

MÉMOIRE À L'INTENTION DES MEMBRES DE LA COMMISSION PARLEMENTAIRE DES FINANCES PUBLIQUES

**EN RAPPORT AVEC LE PROJET DE LOI N^o 28, «LOI
CONCERNANT PRINCIPALEMENT LA MISE EN ŒUVRE DE
CERTAINES DISPOSITIONS DU DISCOURS SUR LE BUDGET DU 4
JUN 2014 ET VISANT LE RETOUR À L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE
EN 2015-2016 »**

Présenté par :



CLD Anjou

CLD Centre-Ouest

CLD Lachine Affaires

CLD Montréal-Nord

CLD Les 3 Monts

CLD Verdun

Développement économique LaSalle

Développement économique de l'Ouest de l'île

Société de développement économique Ville-Marie

Le 15 janvier 2015

Table des matières

Projet de regroupement des 18 CLD et mandataires CLD de Montréal	3
Objectifs stratégiques du regroupement à prendre en considération	3
Vision du développement économique	4
Recommandations quant au nouveau modèle de développement économique	4
Mission et services offerts par les pôles qui seront déterminés	4
1. Aide au démarrage d'entreprises	4
2. Accompagnement des entreprises dans leur expansion	4
3. Rétention des entreprises	5
4. Attractivité des entreprises et des investissements	5
5. Relève entrepreneuriale	5
6. Support aux artères et regroupements commerciaux	6
7. Soutien aux entreprises d'économie sociale	6
Territoires	6
Gouvernance	6
Modèle	7
Répartition budgétaire	9
Reddition de compte	9
Commissaires en développement économique et industriels	9
SAJE	9
Conclusion : Maintenir les compétences dans le réseau	10

Projet de regroupement des 18 CLD et mandataires CLD de Montréal

Les CLD sont des organismes de terrain qui possèdent une fine connaissance du milieu et de ses réalités locales. Créateurs de liens et de richesses, ils développent leur territoire en plus d'établir des liens de confiance et de confidentialité avec les entrepreneurs. Ils aident ces derniers dans la prise de décisions avec objectivité, tout en intégrant dans les projets les notions de viabilité et de faisabilité.

Les CLD sont des organismes flexibles, qui répondent avec rapidité, obéissant à un grand souci de bien investir. Ils disposent d'un important réseau de bénévoles (des gens d'affaires) qui donnent de leur temps pour évaluer et soutenir les projets des entrepreneurs.

Les mandats attribués aux 18 CLD et mandataires CLD de l'agglomération de Montréal consistent à...

- Gérer un guichet multiservices en matière d'entrepreneuriat
- Développer l'entrepreneuriat local, incluant l'économie sociale
- Gérer les fonds d'investissement et les programmes de subvention
- Agir en tant qu'organisme consultatif pour le Centre local d'emploi
- Élaborer un Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) sur une base triennale

Objectifs stratégiques du regroupement à prendre en considération

- Maintenir un service de proximité en soutien entrepreneurial
- S'assurer — peu importe la taille de l'organisation au moment du regroupement — que la gouvernance soit partagée de façon égale
- Protéger la continuité du travail amorcé, en lien avec les orientations stratégiques de chaque territoire identifiées dans chaque PALÉE
- Travailler sur les complémentarités des planifications stratégiques des territoires regroupés
- Maintenir un service d'accompagnement aux entreprises existantes dans leur projet d'expansion, de relocalisation, d'implantation, de rétention
- Définir les forces de chaque organisation pour proposer une offre de services complète, complémentaire et intégrée
- Maintenir les Fonds locaux d'investissement et les Fonds locaux de solidarité dans le regroupement afin d'assurer la réalisation des plans de développement des territoires.

Vision du développement économique

Montréal doit assumer son rôle de leadership en matière d'attraction de nouvelles entreprises. Nous souhaitons prendre en charge les PME, leur démarrage, leur expansion et leur croissance, en plus de les aider dans leur processus d'innovation, d'amélioration de la productivité et d'exportation.

Recommandations sur le nouveau modèle de développement économique

La mission et les services offerts par les pôles qui seront déterminés

Nous croyons que le développement économique est constitué de sept axes, qui doivent être modulés en fonction des particularités locales de chaque territoire. En effet, chacun doit composer avec des problématiques spécifiques. Tandis qu'un arrondissement fait face au problème complexe de soutenir un grand nombre d'établissements, un autre est aux prises avec une pauvreté importante ou encore un contexte peu attirant pour les promoteurs.

