

RAPPORT DUFOUR

Renforcer le
développement
économique local

30 juin 2024



Pierre Dufour

Député d'Abitibi-Est

Adjoint parlementaire au ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

Volet Développement économique régional

Adjoint gouvernemental au ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue

Val-d'Or, le 02 juillet 2024

Monsieur Pierre Fitzgibbon
Ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
Ministre responsable du Développement économique régional
Ministre responsable de la Métropole et de la région de Montréal
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
710, place D'Youville
6e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Bonjour Monsieur Fitzgibbon,

Dans le cadre du mandat qui m'a été confié d'étudier les impacts et de faire le recensement des bonnes pratiques en accompagnement et financement offerts aux petites et moyennes entreprises en région, veuillez trouver ci-joint mon rapport final.

Tel que présenté lors de l'acceptation de l'offre de service de la Firme MCE Conseils en juillet 2023, l'échéancier proposé nous permet maintenant de vous faire découvrir le travail qui a permis d'orienter nos prises de positions pour soutenir nos diverses recommandations émises.

Vous serez à même de constater l'ampleur de la recherche qui a été accumulée pour bien définir et soutenir les recommandations du rapport.

Une fois la prise de connaissance du document, il me fera plaisir de vous rencontrer avec M. Claude Dorion, dirigeant principal de la firme conseil, pour entamer la réalisation du rapport final et de la suite à donner à celui-ci.

Au grand plaisir de cette rencontre,

Avec nos salutations cordiales

Pierre Dufour
Député d'Abitibi-Est
Adjoint parlementaire au ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie



**Étude d'impact et recensement des
bonnes pratiques en
accompagnement et financement
offerts aux petites et moyennes
entreprises en région.**

Rapport final

Présenté au ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

Juin 2024

Présenté par :



Pierre Dufour

Député d'Abitibi-Est

Adjoint parlementaire au ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

Volet Développement économique régional

Adjoint gouvernemental au ministre responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue

avec l'appui de :



TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. INTRODUCTION	1
1.1 L'AIDE TECHNIQUE	1
1.2 L'ACCÈS AU FINANCEMENT	1
1.3 UN ÉCOSYSTÈME DIVERSIFIÉ ET COMPLEXE	1
2. METHODOLOGIE	5
3. LES DÉFIS ET BESOINS DES ENTREPRISES EN RÉGION	10
3.1 CONCEPTS DE REVUE DE LITTÉRATURE	10
3.2 CAPITALISER SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UN IMPÉRATIF POUR LA PROTECTION ET L'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ DES PME QUÉBÉCOISES	13
3.3 LES DÉFIS DES CLIENTS PME QUÉBÉCOISE	17
3.4 LES DÉFIS DES CLIENTS PME DES ORGANISMES DE FINANCEMENT	20
3.5 PORTRAIT ET BESOINS DES ENTREPRISES SONDEES	21
4. PORTRAIT DE L'ACCOMPAGNEMENT EN REGION	4
4.1 L'IMPORTANCE DES ÉQUIPES EN PLACE	6
4.2 LE FLI ET LE FLS	10
4.3 LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE	11
5. LES MEILLEURES PRATIQUES DES ORGANISATIONS LOCALES	15
5.1 LES MEILLEURES PRATIQUES SELON LA REVUE DE LITTÉRATURE	15
5.2 LES MEILLEURES PRATIQUES SELON LES CONSULTATIONS MENÉES	21
5.3 GOUVERNANCE	26
5.4 FORMATION	54
5.5 AUTRES ÉLÉMENTS PARMIS LES MEILLEURES PRATIQUES	56
6. LA SATISFACTION DES ENTREPRISES FACE AUX SERVICES OBTENUS	57
6.1 LE NIVEAU DE SATISFACTION DES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES	57
7. L'IMPACT, LES FORCES ET LES FAIBLESSES DES ORGANISMES LOCAUX DE DEVELOPPEMENT	68
7.1 LES DÉFIS DES ORGANISATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	68
7.2 LES DÉFIS DES ORGANISMES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	71
7.3 LES DÉFIS DE LA DÉMOGRAPHIE	71
7.4 LES DÉFIS DE LA MAIN-D'ŒUVRE	72
7.5 LES DÉFIS DES CONDITIONS DE TRAVAIL	74
7.6 LE DÉFI DU FINANCEMENT	75

8.	LE PROGRAMME ACCES ENTREPRISE QUEBEC	76
8.1	CONFIGURATION SOMMAIRE ET OBJECTIFS	76
8.2	L'APPRECIATION DU PROGRAMME AEQ ET LES AMÉLIORATIONS PROPOSÉES :	76
8.3	LES ENJEUX MOINS APPRÉCIÉS DE AEQ	81
8.4	VISIBILITÉ, L'APPÉTIT POUR UN « BRANDING » AEQ	82
9.	LA COLLABORATION ENTRE ORGANISATIONS	86
9.1	INVESTISSEMENT QUÉBEC	87
9.2	LE FONDS DE SOLIDARITÉ	93
9.3	LE FONDS RÉGION ET RURALITÉ	94
9.4	L'AVIS DES AUTRES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	95
9.5	LES RAPPORTS AVEC LES STRUCTURES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	98
10.	LA DIVERSITE DES REALITES	102
11.	LA CONVERGENCE AVEC LES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES	109
11.1	LE PLAN QUÉBÉCOIS EN ENTREPRENEURIAT (PQE) 2022-2025	109
11.2	SOUTIEN RÉGIONAL DES DIRECTIONS TERRITORIALES (DT) DU MEIE	110
11.3	ENTENTES SECTORIELLES MEIE ET MRC	111
11.4	LA STRATÉGIE EN RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET INNOVATION	111
11.5	LE PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN ÉCONOMIE SOCIALE (PAGES) 2020-2025	112
12.	RENFORCER L'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	113

