérieure, où on a fait le plan de développement, on a senti que le plan ne nous appartenait pas. Cette consultation était payée par Emploi-Québec. La consultante avait ses propres intérêts, on ne l'a pas suivi.»

« Avec le S2L on sent l'implication, on se sent proche ». « Le coaching nous force à faire nos devoirs, à avancer ».

« J'espère que ça va continuer. »

Entreprise 2 – Mandat ressources humaines

«Avec S2L, on soutient les DG qui n'ont pas toujours la formation. Permet la consolidation d'entreprises.»

Entreprise 3 – Mandat ressources humaines

«On a déjà fait affaire avec des consultants externes mais jamais dans le style du FDEM. C'est un service personnalisé». « Ce ne sont pas des consultants, ce sont des coachs »

« Souvent on sait que l'on doit le faire mais on ne sait pas comment, les autres consultants ne font pas ça. Le S2L a déjà des outils et un bagage ».

« Je suis allergique aux consultants et dans les ONBL on a besoin d'être challengé, que l'on te questionne.»

«Nos ventes sont en hausse même si on ne peut pas associer cette hausse au S2L.»

Entreprise 4 – Mandat comptabilité

« Il y avait un besoin de structure, surtout au niveau comptable. L'expérience avec les consultants externes a été positive antérieurement mais ne se compare pas au style d'accompagnement du FDEM. Le S2L a répondu à un besoin certain.»

«Ce qui est certain, c'est que l'on avait besoin d'une structure financière et comptable pour se développer. On aura plus facilement accès à des subventions et financement si nécessaire. On a pas eu besoin encore.»

Entreprise 5 – Mandat comptabilité

...«psycho éducateur, il me manquait de la formation en finance. Le FDEM nous fournit les outils.»

« Nous avons déjà fait affaire avec un consultant financé par Emploi-Québec pour un coup de main en comptabilité. L'expérience était bien mais il a manqué de suivi pour bien maîtriser les outils financiers. J'en rencontré un obstacle dans le fonctionnement de l'outil, je l'ai carrément abandonné.»

«La formule me plaît énormément. S'ils ne se déplaçaient pas, je n'aurais carrément pas le temps de recevoir cette consultation. La consultation se fait sur mon ordinateur, dans mon environnement.»

« Ça m'a donné une solidité au niveau des chiffres, j'avais confiance en mes chiffres ».

« L'intervention du FDEM a soutenu notre croissance et a poursuivi notre élan ». « Je serais resté en arrière »

Entreprise 6 – Mandat marketing

«Avec le FDEM, on priorise l'enjeu marketing et on décide de faire nos devoirs. On a synthétisé notre approche. C'était un excellent timing pour l'intervention. La réflexion était déjà bien avancée. Il manquait une concertation finale.»

«Je ne connaît pas d'autres organisation qui offre les mêmes services que le FDEM. C'était la première expérience avec un consultant externe.»

On a travaillé avec un tableau de planification et on a fait pas mal tout par nous-mêmes.

«La consultante était très vivante et motivante. On a apprécié le soutien et le coaching.»

« On voulait se dépasser et montrer que nos devoirs étaient faits ».

«Un avantage du FDEM est la connaissance du réseau d'économie sociale.»

«En 2011, même si les données ne sont pas encore cumulées, on sait qu'il y a eu une augmentation des ventes. La visibilité de l'organisation est beaucoup plus grande.»

«J'aurais un besoin en finance mais impossible de payer un 25 \$/heure. Surtout, résistance à l'interne si on doit payer quoi que ce soit.»

«Il y a beaucoup d'avenir dans l'économie sociale. Les habitudes de consommation ont changées. Les compagnies ont besoin d'améliorer leur l'image corporative et elles se tournent vers nous.»

Entreprise 7 – Mandat marketing

L'approche me va bien : « On n'est pas ici pour tout faire mais pour t'aider à le faire ». Et puis le service à domicile apporte beaucoup.

« Avec la dynamique des devoirs ça avançait ». «Mes idées du marketing ont changées. C'est quelque chose qui doit se faire à répétition.»

« A notre connaissance, il n'y a pas d'autres services comparables au FDEM.»

« Le contact constant et toujours possible vaut cher »

«En tant de chiffrable : Carrément, l'intervention nous a permis de rester ouvert...»

« Où est-ce que l'on serait si nous ne les avions pas eu ».

