

CONSEIL
JEUNESSE
DE MONTRÉAL

VITRINE PARCOURS MONTRÉAL
ARTISTES RÉSEAUX ORGANISMES FINANCEMENT
INCUBATEURS JEUNES FEMMES
J'ENTREPRENDS WEB
COMMUNAUTÉS MA VILLE
CULTURELLES
ACCÉLÉRATEURS ÉCONOMIE
CONCERTATION RELÈVE SOCIALE
FORMATION

Le présent avis a été élaboré au cours de l'année 2014, soit dans la onzième année d'existence du Conseil jeunesse de Montréal, et a été adopté par ses membres le 24 février 2015.

CONSEIL JEUNESSE DE MONTRÉAL

1550, rue Metcalfe, bureau 1424
Montréal (Québec) H3A 1X6
Téléphone : 514 868-5809
Télécopieur : 514 868-5810
cjm@ville.montreal.qc.ca
www.cjmtl.com

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
© Conseil jeunesse de Montréal, 2015

ISBN 978-2-7647-1346-4 (version papier)
ISBN 978-2-7647-1347-1 (version électronique)

Dans cette publication, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

J'ENTREPRENDS MA VILLE

MEMBRES DU COMITÉ AVIS

Félix Hébert, responsable du comité
Mathieu Boldireff
Jessika Brosseau
Rym El-Ouazzani
Trisha Elie
Chahinaze Fala
Denise Felsztyna
Amina Janssen
Gopinath Jeyabalaratnam
Dhaneshan Kistnasamy
Maxime Le Breton
Pascal Rousseau
Mountagha Sow
Jessy Thermil
Kathryn Verville-Provencher
Michael Ryan Wiseman

MEMBRES DU CONSEIL JEUNESSE DE MONTRÉAL

Mountagha Sow, président
Rym El-Ouazzani, vice-présidente
Jessika Brosseau
Trisha Elie
Chahinaze Fala
Denise Felsztyna
Jean-Philippe Gagnon
Amina Janssen
Gopinath Jeyabalaratnam
Dhaneshan Kistnasamy
Maxime Le Breton
Kunze Li
François Marquette
Pascal Rousseau
Kathryn Verville-Provencher

COORDINATION

Martin Crépeau

RECHERCHE ET RÉDACTION

Élisabeth Émond (recension de la littérature)
Sonia Goulet (recherche et rédaction)

RÉVISION LINGUISTIQUE

Louise-Andrée Lauzière

CONCEPTION GRAPHIQUE

Mathieu Renaud

IMPRESSION

Les imprimés MF inc.

REMERCIEMENTS

ENTREPRENEURS

Jocelyn Caron, vice-président exécutif, Intangible Gouvernance
Alice Chipot, responsable du développement, Matière Noire
Louis Cléroux, fondateur, Leadweb
Mariam Coulibaly, fondatrice, Relève-Gestion
Julie Delisle, cofondatrice, Beeye
Marc-André Labonté, fondateur, Ton Son, création musicale sur mesure
Mylène Pellerin, fondatrice, Commorg
Alicia Poumeyrol, créatrice de vêtements
Olivier Séguin, fondateur, Steadfast

ORGANISMES ET PERSONNES-RESSOURCES

Dinu Bumbaru, directeur des politiques, Héritage Montréal
Déborah Chèrenfant, chargée de projet – Entrepreneuriat et Économie sociale, Conférence régionale des élus de Montréal
Martin Choquette, directeur général, Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville
Martin Corbeil, directeur général, Centre de transfert d'entreprises de Montréal
Géraldine Dallaire, doctorante HEC Montréal/CERAG de Grenoble en entrepreneuriat culturel
Guillaume de Tilly-Dion, directeur – Service aux entreprises, Société de développement économique Ville-Marie
Jaël Élysée, coordonnatrice des fonds spécialisés, Filaction
Mélicha Faucher, agente de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse, Carrefour jeunesse-emploi de Côte-des-Neiges
Simon-Nicolas Fillion, chargé de projet du programme Entrepreneuriat, ITHQ (Centre d'expertise et de recherche en tourisme, hôtellerie et restauration)
Karine Gariépy, chargée de projet – Relève artistique, Conseil des arts de Montréal
Vincent Gourlaouen, chargé de projet, Institut du Nouveau Monde
Jean-François Lalonde, directeur général, CDEC Rosemont-Petite-Patrie
Liette Lamonde, directrice générale, Fondation Montréal Inc.
Vincent Lecorne, directeur général adjoint, SAJE accompagnateur d'entrepreneurs
Yolaine Plante, directrice générale, Eurêka! Art et dialogue interculturel
Noah Redler, directeur du Campus, Maison Notman
Marc Réjouis II, président, Jeune Chambre de commerce haïtienne
Josée-Anne Richard, adjointe de direction, Direction régionale de Montréal, ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE)
Iulia-Anamaria Salagor, chargée de projet – Relève artistique, Conseil des arts de Montréal
Arnaud Segla, coordonnateur, U.I.B.E. Unir pour Innover, Bâtir et Entreprendre
Kassandra Toffolo Nanci, agente de projet – Quartier de l'innovation, Université McGill
Julien Valmary, directeur du soutien et des initiatives stratégiques, Conseil des arts de Montréal

VILLE DE MONTRÉAL

Jean-Marc Bissonnette, chef de division, Service du développement économique de la Ville de Montréal
Sylvie Labelle, commissaire au développement économique, Service du développement économique de la Ville de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	7		
PRÉFACE	8		
INTRODUCTION	9		
PARTIE 1 LES NOTIONS	12		
1.1 Entrepreneuriat	12		
1.2 Culture entrepreneuriale	12		
1.3 Valeurs entrepreneuriales	12		
1.4 Entrepreneur	12		
1.5 Ville entrepreneuriale	12		
1.6 Incubateur d'entreprises	12		
1.7 Artiste-entrepreneur	13		
1.8 Entrepreneur social	13		
PARTIE 2 MÉTHODOLOGIE	17		
PARTIE 3 MONTRÉAL : VILLE ENTREPRENEURIALE	20		
3.1 Les stratégies actuelles de la Ville	20		
3.1.1 Stratégie de développement économique	20		
3.1.2 Partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable	23		
3.1.3 Politique de développement culturel	23		
3.1.4 Plan d'action du réseau Accès culture	24		
3.1.5 Programmes d'aide à la modernisation	24		
3.2 Les organismes sous sa responsabilité	24		
3.2.1 Bureau de la mode de Montréal	24		
3.2.2 Conseil des arts de Montréal	24		
3.3 Les organismes auxquels elle contribue	25		
3.3.1 Communauté métropolitaine de Montréal	25		
3.3.2 Conférence régionale des élus	28		
3.3.3 Montréal International	29		
3.3.4 Technoparc Montréal	29		
3.3.5 Société du Havre de Montréal	29		
3.3.6 Corporations de développement économique communautaire	29		
3.3.7 Centres locaux de développement	30		
3.3.8 SAJE	32		
3.3.9 Centre de transfert d'entreprises de Montréal (CTE)	32		
3.3.10 Fonds de développement Emploi-Montréal inc. (FDEM)	34		
3.3.11 Table d'action en entrepreneuriat (TAE)	35		
3.4 Le positionnement de Montréal	36		
3.4.1 La présence de nombreuses institutions d'enseignement postsecondaire	37		
PARTIE 4 JEUNES ET ENTREPRENEURIAT	40		
4.1 Les jeunes femmes entrepreneures	40		
4.2 Les jeunes entrepreneurs sociaux	41		
4.3 Les jeunes entrepreneurs issus des communautés culturelles	42		
4.4 Les jeunes artistes-entrepreneurs	43		
4.5 Les défis	45		
4.5.1 L'information	46		
4.5.2 La formation	46		
4.5.3 Le financement	47		
4.5.4 La complexité administrative, légale et fiscale	49		
SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	52		
CONCLUSION	54		
BIBLIOGRAPHIE	56		
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE – TABLES RONDES	60		
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTREVUE – ORGANISMES	61		

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1** – Classification des organismes œuvrant en entrepreneuriat dans l’agglomération de Montréal (Projet entrepreneuriat Montréal, 2007) **21**
- Tableau 2** – Compilation des employés et des budgets affectés à l’entrepreneuriat des organismes œuvrant dans l’agglomération de Montréal (Projet entrepreneuriat Montréal, 2007) **22**

Résumé

L'entrepreneuriat jeunesse est un vecteur de développement social et économique pour une grande ville et c'est aussi un outil d'apprentissage et de mobilisation pour toute une génération, qui permet de répondre à un déficit entrepreneurial s'accroissant d'année en année.

Compte tenu de son coût de la vie abordable, de l'accès à des ressources humaines qualifiées provenant d'institutions postsecondaires de proximité, du taux d'inflation presque nul et des programmes de financement facilitants, Montréal a tout pour attirer et retenir les jeunes entrepreneurs qui voudront non seulement s'y établir, mais aussi contribuer à son rayonnement.

Le vieillissement de la population, le manque de relève et les conditions actuelles propices au développement d'entreprises montréalaises nécessitent que la Ville se questionne sur sa stratégie de soutien à l'entrepreneuriat afin qu'elle soit des plus efficaces. Les restructurations annoncées par le gouvernement du Québec à l'automne 2014 lui offre ainsi une grande opportunité d'affirmer son leadership en la matière.

Afin de nourrir la réflexion, le présent avis dresse, dans un premier temps, le portrait de la Ville de Montréal en matière d'entrepreneuriat : les stratégies actuelles, les organismes sous sa responsabilité ainsi que les organismes auxquels elle contribue. Ensuite, il présente un portrait des jeunes entrepreneurs montréalais en s'attardant à des groupes en particulier : les femmes entrepreneures, les entrepreneurs issus de communautés culturelles, les entrepreneurs sociaux et les artistes-entrepreneurs. Enfin, l'avis émet 22 recommandations relatives à quatre défis importants rencontrés par tous les jeunes entrepreneurs et sur lesquels la Ville peut agir : l'information, la formation, le financement ainsi que la complexité administrative, légale et fiscale.

Préface

Encourageons la relève entrepreneuriale

Le soutien de la Banque Nationale à l'entrepreneuriat est bien connu. Depuis sa fondation par des entrepreneurs il y a plus de 150 ans, la Banque Nationale a contribué au démarrage et au développement de dizaines de milliers d'entreprises.

À Montréal même, les entrepreneurs occupent un rôle de premier plan dans le dynamisme économique et social. Ils créent des emplois et de la richesse, mais plus encore, ils portent en eux les solutions à une multitude d'enjeux qui nous touchent tous quotidiennement.

Le Québec a aussi vu naître quantité d'entreprises qui ont aujourd'hui un rayonnement mondial. Nous avons intérêt à favoriser le renouvellement de ce bassin entrepreneurial en suscitant l'émergence d'entrepreneurs, à Montréal comme ailleurs au Québec, qui viendront créer ici d'autres centres de décision. Par tous les moyens à notre disposition, y compris par la voie du Conseil jeunesse de Montréal, il est essentiel de s'interroger sur les façons de faciliter le démarrage d'entreprise chez les jeunes, de faciliter l'accès aux connaissances et aux réseaux d'affaires et, ultimement, d'encourager la relève entrepreneuriale. Clairement, lorsque les jeunes mettent l'épaulé à la roue pour pousser la réflexion, questionner, proposer, il est de notre devoir d'écouter... et d'agir.

À la Banque Nationale, nous sommes convaincus que c'est en joignant nos forces, dans les institutions d'enseignement, les organismes publics, les grandes entreprises, les PME et les réseaux d'affaires, que nous parviendrons le mieux à assurer le développement des jeunes talents, essentiel à la vitalité de la culture entrepreneuriale.

Ensemble, préparons le terrain pour accueillir les entrepreneurs de la relève et leur donner les outils qui feront d'eux des décideurs efficaces et des chefs d'entreprise inspirants.



Louis Vachon

Président et chef de la direction
Banque Nationale

Introduction

Le Conseil jeunesse de Montréal (CjM) est un comité consultatif créé en février 2003 par la Ville de Montréal afin de mieux tenir compte des préoccupations des jeunes Montréalais âgés de 12 à 30 ans et de les inviter à prendre part aux décisions qui les concernent.

Composé de quinze membres représentatifs de la diversité géographique, linguistique, culturelle et sociale de la jeunesse montréalaise, le Conseil jeunesse de Montréal a pour mandat de conseiller régulièrement le maire et le comité exécutif sur toutes les questions relatives aux jeunes et d'assurer la prise en compte des préoccupations jeunesse dans les décisions de l'Administration municipale.

C'est dans le cadre de ce mandat que les membres du Conseil ont choisi de se pencher sur l'entrepreneuriat jeunesse. Ce dernier est non seulement un vecteur très intéressant de développement social et économique pour une grande ville, mais c'est aussi un outil d'apprentissage et de mobilisation pour toute une génération qui permet de répondre à un déficit entrepreneurial s'accroissant d'année en année (Chambre de commerce du Montréal métropolitain – CCMM, 2014). En effet, les estimations les plus récentes démontrent qu'en 2013, 163 000 entrepreneurs québécois sont âgés de 55 ans et plus (ministère des Finances et de l'Économie du Québec, 2013) et que la région métropolitaine de Montréal devait anticiper la fermeture potentielle de 2 700 à 4 700 entreprises en raison d'un propriétaire âgé de 65 ans et plus (CCMM, 2014).

Compte tenu de son coût de la vie abordable, de l'accès à des ressources humaines qualifiées provenant d'institutions postsecondaires de proximité, du taux d'inflation presque nul et

des programmes de financement facilitants, Montréal a tout pour attirer et retenir de jeunes entrepreneurs¹ qui voudront non seulement s'y établir, mais aussi contribuer à son rayonnement. Le comité consultatif de *Montréal, Ville de savoir* (Ville de Montréal, 2003) indiquait d'ailleurs dans un rapport antérieur que : « Tout au long de leurs travaux, les membres du Comité ont été frappés par l'attachement et la confiance des Montréalais envers leur ville, en particulier les jeunes de talent qui vivent tant à Montréal qu'à Paris, Silicon Valley, Londres ou Singapour. Ces gens sont prêts à poser des gestes concrets pour leur ville afin qu'elle réalise pleinement son potentiel comme ville de savoir ».

Le vieillissement de la population et le manque de nouveaux entrepreneurs exigent que la Ville se questionne sur sa stratégie de soutien à l'entrepreneuriat pour qu'elle soit des plus efficaces. Afin de nourrir la réflexion, nous dresserons dans le présent avis le portrait de Montréal comme ville entrepreneuriale ainsi que celui des jeunes entrepreneurs montréalais. Enfin, nous aborderons le rôle et les responsabilités de la Ville en matière d'entrepreneuriat jeunesse ainsi que les recommandations que nous exprimons à cet égard.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons porté une attention particulière à des catégories de jeunes entrepreneurs qui doivent, selon les entrevues exploratoires que nous avons réalisées, relever des défis plus importants pour réaliser leur projet d'entreprise : les femmes entrepreneures, les entrepreneurs issus de communautés culturelles, les entrepreneurs sociaux ainsi que les artistes-entrepreneurs. Quelques recommandations ont été énoncées à leur sujet.

¹ Montréal International, *Choix concurrentiels de KPMG 2014 : Plus ça change, plus c'est pareil*, 27 mars 2014, <http://www.montrealinternational.com/blogue/choixconcurrentielsdekpmg2014/>.

PARTIE 1

PARTIE 1

Les notions

1.1 Entrepreneuriat

Ce terme désigne l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de trouver, de proposer et d'implanter des solutions qui permettent de répondre aux besoins des groupes ou des individus. L'entrepreneuriat comporte une attitude qui pousse une ou des personnes à se lancer dans une nouvelle activité et à prendre les moyens pour réaliser un rêve ou un désir, tout en tenant compte des risques de l'aventure².

1.2 Culture entrepreneuriale

Selon Fortin (2002), la culture entrepreneuriale ou l'esprit d'entreprise fait référence à : « Des attitudes et des valeurs (comme l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité), des connaissances appropriées pour correctement relever le défi comme entrepreneur ou employé, des compétences de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-agir appropriées à sa situation de vie ». Elle réfère aussi à : « la création et la gestion d'une entreprise; l'approche dynamique et innovatrice d'un employé pour faire progresser une entreprise; la recherche active et dynamique d'un emploi par une personne sans emploi; la pédagogie stimulante de l'enseignement auprès des jeunes en formation ainsi qu'à l'intervention sociale positive et innovatrice » (Fortin, 2002 : 26-27).

1.3 Valeurs entrepreneuriales

La culture entrepreneuriale fait appel aux valeurs d'autonomie, de créativité, de responsabilité et de solidarité.