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1. Liste des entrevues et des groupes de discussion	6
Tableau 2. Composition des groupes de discussion et entrevues individuelles	7
Tableau 3. Informations sur les répondants	8
Tableau 4. Segmentation utilisée.....	8
Tableau 5. Projets et besoins nécessitant du financement au cours des prochaines années N = 515	25
Tableau 6. Utilisation des programmes de soutien financier depuis deux ans N = 342	3
Tableau 7. Utilisation des programmes de soutien financier selon la situation de l'entreprise	3
Tableau 8. Portrait sommaire des ODE selon certaines données quantitatives disponibles.....	7
Tableau 9. Portrait quantitatif de 31 ODE pour l'année 2023	8
Tableau 10. Avez-vous des ressources spécialisées offrant des conseils sur les thèmes et secteurs suivants? N = 51	9
Tableau 11. Les données de base des Pôles de l'économie sociale en 2022	13
Tableau 12. Niveau d'adoption des meilleures pratiques (n=50)	21
Tableau 13. Vos conseillers utilisent-ils une grille formelle et harmonisée pour identifier la situation et les besoins des entreprises accompagnées? N = 49.....	25
Tableau 14. Faites-vous des enquêtes de satisfaction des entreprises qui font appel à vos services? N = 44.....	26
Tableau 15. Votre organisation a-t-elle un conseil d'administration ? N = 48	26
Tableau 16. Comment se compose votre conseil d'administration ou instance de gouvernance? N = 21	27
Tableau 17. Avez-vous un comité d'investissement ? N = 50.....	27
Tableau 18. Comment se compose votre comité d'investissement? N = 50.....	27
Tableau 19. Attentes envers un conseiller en entreprise selon le type d'entreprise.....	65
Tableau 20. Suggestions pour améliorer la prestation de service des services de développement économique local	66
Tableau 21. Quels sont les trois plus grands défis ou freins aux résultats de votre organisation ? N = 49	72
Tableau 22. Croyez-vous que les organisations locales de développement économique devraient regrouper certaines fonctions spécialisées à l'échelle régionale afin d'accroître les expertises disponibles? N = 45	82
Tableau 23. Quelques questions sur le réseau Accès Entreprises Québec.....	85
Tableau 24. Référencement d'Investissement Québec et d'autres bailleurs de fonds N = 50	86
Tableau 25. Référencement - Réponses moyennes.....	87
Tableau 26. Nombre d'entreprises d'économie sociale référées vers les pôles aux organisations locales de développement économique par année et référées par les ODE vers les Pôles.....	99
Tableau 27. Répartition des postes dans six grandes ODE	103
Tableau 28. Évaluation des forces des ODE selon la segmentation par taille des territoires	105
Tableau 29. Dans quelle mesure le programme AEQ a-t-il contribué à la capacité de votre organisation à... (Note sur 10 - N = 50 selon la segmentation.....	106
Tableau 30. En tant que directeur gestionnaire, y a-t-il des offres de formation qui vous seraient utiles pour améliorer la performance de votre organisation? N = 47 - Réponses moyennes selon la segmentation.....	108
Tableau 31. Y a-t-il des offres de formation qui seraient utiles à votre équipe de conseillers pour améliorer la performance de votre organisation? N = 46 - Réponses moyennes selon la segmentation	108

LISTE DES GRAPHIQUES

	Page
Graphique 1. Population desservie par les organisations répondantes	8
Graphique 2. Taille de l'entreprise	17
Graphique 3. Secteur d'activité des répondants.....	17
Graphique 4. Principaux projets envisagés pour l'année 2022	18
Graphique 5. Priorité des PME du Québec envers les élus municipaux (2021).....	19
Graphique 6. Niveau de connaissance des services de développement local par les PME du Québec	19
Graphique 7. Les services offerts les plus importants pour les entrepreneurs	20
Graphique 8. Région administrative des répondants N = 498 et répartition des revenus (N=420).....	22
Graphique 9. Revenu des PME (gauche, N = 420) et des Entreprises d'économie sociale (droite, N=198)	23
Graphique 10. Situation des entreprises PME (gauche, N = 510) et des Entreprises d'économie sociale (droite, N=310).....	24
Graphique 11. Entreprises souhaitant recourir à des programmes de soutien, des conseils ou du financement dans les prochaines années N = 515+349	25
Graphique 12. Entreprises faisant appel à des ressources d'accompagnement pour la stratégie de développement, de financement ou autre services conseils au cours des deux dernières années N = 453 PME +273 EES.....	26
Graphique 13. Cartographie des ressources en développement des organisations locales.....	6
Graphique 14. Densité des équipes selon la population.....	8
Graphique 15. Comment évaluez-vous l'évolution de la capacité globale d'action et de soutien aux entreprises de votre organisation depuis deux ans ? N = 51	9
Graphique 16. Voici une liste de propositions de meilleures pratiques sur les services rendus aux entreprises. Quel est votre niveau d'accord avec les énoncés suivants?	22
Graphique 17. Voici une liste des meilleures pratiques sur les processus internes. Quel est votre niveau d'accord avec les énoncés suivants ? N = 46 (1/2).....	23
Graphique 18. En tant que directeur gestionnaire, y a-t-il des offres de formation qui vous seraient utiles pour améliorer la performance de votre organisation? N = 47	55
Graphique 19. Y a-t-il des offres de formation qui seraient utiles à votre équipe de conseillers pour améliorer la performance de votre organisation? N = 46	55
Graphique 20. Comment évaluez-vous les formations obtenues? N = 48.....	56
Graphique 21. Niveau de satisfaction face à l'accompagnement reçu ? N = 377	57
Graphique 22. Niveau de satisfaction face à l'accompagnement reçu, selon le statut juridique (N=352 PME et 173 EES).....	58
Graphique 23. Niveau de satisfaction des services reçu N = 352	59
Graphique 24. Évaluation des programmes de soutien N = 320	60
Graphique 25. Évaluation du niveau de connaissance de l'équipe de direction des répondants face aux institutions financières et les différents programmes de soutien accessibles aux PME N = 388.....	60
Graphique 26. Satisfaction des entrepreneurs par rapport aux différents aspects des services des ODE	61
Graphique 27. Services les plus importants pour les entreprises N = 308	62
Graphique 28. Attentes les plus importantes envers un conseiller en entreprise N = 453.....	63
Graphique 29. Attentes envers un conseiller en entreprise selon la situation	64
Graphique 30. Catégories de soutien qui ne sont pas couvertes adéquatement en fonction des besoins N = 453	67
Graphique 31. Classez les éléments suivants selon qu'ils soient des forces/opportunités ou des faiblesses/défis de votre organisation (A).....	69

Graphique 32. Classez les éléments suivants selon qu'ils soient des forces/opportunités ou des faiblesses/défis de votre organisation (B).....	70
Graphique 33. Salaires comparatifs selon certains groupes d'employeurs - 2022-2023.....	74
Graphique 34. La structure de financement de 31 ODE en 2023	75
Graphique 35. Dans quelle mesure le programme AEQ a-t-il contribué à la capacité de votre organisation à... N = 50	77
Graphique 36. Si vous pouviez améliorer le programme AEQ par une seule modification, laquelle serait-elle? N = 44	82
Graphique 37. Croyez-vous que le programme Accès entreprise Québec devrait être mieux utilisé dans le positionnement et la mise en valeur des organisations locales de développement économique ? N = 44	82
Graphique 38. Niveau de connaissance du service local de développement économique N = 433	83
Graphique 39. Niveau de connaissance d'Investissement Québec N = 436	83
Graphique 40. Sites web visités depuis deux ans N = 411	84
Graphique 41. Évaluation des sites web visités N = 292.....	84
Graphique 42. Le portefeuille cumulatif des FLS en 2002 ainsi que l'évolution annuelle,	93
Graphique 43. Questions portant sur les activités des pôles	99
Graphique 44. Analyse des Pôles répondants de divers éléments.....	100
Graphique 45. Disparité des revenus des ODE en fonction de la population desservie	104
Graphique 46. Quel pourcentage de votre capacité d'action dépend du programme Accès entreprise Québec ? N = 49.....	107