Entreprise 8 – Marketing & commandite

«L'intervention du FDEM nous a permis d'aiguiser notre vision d'affaires et globale, de définir où l'on va, de devenir entrepreneure. On a perdu notre sentiment d'imposteur.»

« On ne serait pas arrivé là seuls ». « On est de meilleures gestionnaires »

« Il y a une valeur intangible difficile à évaluer en argent ».

« L'intervention a eu un impact sur la vie à long terme de notre organisation »

«Parmi nos expériences antérieures avec des consultants, il y a eu des bonnes et des mauvaises..... mais aucun n'a donné le support du FDEM. Le service du FDEM n'est pas cher et même à 25 \$/heure nous utiliserions le service.»

Entreprise 9 – Mandat planification stratégique

«La consultante a beaucoup de connaissance et est très organisée. Elle a pris rapidement connaissance du dossier et elle connaît la réalité. Ces personnes nous aident vraiment. Il y a un bon niveau de compétence. Les consultants font face à des défis semblables, ils s'y connaissent.»

«On a eu des expériences avec d'autres consultants, une fois payé à 100 % par nous mais normalement subventionné. Dans ce cas-ci, on a reçu du coaching. On a choisi le S2L car ça fait partie de la structure de la CDEC, c'était un choix naturel.»

«Un outsider ça aide à confronter des idées, des habitudes bien ancrées. Quelqu'un de l'extérieur apporte des idées et du recul. On n'a pas senti de pression pour allonger le mandat.»

«La formule est bien en tous points. Niveau de satisfaction de 5/5.»

« Si ça n'avait pas fait l'affaire, on aurait arrêté le processus ». « Je n'hésiterais pas à recommencer ».

Entreprise 10 – mandat comptabilité

« La consultante s'implique juste ce qu'il faut » « On est très respecté, nous avons à faire avec une pro » « Ce n'est pas une relation de prof à élève » « Maintenant la personne appuyée vole de ses propres ailes ». Il y a encore un peu de suivi qui se fait lorsque nécessaire. La DG réussit à interpréter les chiffres des états financiers : « Je m'étonne moi-même ».

«On ne roule pas sur l'or, mais 25 \$/heure c'est raisonnable. La question ne se pose même pas.»

Entreprise 11 – mandat ressources humaines

«Le mandat devait se faire de l'extérieur même si on avait déjà fait de la sélection de personnel. C'était précieux d'avoir cette ressource-là. En processus on avait deux profils sur lequel décider. La consultante nous a permis de repositionner nos conceptions et nos besoins. « Elle avait les bonnes questions pour orienter nos discussions ».

«On n'a pas regardé vers d'autres services de consultations car on veut rester dans le réseau de partenaires. Le tarif était très bien et on ne pourrait pas payer davantage pour le service. La question des coûts est archi sensible car nous avons beaucoup de bénévolat.»

Entreprise 12 – mandat comptabilité et marketing

«Ma formation de base est en éducation spécialisée. J'avais refusé 3 fois le poste de directeur général mais il ne nous restait que 3 mois de vie.»

«J'attribue une grande partie de notre réussite aux connaissances qui nous ont été transmises»

«Ça nous a permis de regagner de la crédibilité et la confiance de nos bailleurs de fonds, rentabilisé notre production et bâti une culture entrepreneuriale»

«Les gens ont passé leur vie à faire des relations. Il y a beaucoup de bonne volonté mais pas d'outil pour assurer la viabilité de l'entreprise»

Entreprise 13 – Mandats comptabilité, commandite & gouvernance

«Il nous manquait l'expertise pour savoir comment bien faire cela.» Avant on avait des réunions de coordination. «Les grandes lignes de la stratégie de l'organismes étaient mal définies»

«Conseillers très compétents et dynamiques, qui viennent appuyer.»

«Les consultants que j'ai eu avant coûtaient cher et ne m'amenaient absolument rien.»

«J'ai fait beaucoup de chemin depuis la première fois. On m'a même aidé à aller à la Caisse et à augmenter ma marge de crédit»

«J'ai pu grandir. Entre 2007 et 2010 j'ai 2 ou 3 postes de plus»

Entreprise 14 – Mandat marketing

« Les avoir connu au départ, j'aurais perdu moins de temps ».

« Mon comportement d'entrepreneur a changé. J'ai participé à des ateliers de gestion et je ne me sens pas idiot! J'ai plus le sens des affaires ».