1.4 Entrepreneur

De façon générale, l'entrepreneur est considéré comme un réalisateur de projets, et dans un sens plus strict, comme une personne capable de transformer un rêve, une idée, un problème ou une occasion en une entreprise³.

1.5 Ville entrepreneuriale

Selon l'OCDE (Joyal, 2011), une ville entrepreneuriale est une « (...) ville dynamique qui s'efforce de mobiliser les ressources sur le plan social, politique et économique à l'intérieur d'un cadre institutionnel cohérent au service d'une stratégie clairement définie de développement économique et social ».

1.6 Incubateur d'entreprises

Un incubateur d'entreprises est une structure accueillant et accompagnant des entreprises en démarrage, dès leur création et parfois pendant leurs premiers mois d'existence. Un incubateur peut proposer une palette de services aux créateurs d'entreprise : hébergement, conseils juridiques et financiers, analyse du modèle d'entreprise, recherche de financement, formation, accès privilégié aux laboratoires d'un établissement de recherche et d'enseignement supérieur, accès à un réseau de contacts, etc. Les incubateurs se distinguent les uns des autres par leur palette de services (plus ou moins étendue) et leur vocation (qui peut être d'aider des projets

² Inspiré des écrits de Paul-Arthur Fortin, Yvon Gasse et Jean-Marie Toulouse.

³ Gouvernement du Québec, Secrétariat à la jeunesse, *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse – mon avenir à ma manière – Plan d'action triennal; 2004-2005-2006*, 2004, p. 8.

issus des laboratoires d'une université ou d'une école donnée, ou qui peut être plus générale).

1.7 Artiste-entrepreneur

Tel que décrit dans l'article 6(2)b) de la Loi sur le statut de l'artiste, l'artiste-entrepreneur est une personne qui, pour générer son revenu, est un entrepreneur qui : 1. est un auteur d'œuvres artistiques, littéraires, dramatiques ou musicales au sens de la Loi sur le droit d'auteur, ou un réalisateur d'œuvres audiovisuelles; 2. représente, chante, récite, déclame, joue, dirige ou exécute de quelque manière que ce soit une œuvre littéraire, musicale ou dramatique ou un numéro de mime, de variétés, de cirque ou de marionnettes; et 3. participe à la création dans les domaines suivants : arts de la scène, musique, danse et variétés, cinéma, radio et télévision, enregistrements sonores, vidéo et doublage, réclame publicitaire, métiers d'art et arts visuels.

1.8 Entrepreneur social

L'Institut du Nouveau Monde (INM), dans la foulée de sa journée d'étude sur le sujet, a développé sa propre définition, adaptée à ses valeurs et à la réalité québécoise.

Un entrepreneur social est donc une personne qui :

- Discerne des problématiques ou des besoins sociaux;

- Met de l'avant une solution pragmatique et novatrice dans le but de favoriser le changement et l'innovation sociale;
- Utilise des principes entrepreneuriaux pour créer et gérer une organisation qui réalisera cette solution;
- Fait preuve d'une éthique indiscutable;
- Travaille de pair avec la communauté concernée et l'impliquer dans le projet;
- Partage ses expériences afin de favoriser le transfert des connaissances;
- Démonstre un leadership exemplaire;
- Réalise un projet aux retombées sociales durables.

Le site Web du Mouvement des entrepreneurs sociaux⁴ mentionne également que « Les entrepreneurs sociaux réconcilient l'économique et le social via un modèle d'entreprise qui repose sur quatre piliers dynamiques : un projet économique viable; une finalité sociale et/ou environnementale; une lucrativité (sic) limitée (et) une gouvernance participative ».

⁴ <http://mouves.org>

PARTIE 2

PARTIE 2

Méthodologie

Afin d'étayer leur réflexion et de formuler leurs recommandations, les membres du Conseil jeunesse de Montréal ont suivi la démarche suivante. Dans un premier temps, une revue de littérature couvrant la période 2000-2013 a été réalisée sur l'entrepreneuriat jeunesse. Au total, 84 textes et documents ont été recensés et 23 ont été analysés, sélectionnés pour leur pertinence quant au territoire (québécois) et au contexte montréalais.

Ensuite, des entrevues exploratoires avec des acteurs clés ont été réalisées afin de cerner le milieu de l'entrepreneuriat jeunesse montréalais. Nous avons rencontré des gens provenant de la Ville de Montréal, du monde universitaire et du milieu entrepreneurial. Nous avons aussi rencontré des organismes travaillant auprès des clientèles particulières que nous avons ciblées, notamment les femmes entrepreneures, les entrepreneurs sociaux, les artistes-entrepreneurs et les entrepreneurs issus des communautés culturelles, afin d'explorer les problématiques propres à chacune.

Enfin, trois tables rondes rassemblant une dizaine de jeunes entrepreneurs de tous horizons se sont tenues au cours de l'été 2014. Les étapes entourant le prédémarrage, le démarrage et la croissance ainsi que le rôle et les responsabilités de la Ville ont été explorées.

PARTIE 3

PARTIE 3

Montréal : ville entrepreneuriale

En 2007, selon le groupe de travail du Projet entrepreneuriat Montréal (PEM), il y avait plus de 85 organismes voués au développement des entreprises (tableau 1).

Ils se partagent un budget de près de 34 millions de dollars financés à près de 80 % par le gouvernement fédéral. La majorité de ces organismes offrent plus d'un service. Ainsi, 54 % d'entre eux offrent des services en comptabilité et en finance, 49 % en marketing et commercialisation, 44 % en aide juridique et 11 % en recherche et développement (tableau 2).

3.1 Les stratégies actuelles de la Ville

Quant à la Ville de Montréal, elle a adopté plusieurs stratégies, mis de l'avant diverses initiatives et elle soutient plusieurs organismes qui contribuent au développement de l'entrepreneuriat jeunesse. Dans cette section, nous présentons succinctement les différents leviers que la Ville possède pour appuyer cet entrepreneuriat.

3.1.1 Stratégie de développement économique

La Ville s'est dotée d'une stratégie de développement économique dont l'un des volets touche directement l'entrepreneuriat. Cette stratégie présente le groupe de travail Projet entrepreneuriat Montréal (PEM), avec son document *Entreprendre à Montréal – L'urgence d'agir ensemble*, comme étant le leader montréalais en la matière. Dans ce document, cinq principaux

enjeux ont été déterminés pour lesquels six actions sont proposées afin d'accroître la création d'entreprises tout en améliorant leurs conditions de développement.

1. Contribuer, par l'entremise des organismes CLD, à la réalisation des cinq leviers de la stratégie *Entreprendre à Montréal – L'urgence d'agir ensemble* du PEM.
2. Améliorer la performance du réseau montréalais en matière de services en entrepreneuriat, notamment :
 - a. Promouvoir une gestion axée sur les résultats du réseau montréalais en entrepreneuriat;
 - b. Promouvoir les meilleures pratiques sur le terrain des activités en entrepreneuriat auprès des arrondissements, des commissaires et des professionnels des organismes CLD.
3. Contribuer à la mise en œuvre de la prochaine stratégie québécoise en entrepreneuriat et assurer un arrimage des actions montréalaises avec cette dernière.
4. Appuyer des projets favorisant la formule « accélérateur d'entreprises » pour multiplier la création d'entreprises technologiques :
 - a. Réaliser le projet de la Maison Notman, un lieu destiné aux entrepreneurs Web qui désirent concrétiser leurs concepts d'affaires, en collaboration avec les partenaires engagés;

TABLEAU 1 : Classification des organismes œuvrant en entrepreneuriat dans l'agglomération de Montréal
(Projet entrepreneuriat Montréal, 2007)

TERRITORIAL (a)		Centres locaux de développement (CLD- CDEC) (18) Chambres de commerce (6) Forum économique de Verdun Groupe Conseil Saint-Denis Développement économique Saint-Laurent (DESTL)	
SERVICES SPÉCIALISÉS	Mentorat - Réseau d'affaires	Jeune Chambre de commerce de Montréal Service d'assistance canadienne aux organismes Fondation d'entrepreneurship Groupement des chefs d'entreprise du Québec	
	Économie sociale	Regroupement québécois pour la coopération du travail Coopérative de travail Interface Association communautaire d'emprunt de Montréal Cercles d'emprunt de Montréal Coopérative de développement régional de Montréal-Laval	
	Incubateurs	Universitaire	Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM Centre d'entrepreneurship et d'innovation de l'UQAM Centre d'entrepreneurship technologique (ETS)
		Hors campus	Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal Inno-Centre
	Culture entrepreneuriale	Carrefour jeunesse emploi (20) Jeunes entreprises du Québec Association des clubs d'entrepreneurs étudiants du Québec	
	Sectoriel	Conseil des industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal SPINC	
	Référence	Info-entrepreneurs	
CLIENTÈLES SPÉCIALISÉES	Communautaire	Jeune	Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) (2) Youth Employment Services Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs
		Femme	Compagnie F Y des femmes de Montréal Centre d'entrepreneuriat féminin du Québec
		Ethnoculturelle	Communauté juive de Montréal Chantier d'Afrique du Canada Coalition d'organisations hassidiques d'Outremont Centre de référence de la communauté russophone du Québec Chambre de commerce et d'Industrie Canada-Liban Jeune Chambre de commerce haïtienne
	Universitaire	McGill Business Consulting Group Concordia Small Business Consulting Bureau Dobson Centre McGill University	
AUTRES		Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) Innovex Chambre de commerce gaie du Québec Commissions scolaires	

Notes : Les organismes ont été classés selon leur mission principale soit : territoire spécifique, clientèle exclusive et service spécialisé. Ceci n'exclut pas qu'un organisme pourrait se trouver dans plusieurs endroits.

Le tableau exclut les organismes publics et les entreprises à but lucratif.
(a) Territorial sous entend desserte locale.

TABEAU 2 : Compilation des employés et des budgets affectés à l'entrepreneuriat des organismes œuvrant dans l'agglomération de Montréal (Projet entrepreneuriat Montréal, 2007)

CATÉGORIE	ORGANISME		EMPLOI		BUDGET	
	N ^{BRE}	%	N ^{BRE}	%	N ^{BRE}	%
TERRITORIAL (A)	27	32 %	139	37 %	15 608 733	46 %
SERVICES SPÉCIALISÉS	39	46 %	116	31 %	10 554 660	31 %
INCUBATEURS	5	6 %	34	9 %	4 802 800	14 %
INCUBATEUR UNIVERSITAIRE	3	4 %	11	3 %	1 542 000	5 % [sic]
INCUBATEUR HORS CAMPUS	2	2 %	23	6 %	3 260 800	10 %
CULTURE ENTREPRENEURIALE	22	26 %	28	7 %	1 567 500	5 %
MENTORAT	4	5 %	10	3 %	772 194	2 %
ÉCONOMIE SOCIALE	5	6 %	22	6 %	1 510 882	4 %
SECTORIEL	2	2 %	8	2 %	901 284	3 %
RÉFÉRENCE	1	1 %	14	4 %	1 000 000	3 %
CLIENTÈLES SPÉCIALISÉES	16	19 %	110	29 %	7 102 087	21 %
COMMUNAUTAIRE	14	16 % [sic]	107	29 % [sic]	7 162 087	21 %
FEMME	3	4 %	13	3 %	1 050 000	3 %
JEUNE	5	6 %	78	21 %	5 275 087	16 %
ETHNOCULTURELLE	6	7 %	16	4 %	637 000	2 %
UNIVERSITAIRE	2	2 %	3	1 %	140 000	0 %
AUTRES	3	4 %	10	3 %	697 000	2 %
TOTAL	85	100 %	375	100 %	33 962 480	100 %

NOTE : LES DONNÉES CONCERNENT LA PÉRIODE 2005-2006
(A) TERRITORIAL SOUS-ENTEND DESSERTE LOCALE

- b. Contribuer à la réalisation du Quartier de l'innovation;
 - c. Stimuler l'intention d'entreprendre des jeunes talents et des chercheurs.
5. Créer un environnement propice à l'implantation et l'essor d'entreprises innovantes
- a. Développer des projets urbains liés à l'entrepreneuriat, à partir de lieux marqués par des changements industriels d'envergure;
 - b. Évaluer la pertinence et la faisabilité d'implanter un service de courtage en recherche destiné aux entreprises montréalaises;
 - c. Appuyer le développement de projets d'ateliers résidences ou de travail pour les travailleurs autonomes et les artistes.
6. Convier les partenaires à un effort collectif pour concevoir des formations ciblées sur l'entrepreneuriat destinées aux jeunes, aux entrepreneurs et aux intervenants, et portant notamment sur l'entrepreneuriat technologique.

Le Conseil jeunesse de Montréal croit que la Ville doit miser sur la jeunesse pour assurer une relève entrepreneuriale. À l'instar des personnes que nous avons consultées, nous croyons que la Ville peut et doit exercer un leadership fort pour assurer la promotion de l'entrepreneuriat montréalais auprès des jeunes ainsi que la cohérence des différentes stratégies et des multiples organismes contribuant à développer l'entrepreneuriat sur son territoire.

Recommandation 1

Que la Ville de Montréal fasse de l'entrepreneuriat jeunesse une priorité dans sa prochaine stratégie de développement économique.

3.1.2 Partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable

En collaboration avec des entreprises d'économie sociale, la Ville a signé le **Partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable**, qui a pour objectifs :

1. Un soutien accru à l'entrepreneuriat collectif pour consolider l'ancrage local, pour soutenir les entrepreneurs collectifs et pour développer un soutien aux projets majeurs de l'économie sociale;
2. L'apport de l'économie sociale aux grands projets pour y favoriser son intégration dans une perspective de développement durable;
3. Un rôle plus grand de l'économie sociale à l'amélioration de la qualité de vie de la population pour sans cesse innover dans des domaines comme la culture, le développement durable, l'habitation, l'immobilier collectif, le loisir et le tourisme;
4. Des pratiques d'affaires plus ouvertes pour favoriser la croissance des entreprises d'économie sociale;
5. Une promotion mieux intégrée de l'économie sociale pour se démarquer ici et ailleurs dans le monde par la créativité qui nous est propre.

3.1.3 Politique de développement culturel

La **Politique de développement culturel** (2005-2015) réunit les partenaires suivants : les arrondissements, les services corporatifs, le Conseil des arts de Montréal, le Conseil du patrimoine, les milieux culturels et les autres partenaires de la société civile ainsi que les gouvernements. Elle a pour objectif de faire de la culture un moteur essentiel du développement de Montréal. L'accessibilité et le soutien aux arts et à la culture

ainsi que l'impact de celle-ci sur le cadre de vie des citoyennes et des citoyens sont les trois enjeux au cœur de cette politique.

3.1.4 Plan d'action du réseau Accès culture

Dans le **Plan d'action du réseau Accès culture** (2010-2014), la Ville de Montréal avait pour objectif de faire passer la part des artistes de la relève diffusés dans ce réseau de 12 % à 20 %.

En 2012, dans son avis *Montréal : et les jeunes dans ce bouillon de culture?*, le Conseil jeunesse s'est penché sur la situation de la relève artistique à Montréal. Nous reprenons ici l'une des recommandations que nous y avons énoncées puisqu'elle demeure, à ce jour, à concrétiser.

Recommandation 2

Que le réseau Accès culture consolide son action auprès des artistes de la relève, tant sur le plan de la diffusion que de l'incubation. Pour y parvenir :

- qu'il se dote de moyens d'action précis pour faire passer la présence des artistes de la relève de 12 % à 20 % dans les programmations du réseau;
- qu'il adopte une définition claire de la relève artistique;
- qu'il développe un programme de résidences spécialement consacrées aux compagnies artistiques de la relève.

3.1.5 Programmes d'aide à la modernisation

La Ville a aussi mis de l'avant divers programmes d'aidesoutenant la modernisation deses infrastructures, des sites industriels, des artères commerciales ainsi que la dynamisation de vastes secteurs offrant un potentiel de développement économique important. Il en existe actuellement cinq : **PRAM-Est**, **PRAM-Industrie**, **PRAM-Commerce**, **ClimatSol** et **PRAM-Économie sociale**.

3.2 Les organismes sous sa responsabilité

3.2.1 Bureau de la mode de Montréal

Créé en mars 2009 par la Ville de Montréal, le **Bureau de la mode** a pour mandat de faire connaître le produit mode montréalais, de stimuler la fierté de l'achat local, en plus de favoriser le rayonnement de nos créateurs et entrepreneurs. Ses activités sont rendues possibles grâce à l'appui financier du gouvernement du Québec.

3.2.2 Conseil des arts de Montréal

Fondé en 1956, le **Conseil des arts de Montréal** (CAM) est sous la responsabilité du conseil de la Ville et est financé à 94 % par ce dernier. Il a pour mandat de repérer, accompagner, soutenir et reconnaître l'excellence et l'innovation dans la création, la production et la diffusion artistiques professionnelles, dans une perspective de développement continu du milieu.