1. L'aide au démarrage d'entreprises

La mission première des CLD est l'aide au démarrage et la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Chacun de nos organismes sont des guichets uniques, où tout porteur d'une idée peut mener à terme son projet avec un accompagnement personnalisé, une aide technique et des outils financiers. Le soutien pour le plan d'affaires, le plan marketing, les opérations et les états prévisionnels sont d'autres formes d'aides.

Par ailleurs, nous gérons et organisons plusieurs activités pour stimuler l'entrepreneuriat. Pensons au Concours québécois en entrepreneuriat, aux incubateurs d'entreprises, aux différentes formations et activités de réseautage pour introduire les nouveaux entrepreneurs dans la communauté d'affaires. La mesure Soutien aux travailleurs autonomes (STA) d'Emploi-Québec devra être rapatriée au sein du regroupement.

2. L'accompagnement des entreprises dans leur expansion

Chaque organisme offre un soutien et un accompagnement personnalisé aux entreprises en expansion, en exportation, en relocalisation et en implantation. Par le biais de conseils techniques ou financiers, nous aidons les entreprises à créer des emplois et à dynamiser leurs réseaux.

Une entreprise performante, innovante et en croissance contribue au développement économique de son territoire. Nous cibons les stars montantes et aidons ces entreprises en croissance à améliorer leur performance. Nous travaillons en étroite collaboration avec elles pour les orienter dans un contexte d'innovation et d'amélioration de la productivité par la recherche de financement, de partenaires spécialisés en innovation, de programmes disponibles, par l'organisation d'activités de réseautage et par le développement des compétences des gestionnaires.

Nous sommes des facilitateurs, des entremetteurs, des créateurs de lien pour et entre les entreprises. Nous établissons les liens entre les entreprises et les partenaires gouvernementaux et leurs différents programmes.

Au chapitre de la relocalisation, nous offrons un service de recherche de terrains et de bâtiments industriels, en plus de faciliter l'installation des entreprises grâce à un accompagnement personnalisé (zonage, permis, ressources humaines, communication, etc.).

3. La rétention des entreprises

Une partie importante de notre travail concerne la rétention des entreprises, et notamment la rétention des emplois et des cerveaux. Depuis quelques années, plusieurs arrondissements ont adopté un virage technologique pour aider leurs entreprises traditionnelles et matures à se tourner vers l'innovation.

Nous travaillons avec elles la recherche de financement, ainsi que les défis de commercialisation, la productivité ou une relocalisation, une fusion ou une acquisition. Pour repérer les signes avant-coureurs, nous consolidons un processus de veille avec nos différents partenaires afin de mettre en place un processus de rétention.

Nous offrons également un soutien aux filiales étrangères grâce à Montréal International et à Investissement Québec.

4. L'attractivité des entreprises et des investissements

Chaque territoire identifie son potentiel et ses créneaux d'excellence, ce qui permet d'élaborer le plan de communication. Cela facilite le travail des démarcheurs, tels qu'Investissement Québec et Montréal International, qui peuvent ainsi utiliser nos cibles d'attraction.

Le processus d'implantation d'une nouvelle entreprise comprend le service de recherche de terrains et de bâtiments industriels. Nous facilitons aussi l'installation des nouvelles entreprises par un accompagnement personnalisé (zonage, permis, ressources humaines, communication, financement, etc.).

5. La relève entrepreneuriale

La relève est une forme de rétention d'entreprises. Notre rôle consiste à identifier les entreprises à risque et à les sensibiliser à une démarche rapide de relève potentielle. Actuellement, nous suivons les entreprises dont le dirigeant est âgé de plus de 55 ans.

Nous les aidons à plusieurs niveaux, notamment en les dirigeant vers des personnes-ressources (comptables, fiscalistes, spécialistes de la relève) qui peuvent évaluer l'aspect psychologique inhérent au processus de relève. Les entreprises bénéficient d'un accompagnement personnalisé et d'aides financières.