« L'économie de temps est probablement le plus grand apport de l'intervention. On a mieux ciblé nos actions. »

« Le consultant a fait calculer le niveau d'investissement comparé aux résultats obtenus. Le gain ... est important. »

Annexe II

Liste des documents consultés

1. Demande déposée à Développement Économique Canada, Projet 2ième ligne – Appui en gestion aux entreprises d'économie sociale, 6 juin 2005
2. Projet 2ième ligne – Appui en gestion aux entreprises d'économie sociale, Plan de mise en œuvre
3. État d'avancement du service d'appui en gestion-conseil aux entreprises de l'économie sociale-S2L, mars 2011
4. État d'avancement du service d'appui en gestion-conseil aux entreprises de l'économie sociale-S2L, mars 2010
5. FDEM2 – Projets d'économie sociale, rapport financier au 31 mars 2011
6. Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec, Liberia Mutatio, février 2011
7. Contrats signés entre les entreprises et les services de deuxième ligne
8. Termes de référence des contrats signés avec le service de deuxième ligne
9. Rapports d'intervention auprès des entreprises d'économie sociale
10. Formulaire d'évaluation des conseillers remplis par les entreprises
11. Tableaux remplis des indicateurs de mesure
12. Lettres d'appréciation des entreprises

Annexe III

QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRISES AYANT BÉNÉFICIÉ DU S2L

1. – Dans quel contexte de la vie organisationnelle de l'entreprise s'est réalisé la consultation du S2L?
2. – Comment avez-vous connu le S2L? Qui avez-vous contacté ou encore qui vous a contacté?
3. – Aviez-vous déjà identifié le besoin exact de la consultation ou encore aviez-vous besoin d'un coup de main pour définir la problématique sur laquelle travailler?
4. – Aviez-vous par le passé fait appel à des consultants externes? Si oui, comment s'est déroulé l'expérience?
5. – Quel a été l'apport le plus significatif du ou des consultants de deuxième ligne ?
6. – Cet apport aurait pu être fait par n'importe quel autre consultant avec du financement du Fonds d'Économie Sociale lui aussi géré par les CDEC ?
7. – Quelles sont les forces et faiblesses de la formule de consultation utilisée par le S2L? Qu'est-ce que vous changeriez?
8. – Est-ce que la définition initiale du mandat était exacte? Si vous avez modifié le mandat, cela a un impact sur les résultats finaux?
9. – En quoi les services de deuxième ligne ont-ils été différents des services que vous espérez habituellement des consultants externes?
10. – Avez-vous été satisfait de :
 - a) De la rapidité du service offert
 - b) De l'adéquation des services aux besoins
 - c) De la quantité de services offerte
11. – Dans les prochaines années, quels besoins de l'entreprise pourraient être couverts par le S2L?
12. – Le projet de services de deuxième ligne vise des résultats de 3 ordres soit :
 - a) Un comportement plus entrepreneurial des entreprises d'économie sociale
 - b) Un transfert de connaissance par de la formation
 - c) La fourniture d'outils de gestion pour améliorer l'efficacité des entreprisesQuels ont été les impacts obtenus dans votre entreprise pour ces trois niveaux de résultat?

13. - Y a-t-il moyen de chiffrer certains résultats obtenus : plus de ventes, plus de profits, plus d'emplois?

14. – En considérant le coût déboursé, comment est votre niveau de satisfaction? Trouvez-vous que vous êtes moins exigeant car le service est subventionné?

Annexe IV

Offre de service – évaluation projet d'appui de deuxième ligne aux entreprises d'économie sociale

Voici notre offre de service pour évaluer le travail effectué par votre équipe au cours des trois dernières années.

L'évaluation portera sur le bien-fondé de vos services et sur l'atteinte des objectifs fixés au départ. De plus nous allons essayer de quantifier et qualifier, dans la mesure du possible les résultats obtenus et nous évaluerons la qualité de l'exécution du projet.