1. INTRODUCTION

L'Écosystème de soutien à la création et au développement des entreprises au Québec est un ensemble de leviers essentiels à l'essor économique de notre société. C'est aussi un ensemble de mesures, de produits et de ressources qui collabore sur des bases de complémentarité dans une logique d'optimiser l'accès à l'aide technique et aux produits financiers indispensables pour concrétiser des projets d'entreprises et pour accompagner ces dernières devant leurs défis tout au long de leur développement. L'accompagnement et le financement des PME sont au centre des capacités des entreprises québécoises pour développer leur marché au Québec et ailleurs, adopter de plus en plus de pratiques de développement durable, créer des emplois durables et de qualité.

1.1 L'aide technique

Le conseil, ou l'aide technique est une fonction essentielle pour les entreprises. Qu'il s'agisse du repérage des programmes, le référencement vers des structures spécialisées, le réseautage, l'incubation, le mentorat, le conseil en plan d'affaires, en planification stratégique, en gestion des ressources humaines, en gestion de l'innovation, en formation, ou encore en gouvernance, les structures territoriales de soutien aux entreprises offrent parfois directement ces services ou financent des interventions d'acteurs privés afin de faciliter l'accessibilité financière à l'expertise. Cette aide technique permet également souvent de préparer des demandes de financement ou d'optimiser une stratégie de captation de leviers financiers.

1.2 L'accès au financement

Le Québec a construit un vaste réseau d'acteurs financiers qui offrent des produits complémentaires. Ces produits couvrent la dette traditionnelle, la garantie de prêt, les mesures de réduction de frais financiers, le capital de risque/développement, les financements concessionnels ainsi que les crédits d'impôt et les subventions. Chaque produit a son objectif, ses critères d'admissibilité, sa cible de rendement, son indicateur de performance. Ces produits sont offerts par des sociétés d'État, des structures locales de développement, des institutions fiscalisées et des acteurs privés, dont certains d'économie sociale. Ces acteurs se concurrencent, certes, mais travaillent aussi en complémentarité et agissent fréquemment à deux ou plus comme solution de financement aux PME, avec de nombreuses déclinaisons de programmes sectoriels.

1.3 Un écosystème diversifié et complexe

Cet écosystème tend à répondre à une multitude de besoins de natures diverses, parfois transversaux, parfois visant une problématique sectorielle ou territoriale propre. Il implique des acteurs du gouvernement fédéral, de l'État québécois, des administrations municipales et territoriales, des associations d'entreprises et une armée d'acteurs privés qui agissent directement en entreprise ou qui sont en soutien aux programmes publics ou encore référés et payés en partie par les structures publiques. Le nombre de mesures existantes, leur évolution constante est à la fois une richesse du système québécois, mais aussi un défi de connaissance, de compréhension et d'utilisation agile pour les entreprises. On a longtemps annoncé l'arrivée d'un guichet unique pour faciliter la navigation dans cette forêt de programmes et de conseillers. Les structures territoriales d'appui au développement économique tentent de jouer ce rôle, tout comme la nouvelle configuration d'Investissement Québec.

La complexité de l'écosystème suit aussi l'évolution de la société québécoise. Alors que durant des décennies, l'État québécois et ses partenaires économiques menaient une lutte historique contre le chômage, les stratégies de développement économique doivent maintenant surmonter les défis de la pénurie de main-d'œuvre, des tensions dans les chaînes de production, du vieillissement de la population, de la diversité, de la justice sociale et de la lutte aux changements climatiques. L'innovation est à la fois une obligation pour mener à des gains de productivité, mais aussi une course où la crainte de se faire dépasser doit être répondue par des structures de recherche et de développement ainsi que par des leviers d'accessibilité financière et technique à cette innovation pour les entreprises, peu importe leur taille. La numérisation à vitesse grand V de l'économie et de la société décuple, mais aussi perturbe les moyens de produire, de vendre, de communiquer et l'intelligence artificielle viendra accélérer ce phénomène structurel qui est à la fois un défi pour une vaste part des entreprises et une opportunité pour plusieurs autres, une mine d'or pour quelques rares précurseurs, dont on souhaite que le Québec soit le terreau de certains d'entre eux. Ainsi, les enjeux de l'accompagnement des entreprises sont de plus en plus multidimensionnels, augmentant le défi des structures de soutien, mais démontrant aussi toute leur pertinence.

En réponse à l'abolition du financement provincial des CLD en 2015, l'écosystème de soutien aux entreprises en région a évolué de manière hétérogène (rapatriement dans certaines MRC, maintien du modèle CLD, création de nouvelles structures paramunicipales avec des services divers de soutien et de développement).

En réponse à cet état de fait, le MEIE a déployé divers outils au profit des MRC afin d'aider à l'atteinte des objectifs des services de soutien aux entreprises en région, autant pour l'accompagnement que pour le financement. Cette approche se concrétise entre autres par les actions stratégiques suivantes :

- Accès entreprise Québec (AEQ) a été mis sur pied pour permettre aux MRC (ou leur organisme délégataire) d'offrir des services de proximité de qualité, avec des outils, des activités de développement des compétences et de maillage;
- Les actions de financement dont la révision des normes des FLI (Fonds locaux d'investissement) ainsi que la distribution du programme d'Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises (PAUPME) été confiée aux MRC;
- La réforme d'Investissement Québec de 2019 qui a permis l'émergence de bureaux régionaux devant agir en collaboration avec les structures locales de développement économique;
- La Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation (SQRI2) qui témoigne de l'importance accordée à l'accessibilité des services de soutien à l'innovation pour les entreprises;
- Le Plan d'action en entrepreneuriat 2022-2025 (PQE), qui soutient les organismes de l'écosystème d'accompagnement des entreprises dans toutes les régions;
- Le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (2020-2025), qui propose des mesures de soutien dédiées à ce domaine d'entreprises.