Nous pouvons également identifier des repreneurs potentiels et les soutenir dans ce processus grâce à un accompagnement personnalisé et au financement. Enfin, nous

mettons en lien l'entrepreneur et le repreneur.

6. Le soutien aux artères et regroupements commerciaux

Des arrondissements doivent prioriser le développement commercial pour revitaliser leurs quartiers et leurs artères commerciales. Pour ce faire, ils utilisent des stratégies innovantes et établissent des partenariats structurants. Par exemple, certains organisent des concours de manière à attirer des commerces de proximité sur leur territoire. Leur stratégie de développement repose aussi sur les développements culturel, touristique et culinaire. Ils afin de revitaliser leur centre-ville.

7. Le soutien aux entreprises d'économie sociale

Nos mandats comprennent l'accompagnement personnalisé aux entreprises existantes et au démarrage de nouvelles entreprises. Ainsi, les axes 1. et 2. s'appliquent également aux entreprises d'économie sociale, pour laquelle nous disposons d'une aide financière élaborée uniquement pour elles.

Les territoires

Nous travaillons sur des écosystèmes performants et élaborons des stratégies pour les stimuler. Les PALÉE nous servent de repères. La planification stratégique nous permet d'identifier des initiatives stratégiques, des projets à valeur ajoutée, en plus de nous permettre d'assurer des services mandataires et un suivi diligent.

Un milieu de vie attrayant favorise l'attractivité et la rétention de la main-d'œuvre. Nous travaillons pour une bonne compréhension des milieux, en identifiant les bonnes opportunités et en facilitant l'engagement des parties prenantes.

Compte tenu de la complexité de chaque territoire et des mentalités de développement économique, nous recommandons d'en tenir compte dans la création des nouveaux pôles, afin que le résultat soit logique et facilement adaptable.

Disposés à vous conseiller sur le découpage optimal des territoires, nous comprenons que les maires d'arrondissement sont actuellement en discussion pour déterminer leur vision du développement de leur territoire.

La gouvernance

Nous croyons que les conseils d'administration des organismes devraient être maintenus et fusionnés. Parmi les bénévoles de nos C.A., nous comptons des entrepreneurs, des élus, des membres de la société civile qui, eux aussi, ont une fine connaissance du milieu. Nous pensons que les pôles ne pourront pas se voir privés de leur expertise et de leurs connaissances.

Le modèle

Le modèle que nous proposons est un regroupement de CLD par pôle, avec des points de service couvrant l'ensemble des territoires (conseillers experts des territoires). Certains services partagés, tel qu'une partie de l'accueil et les formations, seraient offerts directement par la Ville de Montréal afin d'uniformiser et de rendre plus efficace le parcours de l'entrepreneur à Montréal. Il s'agit donc d'un tronc commun de services offerts à tous les entrepreneurs de Montréal.