En 2005, le Conseil des arts a créé, en collaboration avec le Forum jeunesse de l'île de Montréal, l'initiative **Outiller la relève artistique montréalaise (ORAM)**. Celle-ci a pour but de faciliter, pour les jeunes créateurs de toutes les disciplines artistiques, l'accès à du soutien financier, de l'information pertinente, de la formation et du réseautage tout en améliorant leur intégration au

marché du travail et la transmission des connaissances d'une génération à l'autre. ORAM est financée par le CAM, la CRÉ, le Fonds de solidarité de la FTQ, le Forum jeunesse de l'île de Montréal, la Ville de Montréal, Service Canada et le MAMROT. Le CAM a aussi développé, dans le cadre de ce programme, le site Artère*, qui répertorie plusieurs informations utiles et les ressources disponibles pour l'artiste de la relève, souvent aussi jeune entrepreneur ou travailleur autonome.

Enfin, dans le cadre de sa planification 2013-2016, ORAM poursuit les objectifs de :

- Rendre accessible le soutien financier et l'information;
- Faciliter l'intégration au marché du travail;
- Favoriser l'échange de connaissances et le réseautage;
- Contribuer à la création et la diffusion d'œuvres de la relève;
- Concerter sur les enjeux et les besoins de la relève.

3.3 Les organismes auxquels elle contribue

3.3.1 Communauté métropolitaine de Montréal

La **Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)** regroupe 82 municipalités, dont la Ville de Montréal. La CMM a effectué une démarche de consultation qui lui a permis d'élaborer sa représentation du développement de la grande région métropolitaine, qu'elle a nommée **Vision 2025**. Ainsi, l'optique de la CMM se déploie en sept grandes orientations :

- La diversité, le talent et l'innovation;
- Une approche intégrée du transport des personnes et des marchandises;

- Un cadre de vie exceptionnel, mis en valeur par un aménagement de qualité;
- Un environnement protégé et accessible;
- Une reconnaissance internationale basée sur son dynamisme et son ouverture;
- Un partenariat pluriel avec les acteurs de son développement;
- Une écoute particulière des préoccupations des citoyens.

Ainsi, la première orientation touche particulièrement l'entrepreneuriat : la CMM souhaite se positionner « dans le peloton de tête des régions métropolitaines des Amériques. Elle a répondu efficacement aux enjeux démographiques en présence et est reconnue pour sa main-d'œuvre qualifiée et productive, pour la structure diversifiée de son économie et par une présence affirmée dans les créneaux dynamiques et stratégiques de la nouvelle économie. La communauté est une collectivité ingénieuse qui favorise le savoir, la créativité et la culture. Tout en préservant et en consolidant ses atouts et ses acquis, elle favorise l'innovation dans tous les secteurs d'activité et tire avantage d'une forte collaboration entre les réseaux d'éducation et les entreprises. L'accroissement de la prospérité économique de la région métropolitaine de Montréal, conjugué à celui de l'ensemble du Québec, contribue à la redistribution de la richesse et à l'équité sociale » (site Web).

Pour mettre en œuvre cette vision, la CCM a élaboré un **Plan de développement économique (2010-2015)** qui s'articule autour de trois axes :

Axe 1 **Pour une région métropolitaine apprenante dont l'objectif principal est de favoriser le développement des compétences;**

Axe 2 **Pour une région métropolitaine dynamique dont l'objectif principal est d'augmenter l'impact des grappes (zones de développement urbain) et de favoriser l'émergence des réseaux métropolitains;**

* : www.artere.qc.ca

Axe 3 Pour une région métropolitaine ouverte et attractive dont l'objectif principal est d'augmenter sa capacité à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les individus.

Au cours des dernières années, la CMM a circonscrit son action autour des grappes dont les objectifs sont de contribuer au rayonnement international de la région montréalaise en attirant des investissements et une main-d'œuvre étrangers; de stimuler l'entrepreneuriat; d'améliorer la capacité d'innovation et la productivité et, ainsi, contribuer au développement du capital social montréalais. Celles-ci se présentent comme des zones géographiques urbaines au sein desquelles on retrouve une densité d'entreprises diversifiées (autant en termes d'importance que de compétences) liées entre elles, qui s'affrontent et coopèrent avec des investisseurs, des institutions bancaires, des fournisseurs spécialisés, des prestataires de services, des institutions associées comme des universités, agences professionnelles, etc. Ainsi, selon Leducq et Lusso (2011), « la combinaison de relations concurrentielles et coopératives entre les firmes colocalisées induirait un meilleur apprentissage, une diffusion de l'innovation plus forte et donc une plus grande compétitivité des firmes et des industries localisées dans un *cluster* ». Soutenue par les pouvoirs publics, par des réseaux sociaux plus ou moins formels et par des relations entre producteurs, sous-traitants et clients, la grappe accroît sa capacité d'innovation en fonction de la spécialisation du marché du travail qualifié.

À Montréal, il existe huit grappes métropolitaines (aérospatial, aluminium, cinéma et télévision, logistique et transport, sciences de la vie, services financiers, technologies de l'information, technologies propres), développées depuis 2002 par la collaboration des divers paliers de gouvernement. Trois partenaires contribuent maintenant à parts égales aux activités de ces

grappes, soit le secteur privé, le gouvernement du Québec et la CCM. Selon le bilan d'activités 2013 de Montréal International (2014), la majorité des investissements étrangers totaux (IDE) sont concentrés au sein des secteurs de force de l'économie du Grand Montréal, soit les technologies de l'information et des communications (TIC), les sciences de la vie et technologies médicales et l'aérospatial. L'analyse sectorielle confirme la prédominance des TIC alors que plus de 62 % des sommes totales ont été investies dans ce secteur.

Les divers paliers de gouvernement reconnaissent que la compétitivité des régions métropolitaines repose de plus en plus sur le développement de grappes. Celles-ci sont de hauts lieux de concertation et d'innovation très dynamiques où se côtoient petites et grandes entreprises, mais elles n'ont pas d'objectifs relatifs au développement de la relève entrepreneuriale. Plusieurs ont un chantier destiné à ce dossier, ou encore quelques initiatives de mentorat et de formation auprès de leurs membres ainsi que des projets de sensibilisation auprès des élèves du secondaire, mais il n'y a rien de systématique. Or, il ne suffit pas seulement d'innover pour se développer, il faut aussi assurer la relève!

Ainsi, à l'image du FabLab Montréal, un groupe lié à la conception numérique, de la Maison Notman, consacrée aux technologies du Web, et du Salon 1861, voué aux arts et à la culture, les grappes devraient mettre sur pied des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises qui permettront l'émergence de nouvelles idées, la rencontre de professionnels de ce milieu et le développement de projets innovants qui viendront ultérieurement contribuer à la sphère économique.

Prenons en exemple la Maison Notman, où l'on retrouve 23 entreprises en résidence qui bénéficient d'un espace privatif à loyer modique (650 \$/mois), des espaces libres pour effectuer des rencontres ou créer ainsi que de nombreux espaces de travail collaboratif. Les entreprises

en résidence peuvent y rester un maximum de 6 mois afin de profiter d'un écosystème où le partage des connaissances, le réseautage et la formation sont au cœur de l'expérience. Ces entreprises, si elles étaient immédiatement introduites dans les grappes, pourraient croître rapidement et contribuer au développement du milieu. Or, la mise sur pied de ces projets constitue, pour FabLab et la Maison Notman, des initiatives individuelles tandis que dans le cas du Salon 1861, c'est l'École de technologie supérieure et l'Université McGill qui collaborent pour porter le projet.

D'ailleurs, selon l'enquête de Statistique Canada sur les incubateurs d'entreprises réalisée en 2007 (ISQ, 2009), les trois principaux obstacles à la réussite des incubateurs d'entreprises sont que les futurs entrepreneurs n'ont pas accès à du financement de démarrage (75 %), qu'ils ont de la difficulté à trouver un financement pour l'activité d'innovation (70 %) et qu'il existe des obstacles pour trouver leur clientèle potentielle (45 %). La grappe pourrait permettre de surmonter ces obstacles puisque les réseaux étant déjà fonctionnels, il est plus facile d'établir les contacts pour trouver du financement et des clients.

Il y a donc ici un espace important à investir pour chacune des grappes métropolitaines et pour la Ville de Montréal afin d'assurer la relève entrepreneuriale, vectrice de développement économique. Il est impératif de donner aux grappes un mandat clair relatif au développement de la relève entrepreneuriale dans leur domaine, par l'intermédiaire de la mise sur pied d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises.

Dans l'objectif d'assurer la conservation du patrimoine bâti, les grappes devraient être fortement encouragées à développer ces projets dans les bâtiments patrimoniaux publics disponibles. Ainsi, la mise à jour du répertoire des bâtiments patrimoniaux ayant besoin de restauration à l'automne 2014 et l'Entente 2012-2015 sur le développement culturel de Montréal parafée par

le ministère de la Culture et des Communications et la Ville devraient motiver cette dernière à encourager le développement de projets qui viendraient soutenir développement économique et vitalité des bâtiments patrimoniaux. D'ailleurs, la première mesure de l'Axe 1 de l'Entente permet d'alléger les obligations financières des propriétaires et offre un soutien technique, ce qui devrait les encourager à trouver des partenaires pour la restauration et l'aménagement des lieux.

Or, comme les services offerts par les incubateurs sont, selon Statistique Canada (2007), de nature humaine (réseautage parmi les entrepreneurs; liens avec des ressources en enseignement supérieur, des partenaires stratégiques, des investisseurs de capital de risque, des investisseurs potentiels; soutien et perfectionnement en conception et développement de produits, en commercialisation, en commerce international, en matière de conformité à la réglementation, en ressources humaines; etc.), les besoins relèvent plus de l'aménagement d'espaces de bureaux et d'ateliers pour permettre les rencontres de réseautage et de formation. Il ne s'agit donc pas de grandes transformations des bâtiments patrimoniaux. Il s'agit de projets facilement réalisables dans la mesure où la Ville et le ministère peuvent s'entendre rapidement sur le déploiement de cette stratégie.

Recommandation 3

Que la Ville propose à la Communauté métropolitaine de Montréal d'inclure dans son prochain plan de développement économique un mandat précis pour les grappes métropolitaines relatif à la relève entrepreneuriale, particulièrement par le développement de projets d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises qui revitaliseront

des bâtiments patrimoniaux. Ce mandat devra faire partie de l'évaluation annuelle des grappes.

3.3.2 Conférence régionale des élus

Un autre organisme auquel contribue la Ville de Montréal est la **Conférence régionale des élus (CRÉ)**, qui rassemble les leaders politiques et socioéconomiques de l'île de Montréal.

Pour guider son action, la CRÉ s'est dotée d'un **Plan quinquennal de développement (2010-2015)** dont les axes 3 et 4 touchent principalement l'entrepreneuriat :

Axe 3 **La créativité et l'innovation : maintenir Montréal dans le peloton de tête**

- 3.1 appuyer le développement de la culture et de l'économie créative
- soutenir les artistes de la relève et ceux issus de la diversité;
 - soutenir les secteurs et les pratiques émergentes, notamment celles faisant appel à la transdisciplinarité et aux nouvelles technologies.
- 3.2 positionner Montréal comme métropole créative
- soutenir le rayonnement de Montréal comme centre d'excellence mondial en créativité.
- 3.3 développer et consolider un réseau montréalais de plateformes créatives
- créer un modèle montréalais de plateformes créatives, en développer le réseau et assurer son rayonnement.

Axe 4 **Une économie dynamique et innovante : cap sur l'entrepreneuriat et les secteurs émergents**

- 4.1 accroître l'entrepreneuriat individuel et collectif sur le territoire montréalais
- maximiser les conditions de succès des entrepreneurs;
 - favoriser la création et le développement d'entreprises innovantes;
 - assurer une relève entrepreneuriale, en particulier auprès des jeunes, des femmes et des personnes issues de l'immigration;
 - renforcer l'économie sociale comme modèle de développement économique.
- 4.2 soutenir les secteurs émergents de l'économie montréalaise
- cibler et contribuer à structurer, développer, porter à maturité certains secteurs émergents de l'économie montréalaise;
 - appuyer l'innovation dans les PME et entreprises d'économie sociale des secteurs émergents.

À l'automne 2014, le gouvernement du Québec a cependant annoncé, à l'occasion de la signature du pacte fiscal transitoire avec les municipalités, que les CRÉ seraient abolies⁵. Il faudra donc porter une attention particulière, au cours des prochains mois, à l'évolution de ce dossier et à l'impact sur la concertation et le développement économique de la Ville.

⁵ <http://ici.radiocanada.ca/nouvelles/politique/2014/11/05/005pactefiscalmunicipalitesannonceofficiellequebec.s.html>

3.3.3 Montréal International

Un troisième organisme auquel contribue la Ville est **Montréal International (MI)**, qui est financé à la fois par le secteur privé, les gouvernements du Canada et du Québec, la Communauté métropolitaine de Montréal et la Ville de Montréal. MI a pour mandats d'attirer et de retenir à Montréal les investissements directs étrangers, les organisations internationales et les travailleurs étrangers qualifiés ainsi que de faire la promotion et le renforcement de l'attractivité économique et du rayonnement international du Grand Montréal.

3.3.4 Technoparc Montréal

Le **Technoparc Montréal** est un autre organisme auquel contribue la Ville de Montréal. Il est aussi financé par Investissement Québec, l'arrondissement de Saint-Laurent et la Société immobilière technologique de Montréal. Créé en 1987, il a pour mission de développer des infrastructures scientifiques sur l'ensemble du territoire montréalais, particulièrement dans les secteurs d'activité suivants : aérospatial, sciences de la vie, technologies de l'information, technologies propres, agroalimentaire et énergies renouvelables. Il permet d'offrir des environnements et des solutions immobilières propices à l'innovation technologique, la collaboration et la réussite afin, notamment, de propulser le développement du Campus Saint-Laurent, du Quartier de la santé et de l'Éco-campus Hubert Reeves.

3.3.5 Société du Havre de Montréal

Quant à elle, la **Société du Havre de Montréal (SHM)** est un organisme sans but lucratif né à l'issue du Sommet de Montréal (2002) avec l'appui financier des trois paliers de gouvernement. Elle a pour mission de remettre en valeur le secteur du Havre et de redonner à la Ville un accès au fleuve. Pour ce projet économique, social et culturel d'envergure dans une zone urbaine stratégique pour l'avenir de Montréal, la SHM a élaboré la *Vision 2025*, dans laquelle des acteurs publics et

privés ont inscrit leurs projets d'investissement. Ainsi, outre la concertation avec les entreprises, les institutions, les sociétés publiques et les arrondissements, la SHM s'est vu notamment confier par la Ville de Montréal la planification du projet de développement entourant l'autoroute Bonaventure.

3.3.6 Corporations de développement économique communautaire

Mise sur pied en 1984, la première des corporations de développement économique communautaire (CDEC) est née dans le quartier Pointe-Saint-Charles. Le conseil d'administration de ces organismes à but non lucratif est composé de représentants locaux qui proviennent des secteurs communautaire, syndical et des affaires (Fontan, 1994, dans Elkouzi, 2000). Les CDEC ont pour mission de faire le lien entre le développement économique et le développement social dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie des populations locales (Lemelin et Morin, 1989, dans Elkouzi, 2000). Les CDEC qui reçoivent un mandat CLD doivent, quant à elles, développer l'entrepreneuriat et soutenir le démarrage d'entreprises sur leur territoire. À Montréal, elles sont au nombre de dix.

Cinq fonds, gérés par les CDEC, viennent soutenir les initiatives de démarrage d'entreprises par l'attribution de prêts ou bourses allant de 1 000 \$ à 150 000 \$: Fonds jeunes promoteurs; Fonds local d'investissement; Fonds local de solidarité; Fonds de développement des entreprises d'économie sociale ainsi qu'un budget d'initiative locale. Ces fonds s'adressent généralement aux entreprises incorporées ou en voie de l'être, aux travailleurs autonomes et aux entreprises d'économie sociale. Avec la réforme entreprise à l'automne 2014 par le gouvernement du Québec, l'existence future de ces fonds n'est pas encore confirmée.

Dans le cadre de cet avis, plusieurs initiatives soutenues par les CDEC ont été choisies afin de démontrer l'impact que peuvent avoir ces organismes. Parmi celles-ci, mentionnons que la CDEC Centre-Sud-Plateau-Mont-Royal a mis sur pied Montréal Couture, dont la mission est de soutenir la production locale de vêtements et d'accessoires.