CONTENU DE L'ÉVALUATION

Nous vous proposons d'évaluer les éléments suivants :

1. - Évaluation de l'impact de vos interventions
 - - Description et proposition d'éléments de mesure objectifs et qualitatifs
 - - Évaluation du niveau de satisfaction de vos clients
 - - Identification des éléments ayant le plus d'impact
2. - Évaluation de votre modèle d'affaires et formulation de recommandations
 - - Révision de l'approche méthodologique
 - Formulation de recommandations
3. - Évaluation de la pertinence du service
 - Efficience et efficacité du service
 - Satisfaction des partenaires de 1^{ière} ligne
 - Impact des économies d'échelle réalisées grâce au service et analyse du modèle d'affaires

MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL PROPOSÉE

La méthodologie que nous proposons pour réaliser ce travail est la suivante :

- a) Consultation de la documentation écrite produite par le projet
- b) Élaboration de trois questionnaires et réalisation d'entrevues auprès de vos clients, de vos employés, organismes d'intervention de première ligne (CDEC & LLD) et de vos principaux bailleurs de fonds
- c) Entrevue auprès de 10 % de vos clients (12 entreprises) à partir d'une liste choisie au hasard. Les personnes interviewées seront les directeurs généraux ou les présidents des conseils d'administration.
- d) Entrevue auprès d'au moins trois conseillers de première ligne ayant travaillé de près avec votre organisation.
- e) Entrevue avec au moins deux employés professionnels actuellement à votre emploi

- f) Entrevue avec trois directeurs de CDEC et deux directeurs de CLD
- g) Entrevues avec deux bailleurs de fonds (MAMROT et Ville de Montréal)

Annexe V
Liste des interviews

Institution	Nombre de personnes
Entreprise bénéficiaire	14
CDEC - Directeur	3
CLD - Directeur	3
CDEC-CLD - Conseiller	6
Bailleurs de fonds	3
FDEM/S2L - Directeur	1
FDEM/S2L - Employé	2
FDEM/S2L – Ex-employé	1
Total	33



4.3 Témoignages d'entreprises financées par le FDEM

Témoignage EMOVI INC.

« Sans le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) et la CDEC RPP, Emovi n'aurait pu finaliser sa première vente en milieu hospitalier à l'Hôpital Maisonneuve Rosemont »

- Michelle Laflamme

Présidente

EMOVI INC.

« Les entreprises en commercialisation d'innovations médicales font face à un énorme défi de capitalisation. Actuellement, plusieurs programmes existent afin d'aider à la maturation technologique. Aussi, des investissements sont disponibles pour le début de la commercialisation.

Toutefois, entre les deux, il existe un manque important de financement disponible.

Par exemple : Emovi a eu accès à de l'aide financière du MDEIE, de DEC, du CQVB pour finaliser son produit et débiter ses activités de pré-commercialisation. Nous avons suite à cette étape fait une démarche de financement en équité au Québec pour supporter les efforts de la pré-commercialisation qui sont d'assez longue haleine pour les produits innovants, c'est-à-dire structurer nos premières ventes, notre processus de vente.

Les seuls investisseurs dans le créneau des premières ventes ou encore dans une situation où aucun roulement de ventes n'existe, sont les fonds locaux d'investissements et le FDEM.

Sans le FDEM et la CDEC, Emovi n'aurait pu finaliser sa première vente en milieu hospitalier à l'Hôpital Maisonneuve Rosemont. Sans vous, Emovi ne pourrait finaliser ses premières ventes à l'export où un risque financier doit encore être pris. Votre aide est inestimable et nous permet de mieux nous positionner pour aller chercher des capitaux en aval et des programmes de financement bancaires. Ayant franchi certaines étapes clés de pré-commerciale, Emovi est maintenant capable d'attirer des investissements de fonds autres et de réseaux d'anges ».

- Michelle Laflamme

Présidente - CEO

EMOVI INC. www.emovi.ca

Témoignage PHOTON etc.

« Le FDEM occupe une niche unique dans le financement d'entreprises »

- Sébastien Blais-Ouellette, Ph. D.

Président

Photon etc.

« Le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) offre du capital intelligent, souple et qui comprend la réalité de l'entrepreneur, exactement ce dont a besoin une entreprise en pleine croissance comme Photon etc.

Le FDEM occupe en effet une niche unique dans le financement d'entreprises de par sa proximité avec les entrepreneurs, les conseils de ses experts et l'ouverture quant au modèle d'affaire de l'entreprise.

Photon etc. développe et commercialise des instruments d'analyse très novateurs. Nos marchés sont mondiaux et nos clients vont de chercheurs universitaires à de gros manufacturiers de semi-conducteurs. Le capital de risque Québécois est souvent rébarbatif devant ces domaines innovants mais très spécialisés.