Le cadre d'analyse du présent rapport n'est pas de faire l'évaluation de l'ensemble de l'écosystème public, territorial et privé offert aux entreprises, mais plutôt de se concentrer sur les structures territoriales et la cohésion des actions entre ces dernières et celles du gouvernement du Québec. Cette évaluation doit néanmoins avoir un regard sur les rapports et complémentarités de ces structures dans l'ensemble de l'écosystème.

L'actuel rapport devait aussi porter un regard sur l'état de la collaboration entre les MRC et Investissement Québec ainsi qu'avec l'ensemble de l'écosystème de soutien aux entreprises dans les territoires. Cette évaluation a été réalisée selon les critères suivants :

1. **Pertinence** (réponse à un besoin réel et significatif) ;
2. **Complémentarité** (éviter les doublons) ;
3. **Synergie** (efficacité supérieure par la qualité de la collaboration) ;
4. **Cohérence** (avec les priorités gouvernementales).

La stratégie de l'État québécois en faveur du développement économique et des entreprises se caractérise donc par un engagement axé sur l'effet de levier. Le gouvernement a prévu des incitatifs fiscaux pour encourager l'investissement des entreprises et des travailleurs dans les leviers de financement. Il finance des services-conseils et les regroupements sectoriels qui apportent des soutiens techniques. Il offre des produits financiers complémentaires, intervenant au niveau requis pour attirer au moindre coût les acteurs privés. L'ensemble de ces mesures favorise le développement de l'économie privée et sociale et la génération d'activités économiques induisant à leur tour des emplois et des recettes fiscales pour le gouvernement. Il s'agit d'une stratégie d'appui visant le regroupement des ressources de tous, privé, public et économie sociale au service du développement. On peut et doit considérer cette action comme étant un investissement et non pas une dépense. Cet appui dépend cependant de certaines conditions attendues des PME soutenues:

- La reconnaissance de l'impact économique et de l'impact social réel de l'activité;
- La capacité de l'entreprise à survivre à la réalité du marché par sa productivité;
- L'obligation d'efficacité pour les entreprises soutenues;
- Consentir à un appui externe de nature temporaire;
- L'obligation pour les entreprises de développer leur autonomie à long terme;
- Le partage des risques, des coûts et des rendements entre divers partenaires financiers.

Quoi qu'il en soit, des ingrédients reconnus au succès du soutien aux entreprises en région demeurent essentiels à réunir, notamment :

- Une bonne connaissance du terrain;
- Une large expérience des particularités économiques locales;
- Un fort ancrage avec la société civile et les acteurs financiers avec le potentiel de maillage, de référencement et de réseautage;
- Une fine compréhension des enjeux de développement économique régional;
- Un soutien constant et agile tout au long du cycle de vie des entreprises.

Il était aussi souhaité que l'analyse focalise sur le point de vue de l'entrepreneur, qui partage habituellement les préoccupations suivantes:

- Rapidité de traitement de la demande de financement;
- Vitesse d'exécution du processus d'accès aux fonds disponibles;
- Flexibilité des conditions de financement proposées;
- Abordabilité des produits de financement à la disposition des entrepreneurs;
- Pertinence de l'offre d'accompagnement selon le stade de développement de l'entreprise;
- Grande simplicité à comprendre les services de soutien offerts;
- Accessibilité facilitée aux entrepreneurs dans leurs recherches de soutien au succès de leurs projets.

Les objectifs spécifiques du mandat sont donc au nombre de six et formulés de la manière suivante :

1. Réfléchir sur **les outils** dont disposent les MRC pour remplir leur mission auprès des petites et moyennes entreprises à la lumière des défis à venir, notamment celui du transfert d'entreprise.
2. Fournir des analyses qui permettront au MEIE de connaître **les meilleures pratiques** en matière de financement, d'accompagnement des entreprises et de référencement dans les écosystèmes locaux (incluant les MRC) et régionaux.
3. **Évaluer l'impact** des structures locales de soutien du point de vue de l'entreprise cliente et **d'identifier les forces, les faiblesses** et en tirer des constats.
4. Évaluer comment s'organise **la collaboration entre IQ et les MRC**, de même que de mieux comprendre la dynamique de collaboration entre les MRC et les acteurs de financement pour mieux servir les entreprises de leur milieu.
5. Juger comment les entrepreneurs peuvent-ils trouver ou choisir la « porte d'entrée » vers les programmes, ce guichet unique peut-il exister ?
6. Évaluer comment les écosystèmes locaux d'accompagnement des entreprises **intègrent ces priorités gouvernementales**.
7. Évaluer comment le gouvernement peut **poursuivre et accentuer ses interventions** pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs visant à **renforcer l'organisation du développement économique** local et régional, notamment pour assurer :
 - a. Un meilleur continuum de services dans l'accompagnement des entreprises à l'échelle locale ou régionale ;
 - b. Une meilleure synergie entre les acteurs du développement économique local et régional, et plus particulièrement avec Investissement Québec régional.

Il s'agissait donc de valider le niveau d'accessibilité aux expertises et services en appui au développement économique et notamment l'équité de cette accessibilité sur l'ensemble du territoire. Il s'agit aussi de se pencher sur les relations entre les divers acteurs afin de juger si ces relations sont caractérisées par la complémentarité ou la concurrence. Il importe aussi de porter un regard sur la gouvernance, dont le rôle des acteurs politiques dans la définition des orientations et de la mise en œuvre des politiques et programmes. La capacité d'adaptation des mesures et des organisations selon les besoins divers des territoires doit aussi être analysée. Il importe enfin de souligner que le présent document fait une analyse de la situation au Québec en excluant les villes de Québec et de Montréal qui bénéficient d'un traitement administratif distinct.

2. MÉTHODOLOGIE

L'approche de MCE Conseils pour réaliser ce mandat est basée sur des objectifs de rigueur, de recherche d'une haute représentativité des constats formulés, d'agilité et de souplesse dans l'adaptation de la stratégie en fonction des attentes du ministre. Nous avons réalisé les activités suivantes (voir document annexe):