Aussi, le CouturOscope, géré par Ateliers créatifs Montréal, regroupe une vingtaine d'ateliers de création, d'espaces de cotravail et de services ainsi que des espaces de stockage entièrement destinés aux entreprises reliées au domaine de la création de vêtements et aux activités créatives connexes (design de mode, design graphique, impression textile, architecture, design d'objet, design et production de costumes, théâtre, arts du cirque, services affiliés mode, etc.). Le CouturOscope accueille également le Living LAB Mode, qui regroupe des zones d'expérimentation, d'observation et d'animation ainsi que le Mini Campus Couture, un espace locatif consacré à la formation relative à ce programme.

Un autre exemple des actions de soutien des CDEC à l'entrepreneuriat est celui de la CDEC Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce. Elle a mis sur pied le fonds FACILE afin de créer des emplois en soutenant le développement des microentreprises pour les personnes à faible revenu.

3.3.7 Centres locaux de développement

Créés en 1998 par le Gouvernement du Québec, les **centres locaux de développement (CLD)** sont des organismes à but non lucratif qui ont pour mission le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat.

En 2004, le gouvernement a confié aux municipalités régionales de comté (MRC) et à la Ville de Montréal le mandat du développement local et de soutien à l'entrepreneuriat, avec l'obligation de confier cet exercice aux CLD de leur territoire. Les principales responsabilités d'un CLD sont :

- Offrir, en partenariat avec d'autres personnes ou organismes, notamment du secteur privé, les services d'accompagnement et de soutien technique ou financier aux entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs, incluant les entreprises d'économie sociale;
- Élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE), en tenant compte notamment du plan quinquennal de développement établi par la CRÉ de son territoire;
- Élaborer, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux et régionaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris celui de l'économie sociale;
- Agir en tant qu'organisme consultatif auprès du Centre local d'emploi (CLE) de son territoire.

La MRC/Ville peut également confier à un CLD des mandats additionnels tels que la gestion des parcs industriels, la prospection d'entreprises, le développement touristique et culturel, etc.

Sur l'île de Montréal, il existe 18 CLD, dont 9 CDEC qui ont le mandat CLD, ayant chacun son propre PALÉE. Selon l'AQCLD (2012), « cette démarche revêt un caractère particulier puisque les grandes orientations stratégiques de chacun des 18 PALÉE sont le reflet d'autant de tissus économiques locaux qui concourent au développement de l'appartenance et de l'identité des collectivités ». Pour plusieurs acteurs du milieu entrepreneurial, ces 18 PALÉE sont élaborés sans effort de coordination à l'échelle de la Ville, ce qui implique une chasse gardée assez stricte en matière d'intervention sur le territoire desservi par le CLD.

En ce qui a trait au bilan des 18 CDEC et CLD de Montréal en matière d'entrepreneuriat, leur rapport des réalisations 2007-2012 (2012) indique

qu'en cinq ans, ils ont offert des services-conseils de démarrage à plus de 14 500 entreprises, octroyé une subvention à plus de 1 100 jeunes entrepreneurs et accueilli et orienté près de 41 000 promoteurs d'entreprise. Les CDEC affirment, dans leur propre bilan 2007-2012 (Réseau des CDEC de Montréal, 2012), qu'elles ont contribué, grâce à des investissements de 36 millions \$, à la création et la consolidation de quelque 650 entreprises. Ainsi, « au cours de ces 5 dernières années, comparativement à l'ensemble des 14 années depuis la création des CLD, l'effet de levier [des CDEC] s'est passablement accru, pour s'établir en moyenne entre 9 et 10 (effet de levier = investissement total généré divisé par investissement des fonds locaux) », indiquent-elles dans ce bilan.

Or, au cours des entrevues réalisées, quelques jeunes entrepreneurs nous ont mentionné avoir rencontré certains problèmes quant à l'accessibilité des services des CLD. Ainsi, de jeunes entrepreneurs ont jugé s'être butés à des critères trop exigeants, du fait qu'à titre de jeune entrepreneur, plus souvent qu'autrement, ils possèdent moins d'expérience professionnelle et moins d'expérience de crédit. D'autres n'ont pu recevoir de soutien pour leurs projets par un CLD parce qu'ils ne répondaient pas aux besoins déterminés localement dans le cadre du PALÉE.

Les entrepreneurs sont aussi confrontés à des barrières territoriales, les CLD ne desservant généralement que les entrepreneurs qui habitent leur territoire d'intervention ou qui désirent y implanter leur entreprise. Les conditions d'implantation d'une nouvelle entreprise ne sont donc pas choisies en fonction du marché de l'entreprise, mais plutôt à l'offre de services du CLD. D'ailleurs, cette problématique du territoire desservi par un CLD a été mentionnée très souvent par les jeunes entrepreneurs dans le cadre des tables rondes :

« Ça nous a pris du temps avant de comprendre qu'on ne pouvait pas recevoir de services du CLD qui pouvait nous accompagner pour notre projet d'entreprise de création de vêtements. Aucune d'entre nous n'habitait sur le territoire de ce CLD. C'était très décevant de se priver d'une ressource spécialisée dans notre domaine. Nous avons donc commencé à magasiner les organismes afin de trouver de l'aide », a dit une jeune entrepreneure.

Il est à noter que le gouvernement du Québec a annoncé à l'automne 2014 que « les MRC hériteront également des compétences en matière de développement économique local et de soutien à l'entrepreneuriat, jusque-là du ressort des centres locaux de développement (CLD)⁶ ». La décision de maintenir ou d'abolir les CLD sera donc du ressort de chacune des municipalités régionales de comté. Il faudra alors voir, tout comme pour la CRÉ de Montréal, comment cette situation évoluera à Montréal. Mais déjà, les acteurs du développement économique se mobilisent pour demander le maintien de ces organisations dans les arrondissements et dans les villes de l'agglomération. Dans la mesure où la présence des CLD est maintenue, le CjM souhaite :

Recommandation 4

Que la Ville, en collaboration avec le gouvernement du Québec, permette aux CLD et aux CDEC de desservir des entrepreneurs qui n'habitent pas leur territoire afin qu'ils puissent avoir accès à l'expertise thématique et aux services spécialisés développés par certains CLD.

⁶ <http://ici.radiocanada.ca/nouvelles/politique/2014/11/05/005pactefiscalmunicipalitesannonceofficiellequebec.shtml>

Recommandation 5

Que la Ville de Montréal incite fortement ses partenaires à utiliser pleinement les nouvelles technologies de l'information et des communications afin que les entrepreneurs puissent avoir accès à toute l'information utile et qu'ils puissent se former en ligne, ou encore compléter des formulaires, prendre rendez-vous, etc.

3.3.8 SAJE

Créés en 1997 par la fusion de plusieurs services d'aide aux jeunes entrepreneurs, les **SAJE** ont pour mission de stimuler, favoriser et soutenir le démarrage et l'expansion des petites et moyennes entreprises. La création des CLD en 1998 a amené une révision de l'offre de services aux jeunes entrepreneurs. Seuls les SAJE montréalais ont été maintenus de manière indépendante, en raison du nombre de jeunes à desservir sur le territoire. Les services des autres SAJE ont été intégrés à ceux des CLD. Selon le bilan du SAJE accompagnateur d'entrepreneurs (2014), « le modèle SAJE a contribué, en 25 ans, au démarrage de 18 542 entreprises, qui ont créé près de 40 000 emplois, pour des investissements projetés de plus de 800 millions de dollars. ».

3.3.9 Centre de transfert d'entreprises de Montréal (CTE)

Il existe des centres de transfert d'entreprises dans neuf régions du Québec. À Montréal, le SAJE accompagnateur d'entrepreneurs, mandaté par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), a mis sur pied le CTE et s'est adjoint par la suite des partenaires tels que la CRÉ et une firme d'avocats pour répondre aux besoins

des entrepreneurs. Le CTE de Montréal⁷ a donc pour mission d'informer, de former et de guider les propriétaires d'entreprises et les repreneurs dans leurs démarches de transfert. Il offre notamment la formation *Achat d'une entreprise* au cours de laquelle le repreneur élabore un plan de reprise et se voit accompagné par un conseiller. Le CTE dispose également de trois répertoires d'affaires recensant les cédants, les repreneurs et les professionnels, qui servent à faciliter leur jumelage. Il propose aussi des ateliers spécialisés sur les divers aspects touchant le transfert d'entreprise (juridique, comptabilité, etc.)

En ce qui a trait au transfert d'entreprises, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE, 2010), à l'instar de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) en 2005 et de la Fondation de l'entrepreneurship en 2010, affirmait que le Québec était en déficit entrepreneurial. Le nombre total d'entrepreneurs avec employés était estimé à 182 000 pour l'ensemble du Québec en 2008. Le rapport prévoyait une diminution de 14 % de ces effectifs d'ici 2013, notamment en raison du vieillissement de la population. Les entrepreneurs âgés de 55 ans et plus représentaient 30 % des entrepreneurs totaux en 2013 contre 26 % en 2008. À échéance, le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ) a estimé à 163 000 le nombre d'entrepreneurs, soit une diminution de 10 % en cinq ans, ce qui est inférieur aux prévisions du MDEIE de 2010. Tout de même, le vieillissement des entrepreneurs demeure inévitable et il se traduit, au final, par une perte d'entreprises.

Les estimations actuelles démontrent qu'au moins 163 000 entreprises québécoises, surtout des PME, changeront de propriétaire d'ici 2020, à la suite des départs à la retraite prévus (MFEQ, 2013). La succession et le transfert d'entreprises québécoises sont donc un enjeu majeur pour la pérennité économique du Québec et du Canada.

⁷ <http://www.ctemontreal.com/>

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain indiquait dans son étude sur le transfert d'entreprises publiée en juin 2014 (CCMM, 2014) que la région métropolitaine de Montréal devait anticiper la fermeture potentielle de 2 700 à 4 700 entreprises en raison d'un propriétaire âgé de 65 ans et plus. Ces fermetures entraîneraient des pertes de 4,5 à 6,6 milliards \$ de PIB, soit de 2,6 à 3,8 % du PIB total de la RMR de Montréal en 2011, et des pertes de 41 000 à 72 000 emplois, soit de 2 à 3,5 % des emplois totaux de la RMR de Montréal en 2013. Les secteurs les plus touchés étant les services professionnels, scientifiques et techniques; le commerce de détail; la construction; et la fabrication. Il est à noter que le secteur de l'hébergement et des services de restauration serait particulièrement touché dans la RMR de Montréal, avec 46 % des pertes totales d'entreprises au cours des 10 prochaines années.

Selon Déry et Veilleux (2012), il existe quatre façons d'acquérir ou de transférer une entreprise dont la réussite varie considérablement : un transfert intergénérationnel, un transfert à une relève interne non familiale, un transfert à une relève mixte composée d'un ou de plusieurs membres de la famille et de cadres internes et, enfin, un transfert à une relève externe non-familiale. Pour ces auteures, le taux de réussite du transfert intergénérationnel oscille autour de 33 % alors que pour les autres transferts, le taux de réussite s'accroît de l'un à l'autre. Le faible taux de succès des transferts intergénérationnels d'entreprise peut s'expliquer par une combinaison de facteurs, incluant le manque de communication claire, une planification trop tardive, la réticence du fondateur et l'absence d'un plan formel de la relève.

Pour le financement (Champagne, 2011), quatre scénarios s'offrent aux repreneurs : le financement bancaire traditionnel (marge de crédit, prêt à long terme), le capital-actions (investissement d'un montant par un particulier, une entreprise, un fonds, voire une institution financière, en échange d'actions de l'entreprise), le solde de prix de vente (le cédant aide à financer une partie de la transaction soit par une créance avec échéance ou un remboursement en fonction des résultats à venir

et, enfin, le mezzanine, aussi nommé financement subordonné ou quasi capital (une sorte d'hybride entre le financement bancaire et le capital-actions).

De la sensibilisation se fait donc auprès des entrepreneurs qui partiront à la retraite, des démarches d'accompagnement sont réalisées avec des entrepreneurs prêts à prendre la relève de ces entreprises, mais aucune mesure financière ne semble exister pour favoriser l'acquisition par de jeunes entrepreneurs de petites entreprises (comme la boucherie du coin) qui ont des années d'existence et sont en bonne santé financière. Pour le CjM, la Ville de Montréal et ses partenaires ont un rôle important à jouer pour favoriser le transfert ou l'acquisition de très petites entreprises par de jeunes entrepreneurs, d'autant plus que c'est un enjeu économique majeur pour Montréal. Dans une perspective où les fonds disponibles ne vont pas en s'accroissant, il est essentiel de réserver une partie des fonds existants de soutien au démarrage au transfert et à l'acquisition d'entreprises par de jeunes entrepreneurs prêts à se lancer dans l'aventure tout en étant bien accompagnés.

D'ailleurs, selon les acteurs consultés, un transfert ou une acquisition d'entreprise peut prendre entre cinq et dix ans avant de se conclure, ce qui représente un investissement à long terme tant pour le cédant que pour le repreneur et les investisseurs. Une relève d'entreprise comporte deux grands volets : le transfert du pouvoir décisionnel (la gestion) et le transfert de la propriété (le contrôle) de l'entreprise. Il existe donc plusieurs étapes avant d'arriver à un transfert complet. Les décisions à prendre sont souvent difficiles et complexes puisqu'elles comportent des aspects humains, financiers, fiscaux et juridiques. Céder son entreprise, que ce soit à ses enfants, à la haute direction de l'entreprise ou à des tiers est une décision déchirante pour bon nombre d'entrepreneurs, à laquelle s'associent souvent la perte de pouvoir, la mort, la peur de l'inutilité, l'insécurité financière à la retraite, etc. C'est pourquoi le transfert d'une entreprise exige du temps pour bien planifier, évaluer et cheminer personnellement.

La création d'un crédit d'impôt offrant des conditions avantageuses au cédant pour le transfert de son entreprise à un jeune entrepreneur pourrait encourager les cédants à envisager le transfert comme option de retraite. En accordant un crédit d'impôt sur le solde de prix de vente, le gouvernement encourage le cédant à mettre rapidement à la disposition de l'entrepreneur un montant lui permettant d'acquérir l'entreprise et marque ainsi clairement sa volonté d'accroître cette façon de soutenir le développement.

Enfin, le Conseil jeunesse de Montréal appuie la mise sur pied d'un Régime d'accès à l'entrepreneuriat (RAE) inspiré du programme d'accès à la propriété, tel que proposé par le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ, 2010) lors du 5e colloque *Bâtissons l'avenir* tenu en février 2010. Cette dernière mesure permettrait à de jeunes entrepreneurs d'utiliser leur épargne personnelle afin d'acquérir une entreprise déjà existante et ainsi contribuer à la sauvegarde d'un patrimoine économique fort important pour le Québec.

Recommandation 6

Que la Ville et ses partenaires réservent une partie de l'ensemble des fonds disponibles à l'entrepreneuriat aux projets de transfert et d'acquisition de petites entreprises.

Recommandation 7

Que la Ville de Montréal fasse des représentations auprès du gouvernement du Québec afin de procéder à la création d'un crédit d'impôt pour le transfert d'une entreprise à un jeune entrepreneur par le solde de prix de vente.

Recommandation 8

Que la Ville de Montréal interpelle le gouvernement du Québec afin qu'il mette en œuvre la recommandation du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) visant la création d'un programme facilitant l'acquisition d'une première entreprise, un Régime d'accès à l'entrepreneuriat (RAE), inspiré du programme d'accès à la propriété.

3.3.10 Fonds de développement Emploi-Montréal inc. (FDEM)

Le FDEM est une société par actions créée dans les années 1980 la Ville de Montréal possède 12 % des actions. Les autres actionnaires sont le Fonds de solidarité FTQ, Investissement Québec ainsi que les CDEC de Montréal. Sa mission consiste à « favoriser le développement économique des arrondissements de Montréal par le soutien des entreprises qui ont une action structurante dans la localité visée et un impact sur la création ou le maintien d'emplois⁸ ».

Plusieurs services sont offerts par le FDEM, dont le financement aux petites et moyennes entreprises en leur octroyant des prêts de démarrage variant de 50 000 \$ à 100 000 \$ et des prêts d'expansion pouvant atteindre 150 000 \$, la gestion et la recapitalisation du Fonds de capital d'amorçage du Centech (Centre d'entrepreneuriat technologique de l'École de technologie supérieure), qui soutient financièrement les entreprises du Centech en phase de prototypage, ainsi que des services-conseils en gestion aux entreprises d'économie sociale pour leurs projets de développement, de consolidation et de redressement par l'intermédiaire de l'organisme S2L.

⁸ <http://www.fdem.qc.ca>

3.3.11 Table d'action en entrepreneuriat (TAE)

Les TAE sont issues de la tournée de consultation sur la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat réalisée dans l'ensemble des régions du Québec à l'automne 2010. Elles ont principalement quatre mandats :

1. Dresser un portrait de l'entrepreneuriat régional avec ses forces et ses faiblesses;
2. Mettre en œuvre un plan d'action régional pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat dans la région;
3. Réaliser des mesures et des projets structurants pour la région;
4. Mobiliser les intervenants locaux et régionaux concernés par le soutien à l'entrepreneuriat.