L'approche du FDEM permet de combler un vide dans l'offre de financement dans la métropole et il serait des plus néfaste de la voir amputée, surtout en ces temps où tant d'efforts sont mis à promouvoir l'entrepreneuriat.

« L'approche du FDEM permet de combler un vide dans l'offre de financement dans la métropole et il serait des plus néfaste de la voir amputée, surtout en ces temps où tant d'efforts sont mis à promouvoir l'entrepreneuriat ».

Témoignage SOVO Technologies

« Le FDEM, créateur d'emplois, est en danger. Décideur, il est temps d'agir! »

- Serge Forest

Président de SOVO Technologies

« Le FDEM a joué un rôle clé dans le financement de notre compagnie, SOVO Technologies (www.sovo-tech.com), à un moment où d'autres sources de financement n'étaient pas disponibles ou pas appropriées pour les objectifs de notre compagnie.

Le financement a été réalisé et ceci a permis à SOVO de prendre son essor. Depuis un an, SOVO a augmenté son chiffre d'affaires de façon substantielle, a créé 13 emplois supplémentaires et a pu faire des avancements significatifs autant au point de vue technologique qu'opérationnel. Tout ce progrès aurait été impossible sans la participation active du FDEM.

Tout au long du processus de financement, et depuis ce temps, l'organisation du FDEM a fait la démonstration qu'elle maîtrise bien les enjeux d'affaire des PME d'ici. Le FDEM, de par sa flexibilité et son support, s'est avéré un partenaire financier privilégié ».

Rappelons que SOVO développe et utilise une technologie de pointe en reconnaissance vocale et en détection visuelle automatique pour offrir des services clés en main de sous-titrage pour malentendant aux grands diffuseurs et producteurs de contenu télévisuel.

Témoignage Photonic Knowledge inc.

« Le FDEM est un actif important pour la communauté et se doit de continuer son mandat ».

- Eric Roberge, CMA

Président

Photonic Knowledge inc.

« Je suis prêt à témoigner de l'impact qu'a eu le FDEM sur la croissance et le développement de notre entreprise. L'an dernier, nous complétions la ronde B de financement à laquelle le FDEM prenait part. Dès le début, Christian Bélanger nous avait fait part de son appui et c'est fort de cette confiance que nous avons entamé les négociations avec nos autres investisseurs. Notre ronde s'est complétée avec succès dans les temps prévus. Christian agit depuis comme observateur sur notre conseil d'administration et ses conseils sont forts pertinents et appréciés.

Depuis, nous sommes passés de 6 à 30 employés. Nos ventes sont passées de 300 000 \$ à près de 3 000 000 \$ prévus pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2011. Nous venons de réaliser une vente de 900 000 \$ aujourd'hui même ! Le plus gros de nos revenus nous proviennent de l'Ontario et nous avons beaucoup d'ouvertures à l'international. Bref, nous avons le vent dans les voiles et sommes en voie de devenir une belle réalisation économique et scientifique. Nous créons beaucoup de valeur pour nos clients, pour nos investisseurs et pour notre communauté. Je me dois d'affirmer que l'appui que nous avons reçu du FDEM a fait une différence dans ce succès. »

Témoignage Capital innovation

« Le FDEM joue un rôle unique et important pour la communauté d'entrepreneurs du Grand Montréal »

- Martin Duchaine

Président

Capital innovation

« Avec plus de douze ans d'expérience dans l'investissement en capital de risque, je sais à quel point le financement est ardu, et à quel point un fonds de développement comme le FDEM fait la différence.

Je me dois aussi de souligner le dynamisme et le professionnalisme l' équipe du FDEM, qui ont été maintes fois soulignés par les entrepreneurs que je soutiens.

Le FDEM joue un rôle rassembleur et mobilisateur de premier plan au sein des organismes de la région de Montréal, comme j'ai pu l'observer cette année dans le cadre de Capital innovation, où le FDEM a joué un rôle déterminant pour les entrepreneurs montréalais.

Avec son réseau stratégique, sa capacité à soutenir un grand nombre d'organismes clés pour le développement économique de Montréal et son attitude pro-active envers les projets les plus porteurs, le rôle du FDEM mérite certainement d'être maintenu et même renforcé.

C'est pourquoi j'appuie avec enthousiasme le projet de recapitalisation du FDEM »