Activités
1. Recensement et analyse des produits, services, stratégies et complémentarités.
2. Analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) des structures d'accompagnement.
3. Analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnementale et Légale).
4. Revue de littérature nationale & internationale.
5. Construction des grilles d'entrevue pour les ODE ainsi que les organisations partenaires (voir rapport annexe).
6. 50 entrevues individuelles ont été menées. (Liste des participants dans le rapport annexe.)
7. Stratégie d'analyse par grappe. (Villes de plus de 200 000 hab. , MRC urbaines, MRC rurales, MRC zones ressources.)
8. Regroupement et analyse des statistiques de reddition de compte des membres AEQ au MEIE et information directe.
9. Analyse des rapports annuels des organisations. Nous avons observé une très grande diversité des données produites, faisant en sorte qu'un portrait systématique est inaccessible par leur compilation. Une enquête sera requise pour harmoniser les données et elle sera effectuée en janvier 2024 sur la base des données de 2023.
10. Une première enquête qualitative auprès des directions de chaque membre AEQ a été menée sur les thèmes de valeurs, priorités externes, priorités internes, forces, principaux défis, faiblesses, principaux partenaires, enjeux de main-d'œuvre interne, culture organisationnelle, etc. 52 membres du réseau AEQ ont participé, représentant des territoires regroupant 2 956 000 habitants, soit 50% du territoire québécois excluant Montréal et Québec. Cette enquête a été complétée par une enquête quantitative menée en janvier avec 31 organisations répondantes.
11. Une seconde enquête auprès des entreprises a été menée sur les thèmes suivants: état de situation, plans de développement, besoins de financement, principaux défis, utilisation, satisfaction face aux services. Cette enquête a été distribuée par trois sources complémentaires, les ODE qui ont participé au premier sondage (33 acceptent de distribuer notre sondage), une banque d'adresses courriel gracieusement fournie par IQ ainsi que l'intégration de certains résultats d'une enquête de MCE Conseils menée pour le RISQ auprès de plus de 300 entreprises d'économie sociale.
12. Une troisième enquête auprès des Pôles régionaux d'économie sociale.
13. Utilisation limitée d'enquêtes produites dans d'autres contextes FQM & FCEI (identification probable des besoins, pas de garantie de cohérence).
14. La tenue de 5 groupes de discussion avec des tables régionales d'ODE (50 participants).
15. Analyse globale des données recueillies et synthèse des points de convergences et constats stratégiques.

Ce document qui est le livrable principal devait surmonter le volume et la diversité des informations pour proposer un portrait représentatif, clair et stratégique des faits observés et des constats formulés. Un effort de communication sera investi pour assurer le caractère clair et convivial du document au service de son objectif qui reste d’alimenter la réflexion du ministère dans ses stratégies.

Parmi les activités menées :

- Un guide d’entrevue a été rédigé et partagé en amont des rencontres avec les participants portant sur des thématiques relatives aux défis de leur organisation, les relations avec les organismes et principaux partenaires pour l’accompagnement et le financement ainsi que l’appréciation des programmes et les améliorations proposées (voir rapport annexe);

Tableau 1. Liste des entrevues et des groupes de discussion

No.	Région administrative	Nombre de MRC	Municipalités	RMR	Territoires autochtones	Rencontres	Nombre de MRC consultées
1	Bas-Saint-Laurent	8	133		2	1	8
2	Saguenay-Lac-Saint-Jean	4	60	1	1	1	4
3	Capitale-Nationale	6	67	1	1	1	6
4	Mauricie	3	47		3		0
5	Estrie	6	88	1		1	6
6	Montréal			1			0
7	Outaouais	4	75	1	2	1	4
8	Abitibi-Témiscamingue	6	79	1	4	1	4
9	Côte-Nord	5	52		9		0
10	Nord-du-Québec	1	4		17		0
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	5	53		2		0
12	Chaudière-Appalaches	9	136	1			0
13	Laval			1			0
14	Lanaudière	6	72		1	1	6
15	Laurentides	8	83		1	1	1
16	Montérégie	14	176	1	2	1	10
17	Centre-du-Québec	5	83				0
Total		88					50
							56%

- Les rencontres ont été tenues entre le 13 octobre et le 18 décembre 2023 et ont eu une durée moyenne de 60 minutes pour les entrevues individuelles et de plus 90 minutes pour les groupes de discussion avec un support de vidéoconférence, principalement TEAMS. 11 Pôles de l'économie sociale ont aussi participé à une table de discussion;
- Des représentants des services de développement économique de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-St-Laurent, de la Capitale-Nationale, de l'Estrie, de Lanaudière, des Laurentides, de la Montérégie, de l'Outaouais et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ont été consultés, ainsi que l'APDEQ et le MAMH; au total, 67 personnes ont participé aux rencontres et nous estimons avoir échangé avec quelque 53 MRC de l'ensemble des 88 MRC existantes au Québec, excluant les régions administratives/ MRC/Ville de Laval, de Montréal de Longueuil. Les rencontres ont couvert les MRC rurales et périurbaines de la province de l'ordre de 56 % soit, 50 MRC sur 88.
- Des représentants de la SADC-CAE, de la BDC, d'Investissement Québec, du ministère du Tourisme, de Fondation, des Fonds régionaux et des Fonds locaux de la FTQ, de Desjardins Entreprises et de la Banque Nationale du Canada ont aussi été consultés, pour un total de 20 interviewés.

Tableau 2. Composition des groupes de discussion et entrevues individuelles

Régions	Régions rurales et périurbaines	Régions urbaines	Groupes de discussion	Entrevues individuelles
Lanaudière	✓		✓	
Abitibi-Témiscamingue	✓		✓	
Bas-St-Laurent	✓	✓	✓	
Estrie	✓	✓	✓	
Outaouais	✓	✓	✓	
Saguenay-Lac-Saint-Jean	✓	✓	✓	
Montérégie	✓	✓	✓	
Drummondville	✓	✓		✓
Gatineau		✓		✓
Capitale-Nationale (Lévis)		✓		✓
Laval		✓		✓
Longueuil		✓		✓
Laurentides	✓		✓	✓

Le sondage auprès des ODE

Entre le 30 novembre 2023 et le 8 janvier 2024, les organismes territoriaux de développement économique ont été invités à répondre à un questionnaire dans le cadre de la réalisation de l'étude d'impact et de recensement des bonnes pratiques en accompagnement et en financement des PME situées en région. Le sondage était scindé en deux sections ; l'état de situation, forces et défis des organisations et l'évaluation des meilleures pratiques