La TAE de Montréal⁹ est composée de 17 personnes, dont un représentant de la Ville de Montréal. Son principal objectif est d'augmenter de 10 000 le nombre d'entrepreneurs dans la région de Montréal d'ici 2020. Pour ce faire, elle a ciblé cinq enjeux :

1. Solidifier les liens entre l'industrie et les établissements
 - Promouvoir les services des incubateurs, des centres de recherche universitaires et des centres de valorisation;
 - Soutenir le réseautage entre les universités, les futurs entrepreneurs et les gestionnaires;
 - Favoriser l'intrapreneuriat dans les entreprises montréalaises.
2. Créer un engouement pour l'entrepreneuriat
 - Valoriser le métier d'entrepreneur et les entrepreneurs de Montréal;
 - Outiller les entrepreneurs actifs.

3. Transformer l'important bassin montréalais de travailleurs autonomes en entreprises en société
 - Accroître le nombre de travailleurs autonomes qui se convertissent en entreprise en société;
 - Sensibiliser les travailleurs autonomes aux avantages de se regrouper.
4. Augmenter l'entrepreneuriat chez les immigrants
 - Repérer et préparer les immigrants ayant le désir d'entreprendre afin qu'ils bénéficient des services de soutien offerts par les différents organismes;
 - Présenter systématiquement l'entrepreneuriat comme une option lors de l'accueil et durant le processus d'intégration des personnes immigrantes.
5. Assurer une gouvernance efficace du plan d'action
 - Diffuser le plan d'action;
 - Renforcer la concertation et la collaboration des acteurs locaux;
 - Transformer la Table en comité de suivi.

La Table assure également la concertation des acteurs pertinents à un projet de démarrage ou de croissance d'entreprise afin que le projet se concrétise rapidement. La Table s'implique donc concrètement dans la réalisation de plusieurs projets entrepreneuriaux.

⁹ <http://www.economie.gouv.qc.ca/pagesregionales/montreal/tablesdactionenentrepreneuriattae>

3.4 Le positionnement de Montréal

Dans le cadre du Projet entrepreneuriat Montréal (PEM) en 2004-2005, la Ville de Montréal a commandé une étude au Global Entrepreneur Monitor (GEM). Cette analyse dresse la comparaison entre Montréal, Vancouver et Toronto et guide les travaux de base de la publication *Projet entrepreneuriat Montréal – Entreprendre à Montréal – L'urgence d'agir ensemble* de 2007. Ainsi, on remarque que même si la progression de l'indice entrepreneurial de la région métropolitaine de recensement de Montréal s'accroît, le Québec entretient toujours un retard face à Toronto et Vancouver quant aux intentions entrepreneuriales, à l'engagement dans une démarche de création d'entreprise, au démarrage et à la croissance.

Selon l'étude de Mallet et Gaudreault (2013), Montréal est classée 95^e au Canada relativement à son indice entrepreneurial, alors que la région métropolitaine de Montréal (sans la ville de Montréal) arrive 60^e au classement. Parmi les grandes villes nord-américaines, la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal se classait, en 2002, au 7^e rang des régions au plus haut taux de création de nouvelles entreprises, devant Seattle, New York, Chicago, Boston et Philadelphie. Toutefois, au classement du taux de croissance des entreprises, la RMR de Montréal se classe au 11^e rang (taux de croissance de -0,04 %) (CCMM, 2006).

Plus récemment, en octobre 2014, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a publié la septième édition de son rapport annuel qui étudie les caractéristiques entrepreneuriales des principales villes du Canada. Pour cet organisme, une ville dynamique sur le plan entrepreneurial comporte, entre autres, une forte concentration d'entrepreneurs, un taux élevé de démarrage d'entreprises, un niveau d'optimisme important des chefs d'entreprise, un taux de réussite élevé des activités commerciales des entreprises ainsi que la présence de bonnes politiques

publiques, particulièrement les politiques fiscales et réglementaires. La FCEI a donc élaboré 14 indicateurs regroupés sous trois thèmes précis : la présence, les perspectives et les politiques. La ville de Montréal se retrouve au 121^e rang sur 121 villes étudiées alors que la banlieue de Montréal se situe au 71^e rang.

Cependant, le journaliste et blogueur Pierre Duhamel note sur son blogue économique du 29 octobre dernier¹⁰ que ces données ne reflètent pas, selon lui, la réputation internationale que Montréal est en train de se bâtir en matière de démarrage d'entreprises technologiques et le fait que le Québec est le « champion canadien du capital d'investissement et que les fonds québécois de capital de risque ont attiré 45 % du total levé au Canada au cours des six premiers mois de 2014 ». Bien qu'ayant « le plus grand respect pour la FCEI, qui fait un travail admirable pour défendre les intérêts des PME », il remet en question plusieurs des indicateurs ayant mené à l'établissement de ce palmarès.

Ces diverses sources démontrent qu'il n'y a pas d'indicateurs fixes et constants permettant à la Ville de suivre le développement et la croissance de l'entrepreneuriat montréalais afin de prendre des décisions éclairées en la matière. À cet égard, il faut aussi noter que dans le cadre du Jury citoyen organisé par *Je vois Montréal*, événement tenu le 18 octobre 2014 réunissant des citoyens de tous horizons et des acteurs importants des milieux financiers et entrepreneuriaux montréalais, une panoplie d'indicateurs (certains provenant de recherches de grandes organisations internationales telles l'OCDE) a été présentée pour dresser un portrait de Montréal. Cependant, l'ensemble de ces indicateurs ne permet pas d'assurer une constance des observations. La conclusion de cet événement demandait d'ailleurs de déterminer les indicateurs pertinents qui permettraient d'étayer ce portrait économique et entrepreneurial de Montréal.

⁹ <http://www.lactualite.com/lactualiteaffaires/lesleaderscroissance/montreallapirevilleentrepreneurialeauCanada/>

Recommandation 9

Que la Ville se dote d'indicateurs fixes qui lui permettent de dresser un portrait annuel de l'entrepreneuriat à Montréal. Cet exercice pourrait être confié à Montréal en statistiques, en collaboration avec les acteurs des milieux entrepreneuriaux et financiers.

3.4.1 La présence de nombreuses institutions d'enseignement postsecondaire

Avec ses huit universités et ses 27 institutions d'enseignement collégial, Montréal possède un immense bassin d'entrepreneurs en devenir. Il est d'intérêt majeur que des initiatives entrepreneuriales permettent à tous les étudiants de profiter de ces milieux hautement innovants pour mettre sur pied le projet d'une vie et qu'ils adoptent ultimement Montréal pour y prospérer. Les incubateurs J.-Armand-Bombardier de l'Université de Montréal et de l'École Polytechnique ainsi que le Centech de l'École de technologie supérieure sont des exemples de réussite.

Or, selon les estimations du Service de développement économique de la Ville, les incubateurs d'entreprises rejoignent environ 2 % des étudiants universitaires qui s'orientent vers l'entrepreneuriat. Il existe donc un large potentiel pour le maillage universités, entreprises et organismes soutenant le démarrage. D'ailleurs, dans son budget 2014-2015, le gouvernement fédéral a réservé « 40 millions de dollars additionnels au *Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs* pour aider les entrepreneurs à créer de nouvelles sociétés et à exploiter le potentiel de leurs idées au moyen d'un mentorat intensif et d'autres ressources en vue de faire progresser leur entreprise » (Gouvernement du Canada, 2014).

Recommandation 10

Que la Ville de Montréal, en collaboration notamment avec les universités, la Chambre de commerce de Montréal et Montréal International, mette sur pied un **PRAM Relève entrepreneuriale** en appui à des projets de création d'écosystèmes entrepreneuriaux en milieu scolaire réunissant des centres de recherche, des entreprises, des investisseurs, des créateurs et autres parties intéressées par le projet. La mise sur pied de « centres d'affaires » à loyer modique qui serviront de premier siège social aux entreprises en démarrage devrait être un des critères de sélection des projets admissibles au PRAM Relève entrepreneuriale.

Recommandation 11

Que, dans sa Stratégie de développement économique, la Ville de Montréal se donne un objectif quantifié de développement d'incubateurs d'entreprises liés aux institutions d'enseignement.

PARTIE 4

PARTIE 4

Jeunes et entrepreneuriat

Des portraits de la génération Y réalisés en 2009^{11,12} avancent que les jeunes de 18 à 29 ans accordent une grande importance à la conciliation de leur emploi et de leur vie personnelle, qu'ils ont un grand besoin d'autonomie relativement à l'organisation de leur travail et qu'ils accordent beaucoup d'importance à la réalisation de soi. Ils recherchent une structure organisationnelle souple qui permet de prendre part aux décisions. Sur le plan des compétences, ils sont polyvalents, ils ont une grande capacité d'apprentissage et une excellente maîtrise des technologies de l'information et des communications.

Réalisé par la Fondation de l'entrepreneurship, en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale–HEC Montréal, et présenté depuis 2009 par la Caisse de dépôt et placement du Québec, *l'Indice entrepreneurial québécois 2014* (Fondation de l'entrepreneurship, 2014) indique que les jeunes Québécois de 18 à 34 ans sont enthousiastes, fonceurs et confiants alors que 25 % des répondants ont l'intention de devenir entrepreneur (le double de la population adulte québécoise en général). Qu'ils soient engagés ou non dans la chaîne entrepreneuriale, l'entrepreneuriat est LE choix de carrière optimal pour les jeunes du Québec (39,9 %).

D'ailleurs, *l'Indice entrepreneurial 2014* (Fondation de l'entrepreneurship, 2014) nous informe aussi que les jeunes se démarquent par leur plus forte propension à vouloir reprendre une entreprise, qu'elle soit familiale ou non. Il y a donc deux fois plus de jeunes Québécois (9,3 %) qui

ont l'intention de prendre la relève d'une entreprise que les jeunes du reste du Canada (4,6 %). Au Québec, 9,7 % des jeunes comptent effectuer des démarches afin d'acquérir une entreprise déjà existante comparativement à 1,3 % des jeunes dans le reste du Canada et 1,9 % des 35 ans et plus du Québec. Cependant, le manque de financement constitue un obstacle important aux démarches pour neuf jeunes sur dix dans le cadre d'un rachat, ce qu'indiquait aussi le rapport du groupe de travail du Projet entrepreneuriat Montréal (PEM, 2007).

Les jeunes ont donc rarement accès à du financement, ils manquent d'expérience, de connaissances et de réseaux. Ils éprouvent aussi des difficultés techniques : rédiger leur plan d'affaires ou leur plan marketing, obtenir leur premier contrat, atteindre leur seuil de rentabilité (PEM, 2007).

4.1 Les jeunes femmes entrepreneures

Le rôle des femmes entrepreneures dans l'économie québécoise est de plus en plus reconnu. Les chiffres publiés au cours des dernières années dans différentes études portant sur le sujet sont éloquentes, et tout porte à croire que des données récentes accorderaient encore plus d'importance à un phénomène devenu irréversible. Quoiqu'il n'y ait pas de données relatives aux jeunes femmes entrepreneures tant québécoises que montréalaises, il importe d'en dresser un bref portrait afin de saisir les enjeux relatifs à l'entrepreneuriat féminin au Québec.

Ainsi, selon l'IEQ (Fondation de l'entrepreneurship, 2014), les femmes semblent plus déterminées que les hommes à passer à l'action. En effet, l'écart important entre les hommes et les femmes du Québec en ce qui concerne le taux d'intentions entrepreneuriales (24,4 % contre 14 %) diminue

¹¹ Conference Board of Canada, *Winning the "Generation Wars". Making the Most Generational Differences and Similarities in the Workplace*, novembre 2009, Ottawa, 76 pages. https://www.aqesss.qc.ca/docs/pdf/imedia/20091126/ConferenceBoard_Compete_Generation_Wars.pdf

¹² Forum des politiques publiques, *Le chemin du maintien à l'emploi des 18 à 29 ans*, Ottawa, 57 pages. https://www.ppforum.ca/sites/default/files/The_Road_to_Retention_FR_web.pdf

fortement lorsqu'il s'agit de mesurer le taux des personnes rendues à l'étape de démarches (10,1% pour les hommes, 8,1% pour les femmes). Les données de 2010 d'Industrie Canada démontrent, quant à elles, qu'au Québec, 19 % de l'ensemble des petites entreprises appartiennent majoritairement à des femmes. D'ailleurs, entre 2001 et 2011, le nombre de femmes qui se sont lancées en affaires a augmenté de 23 %, comparativement à une hausse de 14 % chez les hommes (Foster, 2014).

Du côté de Montréal, les données les plus récentes semblent remonter à 2005 alors que 5,3 % des Montréalaises étaient en processus de démarrage d'entreprise contre 12,2 % pour les hommes. À cette même date, 2,7 % des Montréalaises étaient dirigeantes de leur entreprise comparativement à 8,1 % des hommes (PEM, 2007).

L'étude de Lee-Gosselin *et al.* (2010) est des plus pertinentes en ce qui a trait aux obstacles rencontrés par les femmes entrepreneures. À la suite d'une revue exhaustive de la littérature qui permet de comprendre les images, les mythes et les difficultés auxquels beaucoup d'entrepreneures font face, l'auteure affirme que les entrepreneures québécoises n'y font pas exception. En effet, depuis au moins 20 ans, le principal enjeu rapporté par les femmes demeure l'accès au financement. « Malgré le fait qu'il existe de plus en plus de programmes ciblant spécifiquement les femmes, des obstacles persistent. Les mythes qui sont parfois derrière ces obstacles semblent continuer d'agir subtilement dans les institutions financières et dans le milieu des affaires en général, malgré le fait qu'ils aient été démentis par plusieurs études (Menziés *et al.*, 2006; Menziés *et al.*, 2004; Welbourne, 2005) », affirme-t-elle.

Une étude du gouvernement du Québec (2000) révélait que les entrepreneures font face à plusieurs obstacles : activités polarisées dans des secteurs traditionnellement féminins, manque d'expérience pertinente, faibles réseaux d'entraide, emploi et responsabilités domestiques et familiales concomitants, accès difficile

au financement. L'étude de Lee-Gosselin *et al.*, quant à elle, détruit plusieurs mythes avant de cerner les obstacles majeurs qui affectent le démarrage d'entreprise des femmes, tels l'accès au capital en raison d'investissements de démarrage plus faibles que pour les hommes entrepreneurs, un manque de connaissances et de compréhension du marché du capital de risque privé, une mauvaise compréhension des enjeux financiers liés aux activités de l'entreprise, un manque de réseaux et d'interrelations pour aider les femmes entrepreneures à accéder aux marchés financiers, etc.

Or, à Montréal, plusieurs organismes soutiennent l'entrepreneuriat féminin, entre autres par de la formation, de l'accompagnement et du financement, notamment Femmessor et la Compagnie F.

4.2 **Les jeunes entrepreneurs sociaux**

Le nombre d'entrepreneurs sociaux et d'entreprises sociales a augmenté dans la dernière décennie. Cela résulte, en partie, de la nécessité de s'adapter aux transformations socioéconomiques majeures que les pays occidentaux ont connues. À Montréal, en 2005-2006, 6 % de la population est un entrepreneur social, et environ 500 entreprises d'économie sociale employaient près de 6 000 personnes et permettaient à 2 000 personnes de réintégrer le marché du travail. L'ensemble de ces entreprises en économie sociale génère une activité économique de 300 millions de dollars (PEM, 2007).

En 2011, le mémoire du Forum jeunesse de l'île de Montréal (FJÎM) déposé dans le cadre de la consultation gouvernementale sur la stratégie québécoise de l'entrepreneuriat soulignait quelques problématiques intéressantes. Il y est notamment mentionné la difficulté pour les jeunes d'obtenir du financement adéquat, problème toujours d'actualité et soulevé à nouveau dans le mémoire de l'organisme sur le renouvellement de

la politique québécoise vouée à la jeunesse (2013). La majorité des ressources en entrepreneuriat et les différents programmes des divers paliers gouvernementaux sont principalement axés sur les besoins des entreprises privées à propriétaire unique. Selon le FJÎM (2013), les formations, l'accompagnement et les programmes de financement et de soutien mériteraient d'être adaptés à la réalité des jeunes entrepreneurs sociaux afin de maximiser leurs chances de réussite. Le Forum jeunesse propose d'ailleurs de mettre sur pied un fonds semblable au Fonds de développement des entreprises d'économie sociale qui permettrait de subventionner des entreprises autres que coopératives.