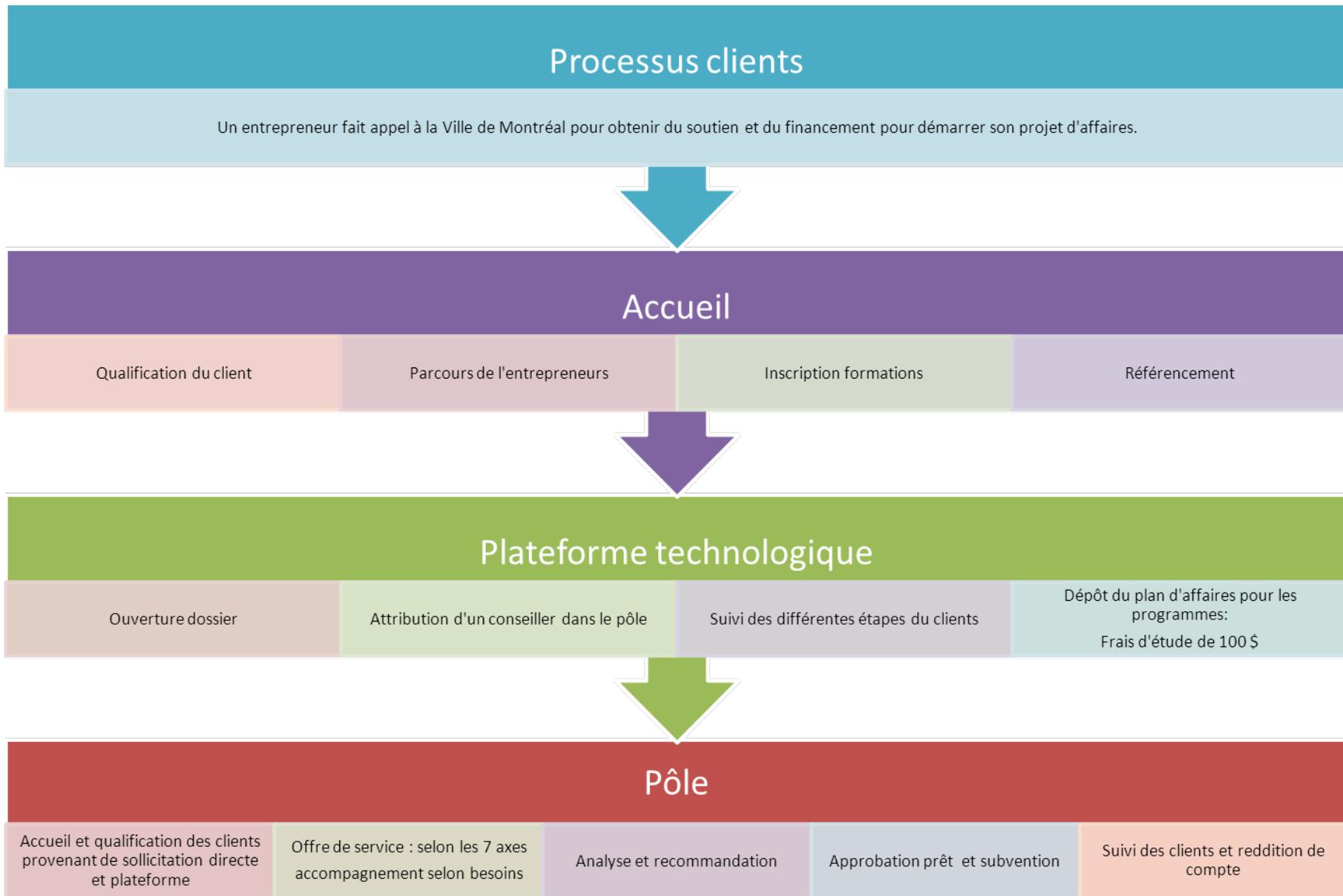
Pour tous les pôles, nous préconisons un directeur et des conseillers-experts dans chaque territoire. L'objectif est de maximiser les services aux entrepreneurs et de conserver l'expertise présente dans les milieux. Les commissaires industriels resteraient présents localement : en plus de leur expertise locale et de leur connaissance des entreprises, ils ont établi des liens de confiance avec les entrepreneurs et qui travaillent avec eux depuis un plusieurs années.

Les directeurs des pôles et les conseillers-experts des territoires devront analyser les projets stratégiques et travailler sur les projets communs d'envergure qui viendront développer des arrondissements similaires ou complémentaires. Le mandat du directeur comprendra aussi la gestion des ressources humaines et financières.

De surcroît, des conseillers seront essentiels dans chaque pôle pour bien répondre aux besoins des entrepreneurs et assurer une offre de service de qualité. Il va de soi qu'un soutien administratif sera nécessaire pour appuyer la gestion de chaque pôle.

Un service de communication jouerait un rôle central dès la fusion, puisque toute la stratégie communicationnelle des territoires devra être mise en commun. Le site Internet commun, un logo commun, des outils promotionnels, les réseaux sociaux, la publicité, etc., devront être mis en commun. Dans une optique d'efficacité, nous proposons de concentrer à la Ville une partie des efforts de communication pour assurer la promotion de l'entrepreneuriat et le tronc commun d'information au sein de la communauté entrepreneuriale de l'Île de Montréal. Toutefois, il est essentiel de conserver dans les territoires regroupés des équipes de communication. L'élaboration d'une stratégie de communication simple et efficace répondra aux besoins des points de service.

Nous croyons qu'un pôle devrait regrouper de 2 à 3 CLD pour mieux répondre aux réalités locales de nos territoires et assurer un rôle de premier plan auprès des entrepreneurs et des entreprises de nos territoires respectifs. Cependant, les ressources très limitées — tant humaines que financières — réduiront nos services auprès des nouveaux entrepreneurs et des entreprises existantes. Le schéma de la page suivante illustre un processus client simplifié pour les entrepreneurs de Montréal.