Tableau 3. Informations sur les répondants

Nombre de répondants	51
Population représentée	2 956 356

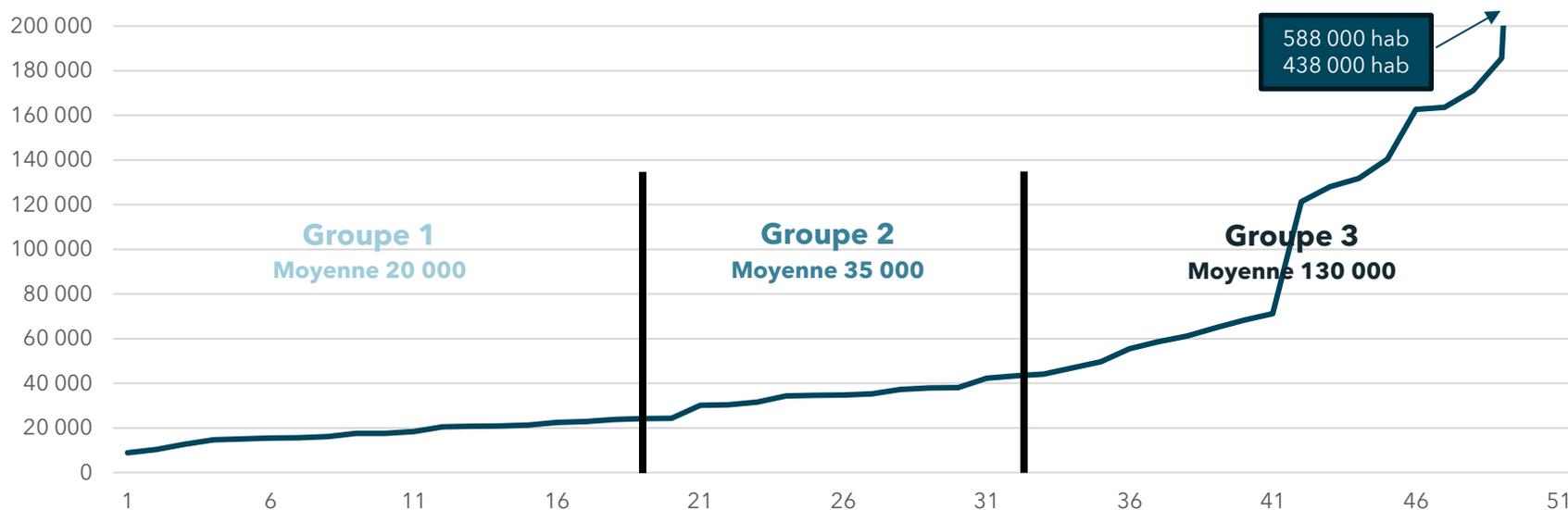
Tableau 4. Segmentation utilisée

Moins de 30 000 habitants	G1
Entre 30 000 et 45 000 habitants	G2
Plus de 45 000 habitants	G3

Le nombre de répondants est satisfaisant, offrant un taux de participation d'environ 50%, représentant la moitié de la population québécoise (excluant Montréal et Québec.) Les thèmes quantitatifs seront traités dans une seconde vague administrée sur les données de 2023, en janvier.

Les répondants ont été segmentés en trois groupes selon le nombre de personnes habitant le territoire qu'ils desservent, afin de valider si les services sont distribués de manière équitable sur tout le territoire québécois.

Graphique 1. Population desservie par les organisations répondantes



Le sondage auprès des entreprises

Entre le 12 mars et le 15 avril 2024, les PME du Québec ont été invitées à répondre à un questionnaire dans le cadre de la réalisation de l'étude d'impact et de recensement des bonnes pratiques en accompagnement et en financement des PME situées en région.

Ce questionnaire a été directement distribué à travers une banque d'adresses courriel de quelque 3 500 entreprises, gracieusement fournie par Investissement Québec. Ce questionnaire a aussi été relayé par certains membres du réseau AEQ. Certains de ces relais ont été intégrés dans des infolettres, sans envois directs aux entreprises. Enfin, certains résultats ont été comparés avec les résultats d'une enquête parallèle menée pour le compte du Réseau d'investissement social du Québec auprès de 349 entreprises d'économie sociale au Québec.

Suivant cette méthodologie, il est impossible de connaître le nombre exact d'entreprises qui ont été sollicitées. La participation au sondage était volontaire et ne provenait pas d'un échantillon tiré par randomisation d'une base de données complète de l'ensemble de la population visée, il s'agit donc d'un échantillon non probabiliste et pour lequel une marge d'erreur ne peut être calculée.

Au total, l'enquête a permis de recueillir 515 réponses d'entreprises PME (et 349 entreprises d'économie sociale), ce qui est un échantillon de grande taille avec une excellente portée statistique considérant que le niveau de participation aux enquêtes en ligne auprès d'un vaste public est toujours un défi. Sans affirmer hors de tout doute que cet échantillon est un portrait statistiquement représentatif de l'ensemble des PME au Québec, nous sommes confortables d'affirmer que ces résultats sont une indication solide des besoins de ces dernières.

3. LES DÉFIS ET BESOINS DES ENTREPRISES EN RÉGION

3.1 Concepts de revue de littérature

Les entreprises québécoises ont des besoins nombreux et diversifiés portant autant sur l’accompagnement technique et stratégique que l’accès à un éventail diversifié et complémentaire de produits financiers comme enfin, des rapports productifs avec des réseaux d’entreprises ainsi que des centres de savoirs et d’innovation.

Selon le groupe McKenzie, avec l’évolution du marché, de la situation environnementale et de l’essor de certaines technologies, les entreprises auront à s’adapter au cadre actuel sous peine d’être possiblement dépassées par leurs concurrents ou de devoir abandonner leurs activités. Si de tels changements représentent certes des opportunités pour les entreprises du monde entier, ces entreprises devront d’abord relever certains défis concernant notamment les nouveaux besoins du marché.¹