4.3 Les jeunes entrepreneurs issus des communautés culturelles

D'après le site Web de la Ville de Montréal, dont les données sont issues de l'Enquête auprès des ménages réalisée par Statistique Canada en 2011, la population immigrante constitue 33 % de la population montréalaise totale. Des 846 645 immigrants dénombrés à Montréal en 2011 (22,6 % de la population), on en compte 200 000 âgés de 15 à 34 ans (23,6 %) (ISQ, 2014). Les principaux pays de naissance de ces jeunes immigrants récents sont la France, le Maroc, l'Algérie, Haïti, la Chine et la Colombie.

Alors que les statistiques relatives au taux de chômage ont beaucoup varié depuis 2006 pour les jeunes âgés de 15 à 24 ans, passant de 27,2 % en 2006 à 17,9 % en 2012 pour les immigrants, comparativement au taux de chômage des citoyens nés au Québec qui a légèrement augmenté, passant de 12,5 % à 13,7 % (ISQ, 2014), celles pour l'ensemble des immigrants montréalais sont alarmantes. En effet, avec un taux d'activité de 62 % et un taux de chômage de 11,5 %, comparativement à 65,9 % et 7,8 % pour l'ensemble des Montréalais, on

retrouve proportionnellement plus de chômeurs et moins de personnes en emploi chez les immigrants, peu importe le niveau de scolarité atteint (Gouvernement du Canada, 2014). Chez les immigrants récents, le taux de chômage est encore plus élevé, atteignant 19,2 %, et ce, malgré un taux d'activité comparable à celui de l'ensemble de la population. Avec ces quelques statistiques, nous pouvons donc conclure que le bassin de jeunes entrepreneurs potentiels est grand.

Or, 74 % des immigrants accueillis déclarent connaître le français au moment de leur arrivée et une proportion plus importante de nouveaux immigrants (37,1 %) que de citoyens nés au Québec (20,5 %) sont titulaires d'un diplôme universitaire (Ville de Montréal, 2010). En fonction des sexes, 38,9 % des hommes immigrants ont un diplôme universitaire comparativement à 18,6 % des hommes nés au Québec alors que ce sont 35,4 % des femmes immigrantes et 22,5 % des femmes nées au Québec qui ont cette qualification.

De plus, dans la mesure où la majorité des immigrants sont sélectionnés dans la catégorie « immigration économique » – plus précisément dans la sous-catégorie « travailleurs qualifiés » (ISQ, 2014) –, où 10,5 % des Montréalais étaient en 2005 des entrepreneurs issus des communautés culturelles contre 7,9 % pour les autres (PEM, 2007) et où la concentration de travailleurs autonomes dans l'agglomération de Montréal est légèrement plus élevée dans la population immigrante (8 %) que dans la population non immigrante (6 %) (Ville de Montréal, 2010), la Ville de Montréal se doit de tout faire pour soutenir ces jeunes immigrants à fibre entrepreneuriale développée, francophones, scolarisés et prêts à travailler, mais dont l'insertion sur le marché du travail se fait très difficilement.

Une étude réalisée par le gouvernement du Canada¹³ nous permet de comprendre la nécessité de varier les services aux entrepreneurs immigrants. Alors que la première génération

¹³ Abada, T., Hou, F. et Lu, Y. *Choix ou nécessité : les immigrants et leurs enfants choisissent-ils le travail autonome pour les mêmes raisons?* Gouvernement du Canada, Statistique Canada (en collaboration avec le ministère de l'Industrie), avril 2012.

d'immigrants est tentée par le travail autonome et l'entrepreneuriat pour pallier aux difficultés d'intégrer le marché du travail du pays d'accueil et aux difficultés de l'enclave de l'immigration, les enfants d'immigrants, eux, font davantage le choix de l'entrepreneuriat parce qu'ils anticipent des gains plus élevés de leur passage d'un emploi rémunéré à un travail autonome. Lorsque les changements dans les facteurs sociodémographiques sont pris en considération, l'écart générationnel entre les taux de travail autonome des parents immigrants et ceux de la deuxième génération est à peu près le même que celui entre les taux des parents nés au Canada et ceux de leurs enfants. Ainsi, selon cette même étude, la première génération d'immigrants a tendance à évoluer dans le travail autonome de type ethnique. La deuxième génération a plutôt tendance à se spécialiser hors de ces entreprises ethniques, ressemblant davantage à la troisième génération. Pour ces auteurs, il est évident que la question de la langue et de la culture « administrative » est fondamentale dans le succès de ces entreprises.

D'ailleurs, selon les organismes rencontrés dans le cadre de cet avis, les entrepreneurs issus des communautés ethnoculturelles peuvent rencontrer des difficultés liées à la connaissance de l'administration québécoise ou montréalaise, à la maîtrise de la langue, à la compréhension de la culture et particulièrement de la culture entrepreneuriale. Les acteurs en soutien aux entrepreneurs issus de communautés culturelles affirment aussi qu'étant généralement déjà à l'emploi de l'entreprise familiale dans leur pays d'origine, les entrepreneurs immigrants développent très souvent leur projet d'entreprise au sein de leur communauté sans penser que des clients de toutes les origines pourraient profiter de leurs services. Ces entrepreneurs doivent donc être sensibilisés au marché potentiel qu'offre tous les citoyens et les citoyennes résidant à proximité, sans penser à l'origine culturelle de ces derniers.

4.4 Les jeunes artistes-entrepreneurs

Montréal se situe parmi les villes canadiennes où l'on compte le plus grand nombre d'artistes. Possédant de nombreuses écoles de formation artistique et étant l'un des centres de création et de production les plus importants au Canada, Montréal exerce une forte attraction sur les jeunes artistes. Les prévisions du nombre d'étudiants inscrits dans les écoles d'art étant à la hausse, Montréal devrait demeurer un pôle d'attraction majeur.

Pour Géraldine Dallaire, doctorante à HEC Montréal/CERAG de Grenoble en entrepreneuriat culturel, dont la thèse porte sur l'écosystème des entrepreneurs culturels, le milieu culturel subit actuellement beaucoup de pression pour se transformer. Les compressions relatives aux subventions, la forte présence des technologies de l'information et des communications et l'exigence accrue des clients consommateurs de culture requiert d'innover pour assurer la pérennité de l'activité culturelle, qui n'est désormais plus subventionnée uniquement par les gouvernements.

Selon elle, il existe deux types d'entrepreneurs culturels : l'artiste-entrepreneur (mais tous les artistes ne sont pas des entrepreneurs) qui fait le constat ou choisit d'être entrepreneur pour réaliser son projet ou pour vivre de ce métier à long terme et, d'autre part, l'entrepreneur qui embauche des artistes ou développe son activité grâce au travail d'artistes. Les deux profils requièrent des services différents. Le premier a souvent peu de compétences en gestion et il va chercher à acquérir ces notions ou s'entourer de personnes les possédant. De plus, il s'agit parfois d'entrepreneurs « contraints » : s'ils avaient le choix, ils préféreraient ne s'occuper que des aspects artistiques. On trouvera potentiellement plus de profils entrepreneuriaux dans le second cas. Lancer son activité est un choix. On va également y rencontrer des entrepreneurs non issus du

domaine artistique ou culturel et qui ne connaissent pas les règles propres au milieu des arts et de la culture. Les entrepreneurs culturels vivent régulièrement des tensions entre la gestion et la rentabilité, d'une part, et l'aspect artistique, créatif, d'autre part. En fait, peu de personnes possèdent ce profil bicéphale : être à la fois gestionnaire et artiste.

Madame Dallaire distingue quatre défis majeurs auxquels sont confrontés les entrepreneurs culturels : la formation, le financement, la valorisation de la culture et l'innovation.

En ce qui a trait à la formation, elle indique, tout comme Yolaine Plante, fondatrice de l'organisme *Eurêka! Art et dialogue interculturel*, que dans leur ensemble, les écoles d'art ne préparent pas à la gestion. Il existe donc un fossé entre la formation et la réalité de l'artiste puisqu'une fois sorti de l'école, le jeune se rend compte qu'il doit développer ses compétences de gestionnaire pour créer son activité et vivre de son art. D'ailleurs, l'étude de Bellavance, Sirois, Paré et Bao-Lavoie (2014), qui scrute en profondeur cinq entreprises culturelles émergentes, démontre très bien que plusieurs sont fragilisées par l'absence de compétences en gestion. Des programmes axés sur la gestion des entreprises et organismes culturels sont donc nés à la demande de ces artistes.

À l'inverse, certains entrepreneurs doivent apprendre à connaître le milieu culturel, ses règles implicites et développer des réseaux propres au milieu qu'ils veulent investir. Cette situation requiert accompagnement, mentorat et formation pour chaque discipline artistique. « Le milieu théâtral n'est pas le milieu du cinéma, chacun possède ses propres règles pour pouvoir y développer une entreprise et assurer sa croissance », affirme Géraldine Dallaire. À cet effet, Yolaine Plante indique que lorsque les ressources d'accompagnement ne sont pas spécialisées, plusieurs tentent de réorienter les jeunes entrepreneurs en devenant vers un autre milieu professionnel.

Du côté du financement, les règles changent beaucoup actuellement, selon Géraldine Dallaire et Yolaine Plante. Le financement gouvernemental diminue, il y a davantage de vérifications et de reddition de comptes, le financement n'est plus automatique et les subventionnaires exigent de plus en plus d'expérience et de prise de risques de la part des entrepreneurs. D'ailleurs, nous retrouvons quelques-unes de ces remarques dans l'étude de Bellavance, Sirois, Paré et Bao-Lavoie (2014), qui démontre que le système de financement favorise les grandes institutions culturelles, qu'il ne répond plus aux besoins et réalités actuelles et qu'il manque de flexibilité en raison de la désuétude et de l'étanchéité des catégories et disciplines artistiques déterminées par les organismes de financement. Ainsi, les jeunes sont particulièrement touchés par ces contraintes n'ayant souvent pas une expérience professionnelle et un historique de crédit suffisants. Les artistes-entrepreneurs cherchent donc à diversifier les sources de financement et se tournent vers des partenaires privés ou le financement participatif. La diversité des partenaires financiers est aussi source de pression dans la mesure où leurs objectifs varient : les uns cherchent une reconnaissance par les pairs alors que d'autres visent la rentabilité.

Le troisième enjeu dont fait état Géraldine Dallaire est la valorisation de la culture. Traditionnellement, les acteurs du secteur ont considéré que la place de la culture dans notre société allait de soi. Cependant, cet aspect n'est pas acquis. En quoi est-il important d'avoir une culture riche et diversifiée en 2015 et pour les prochaines années? À cette question, les artistes, les professionnels du secteur n'ont pas toujours les réponses et il est important de questionner la place de l'art et de la culture dans notre société. Avec la raréfaction des ressources, le milieu culturel, y compris les artistes, doit développer un discours faisant la promotion de la culture afin de la valoriser et de défendre sa part d'investissements publics, mais aussi de convaincre des partenaires privés.

Enfin, le quatrième et dernier enjeu, exprimé autant par Géraldine Dallaire que par Yolaine Plante, est celui de l'innovation. Non seulement les nouvelles technologies ont révolutionné le milieu culturel, mais les attentes des consommateurs de culture qui désirent dorénavant vivre une « expérience » complète lors de leur sortie, exigent de concevoir un produit culturel à la fine pointe des technologies. Ici aussi, le marketing et la commercialisation de l'art devient un défi pour les entrepreneurs culturels qui, on l'a vu précédemment, n'ont pas nécessairement les connaissances et les compétences pour faire cela. Pour Yolaine Plante, « la collaboration avec des partenaires est dorénavant essentielle étant donné que la culture ne se fait pas seule, il y a une obligation d'innovation ».

En 2008, le Forum jeunesse de l'île de Montréal affirmait que les jeunes créateurs avaient du mal à trouver des services d'accompagnement. Bien que plusieurs organismes offrent ce type de services, pensons entre autres au Conseil québécois de la musique, à Diagramme – gestion culturelle ou encore Montréal, arts interculturels (MAI), ce constat apparaît toujours d'actualité pour Mme Dallaire, la demande dépassant souvent l'offre disponible. Les jeunes artistes peuvent également consulter les carrefours jeunesse-emploi (CJE), le Conseil des arts de Montréal, les SAJE, le Youth Employment Services (YES), les CDEC, les centres d'entrepreneuriat ou encore la Compagnie F. D'ailleurs, en 2012, 10% des 850 entrepreneurs qui suivaient des cours auprès du SAJE étaient des artistes.

Parmi ces organismes, certains ont même développé une offre de services adaptée, comme le CJE du Centre-Sud-Plateau-Mont-Royal-Mile-End, qui offre le *Projet Art* et le *Parcours de l'artiste*, des ateliers-conférences qui permettent d'en apprendre davantage sur le démarrage d'un projet, les sources de financement, les formes d'entreprises culturelles, etc. Un autre exemple est le CJE Centre-Ville, qui offre des services spécialisés aux jeunes qui désirent développer

un projet créatif. La Fondation Montréal inc. est aussi très ouverte aux projets entrepreneuriaux artistiques et offre de l'accompagnement. Il faut également noter qu'au cours des dernières années, plusieurs des organismes mentionnés et nombre d'associations professionnelles ont fait des efforts louables pour développer des outils nécessaires aux artistes en début de carrière. Pensons par exemple au projet Outiller la relève artistique montréalaise (ORAM) et le portail Artère, développé par le Conseil des arts de Montréal, en collaboration avec le Forum jeunesse de l'île de Montréal et la Ville de Montréal.

Pour Géraldine Dallaire, le milieu de la culture est effectivement en train de se structurer pour assurer le développement et l'accompagnement des nouveaux artistes-entrepreneurs. Il y a beaucoup de défis à relever, mais plusieurs acteurs y travaillent, dont le Conseil des arts de Montréal, qui y contribue par la création d'un écosystème dans lequel se retrouvent de plus en plus des acteurs autant du milieu des affaires que de celui de la culture. D'ailleurs, Yolaine Plante indique que certaines tables de concertation en culture (dont les objectifs sont de favoriser la concertation entre les acteurs locaux dans le but de soutenir le développement et de promouvoir localement la culture) font aussi ce travail d'accompagnement des jeunes de la relève artistique puisqu'ils y trouvent accès à un réseau professionnel diversifié et à des opportunités de développement pour leurs projets. Par contre, le défi majeur des tables de concertation en culture est de trouver du financement adéquat pour se pérenniser. En effet, elles sont généralement mal financées et auraient besoin d'une plus grande reconnaissance des instances gouvernementales alors que leur impact est bien réel auprès des jeunes artistes.

4.5 Les défis

La revue de littérature, les entrevues avec des acteurs du milieu et des intervenants issus des organismes de soutien ainsi que les tables

rondes réalisées avec de jeunes entrepreneurs nous indiquent que tous les jeunes sont confrontés aux mêmes besoins au cours de leur parcours : l'information, la formation, le financement et résoudre la complexité administrative, légale et fiscale. Dans cette section, nous exposerons de façon plus exhaustive ces défis.

4.5.1 L'information

Plusieurs des jeunes entrepreneurs qui ont participé aux tables rondes jugent que le site Web de la Ville de Montréal devrait faire office de vitrine internationale et de porte d'entrée des futurs entrepreneurs. Pour le CjM, il est primordial qu'une ville de l'importance de Montréal ait un portail Web qui fasse office de vitrine unique de l'entrepreneuriat en contexte montréalais.

À l'ère où le premier lieu de recherche est le Web, un portail dynamique et attrayant suscitera l'intérêt autant des futurs entrepreneurs montréalais que celui d'entrepreneurs internationaux qui pourraient par la suite être dirigés vers les partenaires soutenant le démarrage ou la croissance d'entreprise. Un portail Web séduisant et informatif doit démontrer le dynamisme économique de la Ville pour attirer, inciter et informer de nouveaux entrepreneurs, il pourrait même être une plateforme d'éducation par la mise en ligne de capsules éducatives et de webinaires. « Si on va sur le site de la Ville de Toronto, par exemple, il y a tout le détail des services aux entrepreneurs en mandarin, en français, en espagnol. Il y a le nom de la personne-ressource, le numéro qui est là, tu l'appelles, elle te répond et tu as toutes les réponses à toutes tes questions. C'est tellement beau! », nous a transmis une jeune entrepreneure interviewée.

À la lumière d'entrevues réalisées avec des acteurs du milieu, le CjM encourage tout autant la consolidation de la présence sur le Web des partenaires de la Ville afin que les futurs entrepreneurs aient accès librement, entre autres, aux documents d'information et aux formulaires d'inscription pour faciliter leurs démarches.

Recommandation 12

Que la Ville revoie son interface Web sur l'entrepreneuriat et le développement économique afin d'en faire une porte d'entrée exclusive en matière d'entrepreneuriat à Montréal, de même qu'une vitrine internationale dynamique et innovatrice, y intégrant même une expérience éducative par la mise en ligne de capsules et de webinaires sur le sujet.