La répartition budgétaire

Nonobstant le passé et compte tenu du grand nombre de caractéristiques dont il faut tenir compte sur le territoire des CLD de l'agglomération de Montréal, il nous apparaît difficile de définir un cadre financier exclusivement à partir de déterminants sociodémographiques. En effet, chaque territoire doit composer avec des problématiques spécifiques. Par conséquent, l'allocation des budgets de fonctionnement devrait viser, en premier lieu, l'assurance du minimum nécessaire aux opérations de l'organisme. Pour développer, des sommes seraient allouées à la réalisation de projets porteurs et innovants.

La reddition de compte

En ce qui a trait à la reddition de compte, nous recommandons l'adoption d'une matrice simplifiée avec des indicateurs qui traduisent davantage nos résultats économiques. En nous basant sur notre expérience collective et sur le fonctionnement des SBDC aux États-Unis qui comprennent plus de 1 200 bureaux, nous recommandons les mesures suivantes :

- Les heures d'accompagnement
- Le nombre de financements autorisés et octroyés
- Le montant total (\$) de financements autorisés et octroyés
- Le nombre de financements extérieurs obtenus avec notre aide
- Le montant total (\$) de financements externes autorisés et octroyés avec notre aide
- L'impact fiscal municipal
- Le nombre d'emplois créés et maintenus
- Le nombre d'entreprises démarrées
- Le nombre d'accompagnements et le nombre de relèves d'entreprises

Les commissaires en développement économique et industriels

Nous estimons primordial de préserver les budgets des commissaires en arrondissement afin de maintenir une approche de développement local intégrée dans les différents points de service. Les commissaires industriels pilotent les projets d'implantation, de relocalisation, d'expansion et de rétention des entreprises industrielles. Se passer de leur expertise nuirait grandement au développement des entreprises, qui seraient livrées à elles-mêmes. De plus, les commissaires ont des liens privilégiés avec les entreprises et leurs dirigeants, en plus de posséder une fine connaissance de leurs activités, de leur stade de croissance, de leur niveau d'innovation et de leurs processus internes. Nous croyons qu'il est crucial de protéger ce rôle local au sein des arrondissements.

SAJE

Les CLD offrent déjà à leurs clients le service dispensés par les SAJE. Les entrepreneurs préfèrent un suivi assuré par un seul conseiller et apprécient un lien direct avec le CLD de leur arrondissement.

Le suivi aux entreprises offert par un tiers n'existe nulle part ailleurs au Québec ; en effet, tous les CLD gèrent la mesure STA et le suivi. Alors pourquoi les CLD de Montréal ne poursuivraient pas eux-mêmes le suivi de leurs propres dossiers ? Ainsi, le continuum de

service ne serait pas rompu. De plus, en reprenant cette mesure, nous récupéreront des sommes pour notre budget de fonctionnement.

Conclusion : Maintenir les compétences dans le réseau

Les CLD de Montréal ont développé des compétences et une expertise terrain qui méritent d'être protégées dans la révision du réseau. Nous souhaitons faire partie de la nouvelle politique industrielle et d'innovation, que propose d'établir la Ville de Montréal, qui pourra assurer son leadership par le biais des antennes déjà existantes sur tous les territoires.

Pour nous, le développement économique doit aussi passer par les arrondissements. Ayant une connaissance pointue de son milieu, chaque CLD sait ce qu'il doit développer pour répondre aux enjeux stratégiques locaux. Il importe donc de préserver des ressources actuellement présentes dans chacun des territoires afin de conserver les liens déjà acquis avec le milieu et les entreprises.

La Ville devrait profiter de l'expertise des milieux, comme elle l'a fait dans le cadre du Forum montréalais sur la Métropole. Elle détient déjà tous les mécanismes pour assurer son développement économique.

La Ville de Montréal pourra se démarquer et assurer son leadership en resserrant certaines balises, en établissant des objectifs clairs pour tous et en intégrant un processus de reddition de compte éloquent et, enfin, en instaurant la politique industrielle et en l'appliquant dans ces antennes CLD.