1-Numérisation	2-Internationalisation	3-Décarbonisation	4-Talent critique
<p>Le premier besoin concerne l’avancement technologique et plus particulièrement la numérisation. Cette tendance, accélérée entre autres par la pandémie, a nettement changé la façon dont certaines entreprises interagissent avec leurs clients. Ce n’est toutefois pas une réalité pour toutes les entreprises. Si l’on regarde les chiffres, le premier décile des entreprises en termes de taille dans les canaux numériques on reçut de 60 à 95% des revenus numériques. Le problème que rencontrent les PME est que le coût de la numérisation peut parfois être trop grand à encaisser pour les petites, voire les moyennes entreprises. On peut d’ailleurs remarquer que les petites entreprises sont moins numérisées que les entreprises de tailles moyennes et que ces dernières sont moins numérisées</p>	<p>Le deuxième besoin porte sur l’internationalisation. Plusieurs études ont démontré que les PME ont besoin de s’internationaliser pour croître. Cependant, les PME ont bien souvent de la difficulté à y parvenir. Plusieurs entreprises de petite ou moyenne taille ayant beaucoup de potentiel sont souvent incapables de s’étendre à l’extérieur de leur marché local et sont ainsi limitées par la taille de celui-ci. L’une des raisons de cette limitation est que les PME n’ont pas toujours les fonds nécessaires pour conduire différentes études de marché dans le but de s’étendre à de nouveaux marchés. Ces entreprises n’ayant pas les capacités financières ou l’expertise nécessaire ne vont pas prendre d’initiative pour s’étendre, mais vont plutôt prendre les opportunités qui s’offrent à eux, opportunité n’offrant généralement qu’une croissance marginale de l’entreprise.</p>	<p>Le troisième besoin porte sur le besoin de réduire l’empreinte écologique des activités économiques. En effet, ces dernières années ont vu la situation environnementale s’aggraver ce qui a mené à l’établissement de divers objectifs gouvernementaux ayant mené à diverses réglementations environnementales auxquelles les entreprises doivent s’adapter. D’un point de vue général, les PME sont moins bien équipées pour réduire leur empreinte écologique que les plus grandes entreprises dans le sens ou, à titre d’exemple, les PME n’ont pas nécessairement les fonds nécessaires pour changer ou modifier leur capital physique, leurs sources d’approvisionnement ou d’autres facteurs qui pourrait leur permettre d’obtenir des gains significatifs par rapport à leurs émissions de gaz à effet de serre ou autre. L’État québécois offre des mesures pour surmonter ces obstacles, mais leur utilisation est encore trop faible.</p>	<p>Le dernier défi abordé est celui des talents critiques. Les PME ont bien souvent des difficultés à acquérir les différents talents dont elles auraient besoin et que les employés/propriétaires déjà dans les entreprises n’ont pas nécessairement. Pourtant, les trois enjeux précédents demandent toute une certaine expertise dans différents domaines (informatique, environnement, économie). Le vieillissement de la population et la pandémie n’ont ou n’aide pas la cause en retirant du marché des individus ayant les compétences désirées par les entreprises. Les tensions du marché du travail impactent la compétitivité salariale des plus petites organisations, dont les organisations locales de développement économique.</p>

Besoin de financement

Les PME ont besoin de financement pour répondre à leurs divers besoins. Pourtant c'est plus de la moitié de celles-ci qui rapportent qu'il est difficile d'avoir un accès à un capital suffisant pour s'étendre. Les caractéristiques de ces financements varient également selon leur provenance. Il faudra non seulement choisir la source du financement, mais également trouver des investisseurs partageant la même vision que l'entreprise (à titre d'exemple, si une entreprise souhaite développer une certaine technologie, il va falloir trouver un investisseur ayant la patience de possiblement attendre un long délai). L'étude McKenzie montre que les PME cherchent à se différencier et à trouver des fonds ailleurs dans les banques traditionnelles au fur et à mesure que leurs besoins changent ou que de nouvelles options innovantes s'offrent à eux. Parmi ces options, on peut nommer les fonds de travailleurs, les programmes de garantie ou encore de la collecte de fonds via des plateformes en ligne.²

Besoin de se numériser

Avec l'accélération de la transformation numérique, les actifs incorporels sont devenus une partie plus importante de la valeur de presque toutes les entreprises, même s'ils ne sont pas enregistrés dans les bilans, en particulier les entreprises axées sur les données. En effet, l'amélioration de l'accès, de l'utilisation et de la protection des données - en bref, une meilleure gouvernance des données - devient un enjeu stratégique pour les entreprises de tous les secteurs (OCDE, 2022). Une gouvernance et une utilisation efficace des données nécessitent des investissements importants dans un ensemble diversifié de compétences, y compris, entre autres, des compétences techniques (par exemple, la conception et la gestion de bases de données ou d'entrepôts, le développement de cadres et d'outils de cybersécurité), des compétences analytiques (par exemple, interpréter des données et générer des informations à partir de différentes sources de données), les compétences linguistiques (par exemple créer des glossaires) et la réflexion stratégique (par exemple comprendre comment les données peuvent servir les objectifs stratégiques de l'entreprise). Le capital organisationnel et les compétences managériales jouent également un rôle important dans l'amélioration de l'adoption des technologies liées aux données et dans l'évolution vers des processus métiers axés sur les données au sein de l'entreprise (Calvino et al., 2022). Les PME, malgré leur petite taille, sont enfin condamnées à intégrer l'intelligence artificielle dans leur veille de concurrence, mais aussi comme opportunité. L'intégration de cette nouvelle génération d'outils sur le radar des PME exigera un accès direct à l'expertise requise (souvent ponctuelle, mais pas toujours), ainsi qu'une capacité d'investissement.

Besoin de compétences et de main-d'œuvre

Retenir et attirer du personnel est devenu un problème majeur pour les PME des pays de l'OCDE, malgré les signes récents d'allègement des pressions sur le marché du travail dans les économies développées (OCDE, 2023). L'augmentation des taux de postes vacants et des ratios postes vacants/chômage a été généralisée au cours de la période post-Covid, mais particulièrement prononcée dans les domaines du « secteur manufacturier », du « logement et de l'alimentation » et du « secteur de la santé et du travail social » (Causa et al., 2022).

Une pénurie de compétences aussi large et soudaine peut placer les PME dans une situation particulièrement désavantageuse, dans la mesure où les défis structurels liés à l'accès aux compétences sont amplifiés par une forte pression sur les marchés du travail et une concurrence accrue pour les compétences nécessaires pour faire face à une transformation numérique rapide, aux transitions vers des modèles économiques plus durables, aux perturbations des chaînes d'approvisionnement et, plus généralement, à un environnement commercial plus incertain. Les pénuries de compétences et les difficultés de recrutement ont également un impact sur le bien-être et la motivation des employés et des entrepreneurs surchargés.

Les compétences sont particulièrement pertinentes pour la compétitivité et la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) qui, par rapport aux grandes organisations, ont généralement une capacité plus limitée à exploiter d'autres sources de capital et de productivité. L'accès aux compétences

est également essentiel pour permettre aux PME de s'adapter aux changements rapides des économies, dans lesquels la création de valeur dépend de plus en plus du capital humain et des actifs incorporels.