Recommandation 13

Que la Ville améliore le référencement Web de son site afin qu'il devienne le premier résultat lors d'une recherche en ligne sur le démarrage d'entreprise à Montréal.

Recommandation 14

Que la Ville ajoute à son Espace jeunesse une section Entrepreneuriat, qui pourrait être alimentée de manière collaborative avec les acteurs du milieu.

4.5.2 La formation

Qu'ils soient artistes, ingénieurs, plombiers ou encore avocats, tous n'ont pas les compétences relatives au démarrage et à la gestion d'entreprise. Elles ne sont pas innées et ne font pas partie de la majorité des parcours scolaires. Et outre les compétences, il y a le langage et les codes du milieu entrepreneurial qui ne sont pas perçus et reçus de la même façon par tous les entrepreneurs, qu'ils proviennent de communautés ou de milieux sociaux différents. Le Conseil jeunesse a pris conscience de cette nécessaire diversité des

offres de services en réalisant les entrevues avec des intervenants de plusieurs organismes.

Effectivement, ces organismes ne s'adresseront pas et n'accompagneront pas de la même façon un jeune entrepreneur né au Québec, scolarisé en système québécois et une jeune entrepreneure fraîchement débarquée en sol québécois, les références culturelles et le langage n'étant pas les mêmes pour l'un et pour l'autre. Il est donc nécessaire d'offrir des services diversifiés afin de rejoindre le plus grand nombre d'entrepreneurs à différents stades de leurs démarches.

L'élaboration de parcours entrepreneuriaux basés sur différents profils pourrait être au cœur des communications de Montréal, ville entrepreneuriale. Cela permettrait aux nouveaux entrepreneurs comme aux entrepreneurs immigrants de trouver les ressources adéquates pour répondre à leurs besoins. De plus, cette mise en commun des ressources permettrait certainement de cerner les besoins réels en termes d'offre de services.

Recommandation 15

Que la Ville de Montréal, dans le cadre des restructurations annoncées à l'automne 2014, s'assure de diversifier les services et de maximiser le contact et la sensibilisation auprès d'entrepreneurs de différents profils, qu'ils soient en devenir, immigrants ou déjà en affaires.

Recommandation 16

Que la Ville de Montréal construise sa nouvelle vitrine Web autour des différents parcours que peuvent emprunter les entrepreneurs en devenir, immigrants ou déjà en affaires afin qu'ils puissent trouver facilement l'information recherchée.

4.5.3 Le financement

Le financement représente le nerf de la guerre pour les jeunes et petites entreprises. Cette problématique revient constamment autant dans la littérature et les études sur l'entrepreneuriat que dans les entrevues réalisées. Les jeunes et les petites entreprises en démarrage n'ont presque rien à offrir en garantie de prêt et ont de trop petits états financiers pour assurer leur crédibilité afin d'obtenir du financement.

Or, selon un sondage de la Banque mondiale réalisé dans 45 pays (Beck, Demirg-Kunt et Pera, 2008, dans O'Bryan, 2010), les banques perçoivent les petites et moyennes entreprises comme étant très profitables, et ce, peu importe le niveau de développement du pays, mais hautement à risque en raison de leur sensibilité au ralentissement économique, contrairement aux grandes entreprises. Selon ce même sondage, 45 % des banques dans les pays développés ont affirmé que la compétition pour les clients est la principale raison pour laquelle ils font moins affaires avec des PME. Le coût relatif à une multitude de petits prêts à des entreprises qui ont un risque plus élevé d'être en défaut de paiement (7,4 % pour les petites entreprises; 5,7 % pour les moyennes et 4 % pour les grandes) est aussi une raison pour laquelle les banques évitent de prêter aux PME.

Selon le Chantier de l'économie sociale (2014), il est également difficile pour les projets d'économie sociale de recevoir du financement puisque leur rentabilité est souvent moins élevée que celle d'une entreprise privée aux intérêts plus économiques que sociaux, mais aussi parce qu'il existe encore des barrières gouvernementales bloquant ou limitant l'accès à des programmes de financement et à des crédits d'impôt qui sont exclusivement destinés à l'entreprise privée.

Selon la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM, 2010), le capital est moins orienté vers les phases cruciales, notamment celles du prédémarrage et du démarrage: « Que ce soit pour une entreprise existante ou pour une nouvelle entreprise, le financement du prédémarrage demeure

une opération difficile. Il importe de faciliter l'accès au capital de risque pour la précommercialisation, d'autant plus que dans la région métropolitaine, il y a moins d'anges investisseurs. » (p. 12).

Le capital en financement des entreprises est donc disponible, mais d'un côté il y a des entreprises nouvelles, petites ou qui ont une forme juridique ne les favorisant pas auprès des institutions bancaires et, de l'autre côté, il y a les banques qui sont frileuses de leur prêter de l'argent pour démarrer ou croître.

Outre les banques, il existe au Québec une multitude d'organismes et de compagnies qui offrent du financement aux entreprises en démarrage. Le gouvernement du Québec, par son site Services Québec¹⁴, répertorie 67 programmes provenant autant du gouvernement du Québec, du gouvernement du Canada que d'organisations non gouvernementales. Or, il est extrêmement difficile de s'y retrouver et de comprendre l'offre de chacun. Dans l'optique de répondre adéquatement aux différents profils d'entrepreneurs cités précédemment, il serait pertinent pour la Ville de dresser l'inventaire de tous les acteurs intervenant en entrepreneuriat et d'éclaircir le champ d'action de chacun. La Ville se doit de vulgariser et de rendre accessible l'information relative au démarrage et au financement des entreprises sur son territoire afin que les entrepreneurs puissent saisir rapidement les ressources à leur disposition.

En ce qui a trait au financement en soi, le Conseil jeunesse invite la Ville à sensibiliser les organisations auxquelles elle participe à rendre plus souples les conditions à remplir pour accéder au financement. Les petites entreprises sont celles qui contribuent le plus à l'économie du Québec. Toute grande entreprise est aussi passée par la phase de démarrage à 1, 5, 10 employés pour ensuite prendre de l'expansion, il faut donc que la Ville voie dans ces petites entreprises en démarrage des gages d'avenir pour son développement économique.

Dans le cadre des restructurations annoncées à l'automne 2014, le rapatriement des sommes gérées par les CLD est une opportunité pour la Ville de Montréal de démontrer sa détermination à développer et soutenir l'entrepreneuriat chez les jeunes de 18 à 35 ans. En réservant, par exemple, 25 % de l'enveloppe globale du FLI (Fonds local d'investissement) aux jeunes entrepreneurs, la Ville de Montréal affirmerait son parti pris en faveur de la relève entrepreneuriale.

Recommandation 17

Que la Ville de Montréal dresse l'inventaire de tous les acteurs intervenant en entrepreneuriat, éclaire le champ d'action et l'offre de services de chacun et rende cette information accessible dans l'optique de répondre aux besoins des différents profils d'entrepreneurs.

Recommandation 18

Que la Ville de Montréal sensibilise les organisations auxquelles elle participe à rendre plus souples les conditions à remplir pour accéder au financement destiné au démarrage d'entreprise.

Recommandation 19

Que la Ville de Montréal, dans le cadre des restructurations annoncées à l'automne 2014, réserve 25 % de l'enveloppe vouée au Fonds local d'investissement pour les projets de démarrage d'entreprise des Montréalais âgés de 18 à 35 ans.

¹⁴ Recherche effectuée le 18 novembre 2014 (Aide financière - créer son entreprise) : http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/recherche?action=rechercher&page=1&x=AideFinanciere&lang=fr&motsCles=&mo=&categorieArray=3524683359&categorie=grouper_par_mo

4.5.4 La complexité administrative, légale et fiscale

Selon la littérature consultée, dont celle sur l'Indice entrepreneurial de la Fondation de l'entrepreneurship (2014), ainsi que les jeunes entrepreneurs rencontrés dans le cadre des tables rondes, les petites entreprises ont beaucoup de difficulté à surmonter la « complexité administrative, légale ou fiscale » relative au démarrage et à la croissance. « Nous étions très enthousiastes à démarrer notre compagnie de création de vêtements, mais la difficulté de trouver les informations sur les sources de financement, les taxes de douanes, l'embauche des employés... Il y a plusieurs intervenants, plusieurs sites Internet, parfois les informations se contredisent, c'était très difficile pour nous. », exposait l'une des jeunes entrepreneures.

Selon la Fondation, cet obstacle freine les démarches des entrepreneurs dans près de 27 % des cas, alors que dans les autres provinces canadiennes, ces contraintes ont un impact négatif dans moins de 17 % des cas. Le rapport Audet (2011)¹⁵ a démontré le besoin d'allègement et de simplification réglementaire et administrative et le Conseil jeunesse de Montréal pense que plusieurs de ses constatations pourraient très bien s'appliquer à l'expérience vécue par les futurs entrepreneurs montréalais, que ce soit la faiblesse des sites Web de la Ville et de ses partenaires, l'inexistence d'une porte d'entrée unique en matière d'entrepreneuriat ou, encore, la multiplicité et la complexité des lois et règlements auxquels une entreprise doit se conformer.

¹⁵ Gouvernement du Québec. *Simplifier et mieux réglementer. Rapport du Groupe de travail sur la simplification réglementaire et administrative*, décembre 2011, 89 pages.

¹⁶ <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/recherche?lang=fr&x=permis>

Recommandation 20

Que la Ville de Montréal mandate un comité d'experts pour reproduire l'étude du rapport Audet au niveau montréalais avec l'objectif de procéder à une simplification des procédures administratives applicables aux entreprises.

Ainsi, le système PerLE, que l'on retrouve, pour le Québec, dans le volet Permis et licences dans l'espace Entreprises du site Web de Services Québec¹⁶, permettrait rapidement de centraliser toute l'information relative aux permis et licences dont une entreprise a besoin pour démarrer en fonction de la province et de la ville où elle désire s'installer et du secteur d'activité dans lequel elle se spécialise. PerLE génère automatiquement une liste de tous les permis et licences nécessaires par ordre de gouvernement (fédéral, provincial, territorial et municipal), y compris des renseignements essentiels sur chacun. La liste comprend aussi des liens vers les sites des diverses administrations où les entrepreneurs peuvent obtenir des détails et, dans certains cas, faire des demandes en ligne. Au Québec, seules 10 villes participent à l'initiative PerLe/BizPal alors qu'ailleurs au Canada, toutes les villes constituant les pôles économiques majeurs, soit Toronto, Vancouver, Calgary, Winnipeg, participent à cette initiative.

Recommandation 21

Que la Ville de Montréal et ses arrondissements s'inscrivent au système PerLE le plus tôt possible afin de permettre aux futurs entrepreneurs de trouver rapidement l'information relative aux permis et licences dont ils auront besoin.

Dans toute grande administration publique, les petites entreprises ont de la difficulté à se qualifier pour les appels d'offres (Bergeron, 2014; Gouvernement du Canada, 2014). Montréal ne fait pas exception. En 2008, inspiré par le *Small Business Act* (SBA) américain voté en 1953 par le Congrès, la Commission européenne a adopté une politique traduisant sa volonté de promouvoir la croissance des PME et d'en reconnaître le rôle essentiel dans l'économie européenne. Le SBA ancre de façon irréversible le principe « penser aux PME d'abord » autant dans les processus législatifs que dans les administrations européennes. Cette politique s'applique à toutes les entreprises qui ont moins de 250 salariés et qui ne dépassent pas un certain seuil en termes de chiffre d'affaires. Selon les résultats émis par la Commission européenne en 2011¹⁷, ce sont donc 100 000 PME qui ont bénéficié du financement prévu par le programme-cadre du SBA, 100 000 emplois qui ont été créés en deux ans et le temps nécessaire à la création d'une entreprise a été divisé en deux dans la plupart des États membres de l'Union européenne entre 2007 et 2010.

Or, l'une des initiatives mises de l'avant par cet acte consiste à séparer les appels d'offres par lot afin que les PME puissent contribuer à un projet de plus grande ampleur. Cette approche pourrait être reprise aisément par la Ville de Montréal dans sa politique de gestion contractuelle.

Recommandation 22

Que la Ville de Montréal mette en place, dans les domaines qui le permettent, un système d'appels d'offres par lots permettant aux petites entreprises d'obtenir des contrats d'envergure.

¹⁷ Commission européenne, « Le Small Business Act pour l'Europe renforce les petites entreprises et stimule la croissance », communiqué de presse, 23 février 2011.

Sommaire des recommandations

Recommandation 1 (p. 23) : Que la Ville de Montréal fasse de l'entrepreneuriat jeunesse une priorité dans sa prochaine stratégie de développement économique.

Recommandation 2 (p. 24) : Que le réseau Accès culture consolide son action auprès des artistes de la relève, tant sur le plan de la diffusion que de l'incubation. Pour y parvenir :

- qu'il se dote de moyens d'action précis pour faire passer la présence des artistes de la relève de 12 % à 20 % dans les programmations du réseau;
- qu'il adopte une définition claire de la relève artistique;
- qu'il développe un programme de résidences spécialement consacrées aux compagnies artistiques de la relève.

Recommandation 3 (p. 27) : Que la Ville propose à la Communauté métropolitaine de Montréal d'inclure dans son prochain plan de développement économique un mandat précis pour les grappes métropolitaines relatif à la relève entrepreneuriale, particulièrement par le développement de projets d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises qui revitaliseront des bâtiments patrimoniaux. Ce mandat devra faire partie de l'évaluation annuelle des grappes.

Recommandation 4 (p. 31) : Que la Ville, en collaboration avec le gouvernement du Québec, permette aux CLD et aux CDEC de desservir des entrepreneurs qui n'habitent pas leur territoire afin qu'ils puissent avoir accès à l'expertise thématique et aux services spécialisés développés par certains CLD.

Recommandation 5 (p. 32) : Que la Ville de Montréal incite fortement ses partenaires à utiliser pleinement les nouvelles technologies de l'information et des communications afin que les entrepreneurs puissent avoir accès à toute l'information utile et qu'ils puissent se former en ligne, ou encore, compléter des formulaires, prendre rendez-vous, etc.

Recommandation 6 (p. 34) : Que la Ville et ses partenaires réservent une partie de l'ensemble des fonds disponibles à l'entrepreneuriat aux projets de transfert et d'acquisition de petites entreprises.

Recommandation 7 (p. 34) : Que la Ville de Montréal fasse des représentations auprès du gouvernement du Québec afin de procéder à la création d'un crédit d'impôt pour le transfert d'une entreprise à un jeune entrepreneur par le solde de prix de vente.

Recommandation 8 (p. 34) : Que la Ville de Montréal interpelle le gouvernement du Québec afin qu'il mette en œuvre la recommandation du Regroupement des jeunes chambres de commerces du Québec (RJCCQ) visant la création d'un programme facilitant l'acquisition d'une première entreprise, un Régime d'accès à l'entrepreneuriat (RAE), inspiré du programme d'accès à la propriété.

Recommandation 9 (p. 37) : Que la Ville se dote d'indicateurs fixes qui lui permettent de dresser un portrait annuel de l'entrepreneuriat à Montréal. Cet exercice pourrait être confié à Montréal en statistiques, en collaboration avec les acteurs des milieux entrepreneuriaux et financiers.

Recommandation 10 (p. 37) : Que la Ville de Montréal, en collaboration notamment avec les universités, la Chambre de commerce de Montréal et Montréal International, mette sur pied un **PRAM Relève entrepreneuriale** en appui à des projets de création d'écosystèmes entrepreneuriaux en milieu scolaire réunissant des centres de recherche, des entreprises, des investisseurs, des créateurs et autres parties intéressées par le

projet. La mise sur pied de « centres d'affaires » à loyer modique qui serviront de premier siège social aux entreprises en démarrage devrait être un des critères de sélection des projets admissibles au PRAM Relève entrepreneuriale.

Recommandation 11 (p. 37) : Que, dans sa Stratégie de développement économique, la Ville de Montréal se donne un objectif quantifié de développement d'incubateurs d'entreprises liés aux institutions d'enseignement.

Recommandation 12 (p. 46) : Que la Ville revoie son interface Web sur l'entrepreneuriat et le développement économique afin d'en faire une porte d'entrée exclusive en matière d'entrepreneuriat à Montréal, de même qu'une vitrine internationale dynamique et innovatrice, y intégrant même une expérience éducative par la mise en ligne de capsules et de webinaires sur le sujet.

Recommandation 13 (p. 46) : Que la Ville améliore le référencement Web de son site afin qu'il devienne le premier résultat lors d'une recherche en ligne sur le démarrage d'entreprise à Montréal.

Recommandation 14 (p. 46) : Que la Ville ajoute à son Espace jeunesse une section Entrepreneuriat, qui pourrait être alimentée de manière collaborative avec les acteurs du milieu.

Recommandation 15 (p. 47) : Que la Ville de Montréal, dans le cadre des restructurations annoncées à l'automne 2014, s'assure de diversifier les services et de maximiser le contact et la sensibilisation auprès d'entrepreneurs de différents profils, qu'ils soient en devenir, immigrants ou déjà en affaires.

Recommandation 16 (p. 47) : Que la Ville de Montréal construise sa nouvelle vitrine Web autour des différents parcours que peuvent emprunter les entrepreneurs en devenir, immigrants ou déjà en affaires afin qu'ils puissent trouver facilement l'information recherchée.

Recommandation 17 (p. 48) : Que la Ville de Montréal dresse l'inventaire de tous les acteurs intervenant en entrepreneuriat, éclaire le champ d'action et l'offre de services de chacun et rende cette information accessible dans l'optique de répondre aux besoins des différents profils d'entrepreneurs.

Recommandation 18 (p. 48) : Que la Ville de Montréal sensibilise les organisations auxquelles elle participe à rendre plus souples les conditions à remplir pour accéder au financement destiné au démarrage d'entreprise.

Recommandation 19 (p. 48) : Que la Ville de Montréal, dans le cadre des restructurations annoncées à l'automne 2014, réserve 25 % de l'enveloppe vouée au Fonds local d'investissement pour les projets de démarrage d'entreprise des Montréalais âgés de 18 à 35 ans.

Recommandation 20 (p. 49) : Que la Ville de Montréal mandate un comité d'experts pour reproduire l'étude du rapport Audet au niveau montréalais avec l'objectif de procéder à une simplification des procédures administratives applicables aux entreprises.

Recommandation 21 (p. 49) : Que la Ville de Montréal et ses arrondissements s'inscrivent au système PerLE le plus tôt possible afin de permettre aux futurs entrepreneurs de trouver rapidement l'information relative aux permis et licences dont ils auront besoin.

Recommandation 22 (p. 50) : Que la Ville de Montréal mette en place, dans les domaines qui le permettent, un système d'appels d'offres par lots permettant aux petites entreprises d'obtenir des contrats d'envergure.

Conclusion

À l'instar de plusieurs acteurs interrogés dans le cadre du présent avis, le Conseil jeunesse encourage le maire et la Ville de Montréal à poursuivre son leadership dans le développement entrepreneurial de leur territoire.

Les restructurations annoncées à l'automne 2014 sont une opportunité importante. La Ville se doit de la saisir pour faire de l'entrepreneuriat jeunesse son principal levier de développement économique. Des organismes au travail rigoureux présents pour les entrepreneurs, des jeunes scolarisés et motivés en attente d'un leadership leur donnant le signal de départ, des institutions universitaires innovantes, des entreprises privées en quête de relève et d'innovations, une communauté d'affaires qui organise des rendez-vous entrepreneuriaux pour soulever les passions et soutenir les entrepreneurs en démarrage, toutes les conditions sont présentes pour déclencher une véritable révolution entrepreneuriale à Montréal!

La Ville a en main actuellement les clés de la restructuration des services en matière d'entrepreneuriat. Elle doit donner un coup de barre afin de redéployer les ressources autant financières qu'humaines de façon cohérente, non seulement en fonction des besoins des entrepreneurs, mais aussi en fonction de ses besoins en matière de développement économique. Évidemment, le Conseil jeunesse de Montréal a un parti pris pour la jeunesse! Et il invite le maire à prendre, lui aussi, ce parti pris pour l'avenir, pour la relève de Montréal.

Bibliographie

ABADA, T., HOU, F. ET Y. LU. *Choix ou nécessité : les immigrants et leurs enfants choisissent-ils le travail autonome pour les mêmes raisons?*, Gouvernement du Canada, Statistique Canada (en collaboration avec le ministère de l'Industrie), avril 2012, 50 pages.

ASSOCIATION DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (ACLDQ) (2012). Mémoire présenté à la Commission permanente sur le développement économique et urbain et l'habitation dans le cadre de l'examen public sur la valorisation du développement économique local à Montréal, 24 avril 2012, 7 pages.

BELLAVANCE, G., SIROIS, G., PARÉ, C. ET A. BAO-LAVOIE (2014). *Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts : Une étude exploratoire de cinq cas d'entreprises artistiques à Montréal*, Institut national de recherche scientifique pour le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville, 77 pages.

BERGERON, U. « Contrats gouvernementaux en technologies : favoriser les chances des PME », *La Presse*, 26 avril 2014.

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2014). *Le transfert des entreprises et la relève : un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*, Montréal, 74 pages.

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2006). *Bulletin de santé de Montréal – Regard sur l'entrepreneuriat à Montréal*, 72 pages.

CHAMPAGNE, STÉPHANE. « Quatre façons de financer l'achat d'une entreprise », *La Presse*, 11 octobre 2011.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2014). *Mémoire présenté par le Chantier de l'économie sociale dans le cadre des consultations prébudgétaires Priorité EMPLOI, Budget 2014-2015*, Montréal, 23 pages.

COMMISSION EUROPÉENNE. « Le *Small Business Act* pour l'Europe renforce les petites entreprises et stimule la croissance », communiqué de presse émis le 23 février 2011, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-218_fr.htm.

COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL (2010). *Cap sur le monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive – Plan de développement économique 2010-2015*, Montréal, 50 pages.

COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL (2008). *Cap sur l'innovation : Stratégie d'innovation du Grand Montréal*, Montréal, 28 pages.

CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Winning the "Generation Wars". Making the Most Generational Differences and Similarities in the Workplace*, novembre 2009, Ottawa, 76 pages.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUES DE MONTRÉAL (2010). *Montréal, métropole du 21^e siècle – Plan quinquennal de développement 2010-2015*, Montréal, 40 pages.

CONSEIL JEUNESSE DE MONTRÉAL (2012). *Montréal : et les jeunes dans ce bouillon de culture?*, Montréal, 54 pages.

DÉRY, I., ET J. VEILLEUX. *Les communications au cœur du transfert*, document remis lors de la conférence présentée dans le cadre de l'assemblée générale annuelle de la SADC du Kamouraska, 6 juin 2012.

DUHAMEL, P. « Montréal : la pire ville entrepreneuriale du Canada? », *Le blogue Économie, L'actualité*, 29 octobre 2014.

GOVERNEMENT DU CANADA. *Bulletin sur le marché du travail – Québec, Janvier 2014 (Édition trimestrielle)*, Emploi et Développement social Canada (EDSC), Direction de l'analyse du marché du travail (DAMT) – Québec, 8 pages.

ELKOUZI, N. (2000). « Alliances stratégiques et apprentissages : deux cas en économie sociale (le Comité économie sociale inter-CDEC et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec) », mémoire de maîtrise, HEC, 181 pages.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI). *Les collectivités entrepreneuriales*, octobre 2014, 13 pages.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE. *La relève : la clé de la réussite – La relève des PME et la prospérité économique du Canada*, rapport de recherche, juin 2005, 15 pages.

FEMMESSOR (2011). *Mémoire collectif : Vers un deuxième plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes : L'entrepreneuriat féminin comme stratégie à l'atteinte de l'égalité homme-femme*, Montréal, 47 pages.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2014). *Indice entrepreneurial 2014 – Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le grand saut?*, Montréal, 76 pages.

- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2010). *La relève est-elle au rendez-vous au Québec?*, Montréal, 40 pages.
- FORTIN, P.A. (2002). *La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté*, Québec, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 248 pages.
- FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES (2010). *Le chemin du maintien à l'emploi des 18 à 29 ans*, Ottawa, 57 pages.
- FORUM JEUNESSE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (octobre 2013). *Contribution du Forum jeunesse de l'île de Montréal pour le renouvellement de la Politique québécoise de la jeunesse dans le cadre des consultations de la Tournée Destination 2030*, 31 pages.
- FORUM JEUNESSE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL ET CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL (2013). *Outils de la relève artistique montréalaise, phase 4 – 2013-2016*, Montréal, 5 pages.
- FORUM JEUNESSE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (janvier 2011). *Entreprendre autrement : place aux jeunes entrepreneurs sociaux*, mémoire déposé dans le cadre de la consultation publique sur la stratégie québécoise de l'entrepreneuriat, 15 pages.
- FORUM JEUNESSE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (2008). *Le milieu culturel fait-il suffisamment place à la relève? Rapport du projet Outils de la relève artistique montréalaise 2005-2007*, Montréal, 24 pages.
- FOSTER, M. « Une affaire d'équité homme-femme », *La Gazette de l'Université d'Ottawa*, 5 mars 2014, <http://www.gazette.uottawa.ca/fr/2014/03/une-affaire-dequite-homme-femme/>.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) (2012). *Global Report, 2012*, 87 pages.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2014). *Sur la voie de l'équilibre : Créer des emplois et des opportunités. Le Plan d'action économique de 2014 – Le budget en bref*, 11 février 2014, 20 pages.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2014). *Des conseils pratiques pour créer des stratégies d'approvisionnement inclusives*. <https://achatsetventes.gc.ca/pour-le-gouvernement/acheter-pour-le-gouvernement-du-canada/planifier-la-strategie-d-approvisionnement/des-conseils-pratiques-pour-creer-des-strategies-d-approvisionnement-inclusives>.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2011). *Simplifier et mieux réglementer*. Rapport du Groupe de travail sur la simplification réglementaire et administrative, Québec, 89 pages.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2000). *Portrait statistique des femmes entrepreneures*, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, 35 pages.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (juin 2009). *Bulletin S@voir.stat*, Gouvernement du Québec, volume 9, numéro 2, 8 pages.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2014). *Regard statistique sur la jeunesse - état et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans - 1996 à 2012*, Gouvernement du Québec, 189 pages.
- JOYAL, A. (2011). « Des villes entrepreneuriales: exemples canadiens et européens », *Cahier de recherche 2011-01*, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, Montréal, 18 pages.
- LALONDE, J.-F., LADOUCEUR, R., FAUTEUX, M. ET L.-J. FILION (2008). *Contextes urbains et développement entrepreneurial: le cas du Projet entrepreneuriat Montréal (PEM)*, HEC, 17 pages.
- LEDUCQ, D., ET B. LUSO (2011). « Le cluster innovant: conceptualisation et application territoriale », *Cybergeo: European Journal of Geography* [En ligne], Space, Society, Territory, document 521. <http://cybergeo.revues.org/23513>
- LEE-GOSSELIN, H., C. HOUSIEUX ET M. VILLENEUVE (2010). *Réalités, besoins et défis des femmes entrepreneures de la région de la Capitale nationale*, Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés, Université Laval, 110 pages.
- MALLET, T., ET GAUDREAU, S. (2013). *Des collectivités en plein essor – Les villes du Canada les plus dynamiques en matière d'entrepreneuriat*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 13 pages.
- MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (2013). *Simplifier la vie des entreprises et mieux réglementer – Rapport sur la mise en œuvre des mesures gouvernementales d'allègement réglementaire et administratif*, Gouvernement du Québec, 66 pages.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION (2010). *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : Un regard sur 2013 et 2018*, Gouvernement du Québec, 26 pages.

O'BRYAN, W. E. III (2010). « An analysis of small business loan guarantee funds ». *Community and Regional Planning Program : Student Project and Theses, Paper 4*. http://digitalcommons.unl.edu/arch_crp_theses/4

PARÉ, S., O. CHABANT ET F. LAVALLIÈRE (2010). *Synthèse du symposium de l'aide et de l'appui aux femmes entrepreneures immigrantes dans la nouvelle économie montréalaise*, Recherche accueillie par l'Institut de recherches et d'études féministes, appuyé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, le Département d'études urbaines et touristiques et par le Centre immigration et métropoles du Québec, 30 pages.

PROJET ENTREPRENEURIAT MONTRÉAL (PEM) (2007). *Entreprendre à Montréal. L'urgence d'agir ensemble*, Rapport du groupe de travail, Montréal, 112 pages.

REGROUPEMENT DES JEUNES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC. « Acheter une entreprise avec ses REER? Le RJCCQ propose une solution: le RAE, Régime d'accession à l'entrepreneuriat », communiqué de presse, 23 février 2010.

RÉSEAU DES CDEC DE MONTRÉAL ET CLD DE MONTRÉAL (2012). *Faits saillants 2007-2012*, Montréal, 2 pages.

RÉSEAU DES CDEC DE MONTRÉAL (avril 2012). *Développer Montréal quartier par quartier : Réalisations 2007-2012. Perspectives 2012-2017*, Montréal, 74 pages.

RIVERIN, N. « L'entrepreneuriat au Québec en 2001: le rapport du GEM (Global Entrepreneurship Monitor) ». Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal, décembre 2002, *Cahier 2002-18*, 2002, 38 pages.

SAJE ACCOMPAGNATEUR D'ENTREPRENEURS (2014). *Générateur, propulseur, accélérateur d'entrepreneurs – SAJE-en-bref 2013-2014*, Montréal, 8 pages.

SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE (2004). *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse – mon avenir à ma manière – Plan d'action triennal 2004-2006*, Gouvernement du Québec, 40 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (2013). *Politique de gestion contractuelle*, Montréal, 13 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (2011). *Stratégie de développement économique 2011-2017*, Montréal, 83 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (2010). *Portraits démographiques – Caractéristiques sociodémographiques des immigrants résidant à Montréal*, Division des affaires économiques et institutionnelles, 42 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (2009). *Un partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable*, Montréal, 40 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Montréal, métropole culturelle – Politique de développement culturel 2005-2015*, Montréal, 84 pages.

VILLE DE MONTRÉAL (novembre 2003). Montréal, Ville de savoir, rapport du Comité conseil, Montréal, 76 pages.

ANNEXE

Annexe 1 :

Guide d'entrevue – tables rondes

1. Présentation du Conseil jeunesse de Montréal et de l'avis sur l'entrepreneuriat jeunesse

- a. La mission du CjM
- b. Les objectifs de l'avis

2. Tour de table des entrepreneur(e)s

- a. Prénom, nom
- b. Présentation de l'entreprise/de l'organisme
- c. Nombre d'années à élaborer le projet, phase de démarrage

3. Inspiration – Idéation du projet

- a. Répond à quels besoins?

4. Historique personnel et compétences de l'entrepreneur(e)

- a. Historique familial
- b. Motivations
- c. Compétences
- d. Implications favorables et défavorables
- e. Domaine d'expertise et de formation

5. Premières approches

- a. Recherche d'informations
- b. Approches favorables et défavorables

6. Décision d'officialiser le projet

- a. Lieu de travail, siège social
- b. Soutien professionnel (organisme, mentorat, etc.)
- c. Moyens de subsistance
- d. Difficultés rencontrées

7. Étude de marché

- a. Secteur d'activité de votre entreprise
- b. Clients
- c. Concurrents
- d. Difficultés rencontrées

8. Préparation et planification

- a. Structure légale
- b. Obligations des entreprises
- c. Stratégie de mise en marché
- d. Fournisseurs
- e. Besoins en ressources humaines
- f. Les coûts du projet (fonds de roulement, immobilisation, frais de démarrage, financement, inventaire)
- g. Difficultés rencontrées

9. Plan d'affaires

- a. Permis nécessaires
- b. Difficultés rencontrées

10. Financement

- a. Profil financier
- b. Sources
- c. Difficultés rencontrées

11. Démarrage et croissance

- a. Pitch de vente
- b. Soutien
- c. Commercialisation
- d. Milieu entrepreneurial
- e. Difficultés rencontrées

12. Autres

- a. Rôle et responsabilités de la Ville?
- b. Conseils pour l'avenir

Annexe 2 :

Guide d'entrevue – organismes

- 1. Présentation du CjM et de l'avis sur l'entrepreneuriat jeunesse**
 - a. La mission du CjM
 - b. Les objectifs de l'avis
- 2. Présentation de l'organisme et de l'interviewé(e)**
- 3. Quels sont les services et programmes offerts par votre organisme?**
- 4. Quelle(s) clientèle(s)? Quel est leur profil?**
- 5. Quelle est la définition du type d'entrepreneurs que votre organisme dessert?**
- 6. Quels sont les enjeux rencontrés par les jeunes entrepreneurs desservis par votre organisme?**
- 7. Quelles sont les conditions facilitantes relatives au milieu dans lequel évoluent les entrepreneurs desservis par votre organisme?**
- 8. Quelles sont les solutions à ces enjeux?**
- 9. Autres**
 - a. Rôle et responsabilités de la Ville?
 - b. Conseils pour l'avenir

cjmtl.com
Visitez-nous
Suivez & partagez

 facebook.com/cjmtl

 twitter.com/cjmtl

CONSEIL JEUNESSE DE MONTRÉAL

1550, rue Metcalfe, bureau 1424
Montréal (Québec) H3A 1X6

Téléphone : 514 868-5809

Télocopieur : 514 868-5810

Courriel : cjm@ville.montreal.qc.ca