Dans un contexte de marché du travail tendu et de pression pour s'adapter à la transition numérique et verte, les déficits et pénuries de compétences se sont généralisés. Ces tendances amplifient les défis auxquels sont confrontées les PME pour accéder aux talents et les développer. Les PME ont généralement des liens limités avec les réseaux susceptibles de donner accès à des travailleurs qualifiés et manquent de stratégies formalisées de gestion des ressources humaines pour identifier les déficits de compétences et retenir le personnel formé et qualifié. En outre, les PME peuvent ne pas être en mesure d'utiliser les nombreuses incitations financières disponibles pour couvrir les coûts de formation, soit parce qu'elles ne connaissent pas ces programmes, soit parce qu'elles ne remplissent pas les critères d'éligibilité.³

Le perfectionnement et la reconversion des dirigeants (le dirigeant pouvant également être le propriétaire de l'entreprise) sont également particulièrement importants si l'on considère les changements fonctionnels et organisationnels auxquels les PME sont confrontées en raison des transitions verte et numérique. Vatter (OCDE, 2021).⁴

Réseaux de connaissance ou d'innovation

L'accès aux réseaux de connaissances est essentiel pour que les PME puissent innover et se transformer. Les entreprises innovent rarement de manière isolée et les réseaux d'innovation impliquant de multiples acteurs sont la règle plutôt que l'exception (DeBresson, 1996). Les entreprises collaboratives, même les plus petites, ont tendance à être plus innovantes que les entreprises non collaboratives, voire que les plus grandes entreprises (OCDE, 2004 ; Eurostat, 2022). En effet, l'innovation résulte de l'accumulation de connaissances de plus en plus spécialisées et d'un capital fondé sur la connaissance qui appelle à la coopération et à l'ouverture de l'innovation pour gagner en efficacité et réduire les délais de mise sur le marché (Chesbrough, 2003). En effet, les réseaux sont de plus en plus considérés comme un atout en matière d'innovation (Corrado et al., 2005 ; OCDE/Eurostat, 2018).

Les petites et moyennes entreprises (PME) doivent se transformer et innover, et leur participation aux réseaux de connaissances et d'innovation est essentielle pour faire un bond en avant. Les clusters multiplient les connexions entre PME. Les organisations de gestion de clusters jouent un rôle important dans la constitution de groupes de PME et de start-up dans des secteurs et activités connexes et dans le développement de réseaux entre elles et avec de grandes entreprises et organismes de recherche. Les zones d'innovation, les pôles d'expertise et les lieux de dialogue entre recherche-innovation et entreprise se multiplient au Québec. Les organisations locales de développement économique sont pour leur part bien positionnées pour aider les PME à identifier les réseaux pertinents et prendre conscience de leur potentiel d'apport.

Un cadre macroéconomique favorable

Enfin, si les politiques en faveur des PME et de l'entrepreneuriat sont importantes pour influencer la création de nouvelles entreprises et le développement des PME, il en va de même pour d'autres politiques gouvernementales qui ne sont pas explicitement axées sur les PME/l'entrepreneuriat. Ceux-ci incluent : des politiques macroéconomiques visant à créer un environnement économique stable, avec une inflation, des taux d'intérêt et un chômage faible ; l'imposition ; les prestations de chômage ; les politiques de réglementation des affaires (politiques de licences) ; les politiques d'immigration/d'émigration ; les politiques de concurrence et les politiques publiques¹.

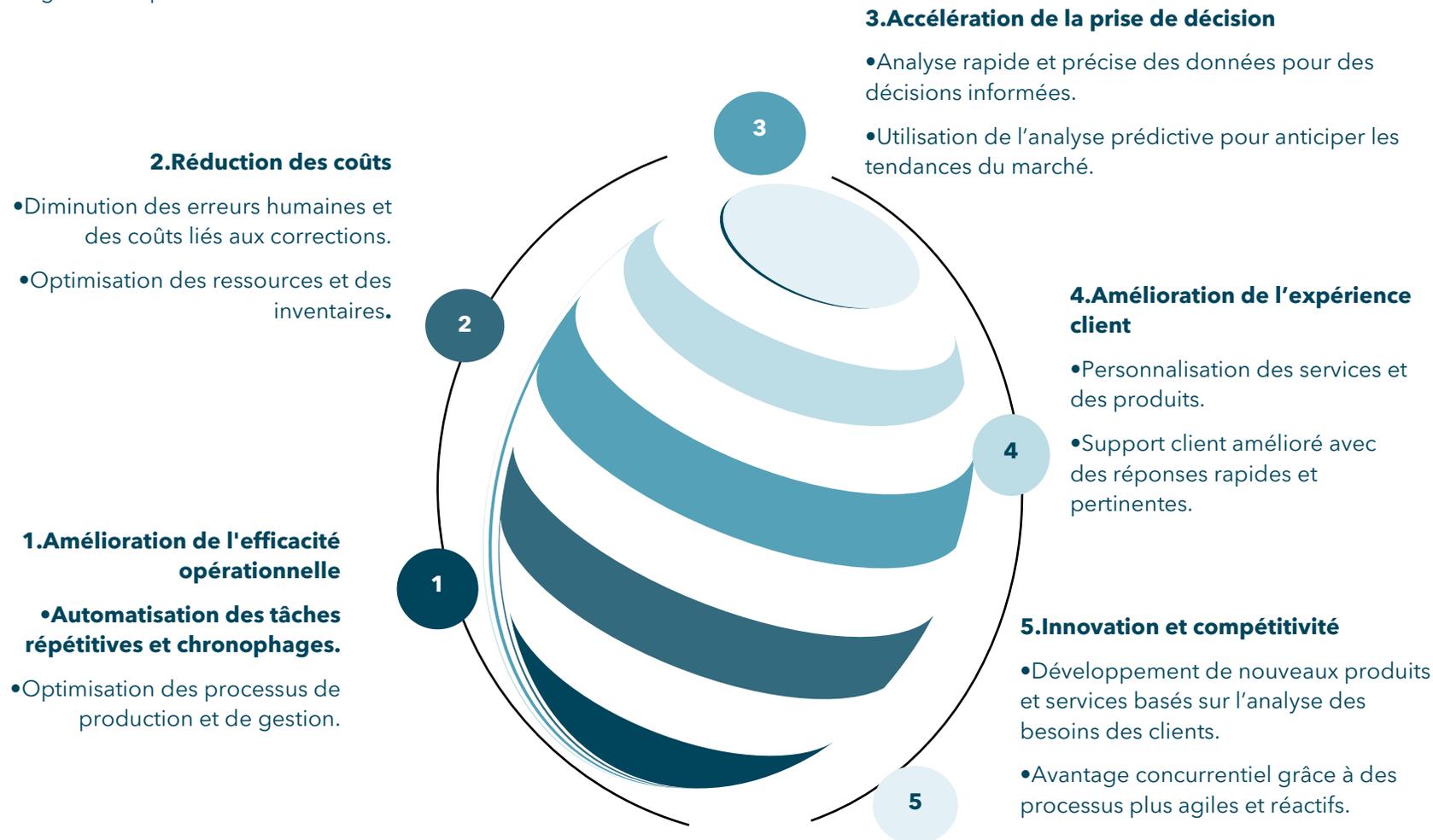
¹ Voir revue de littérature - document annexe

3.2 Capitaliser sur l'Intelligence Artificielle : Un impératif pour la protection et l'accroissement de la productivité des PME québécoises

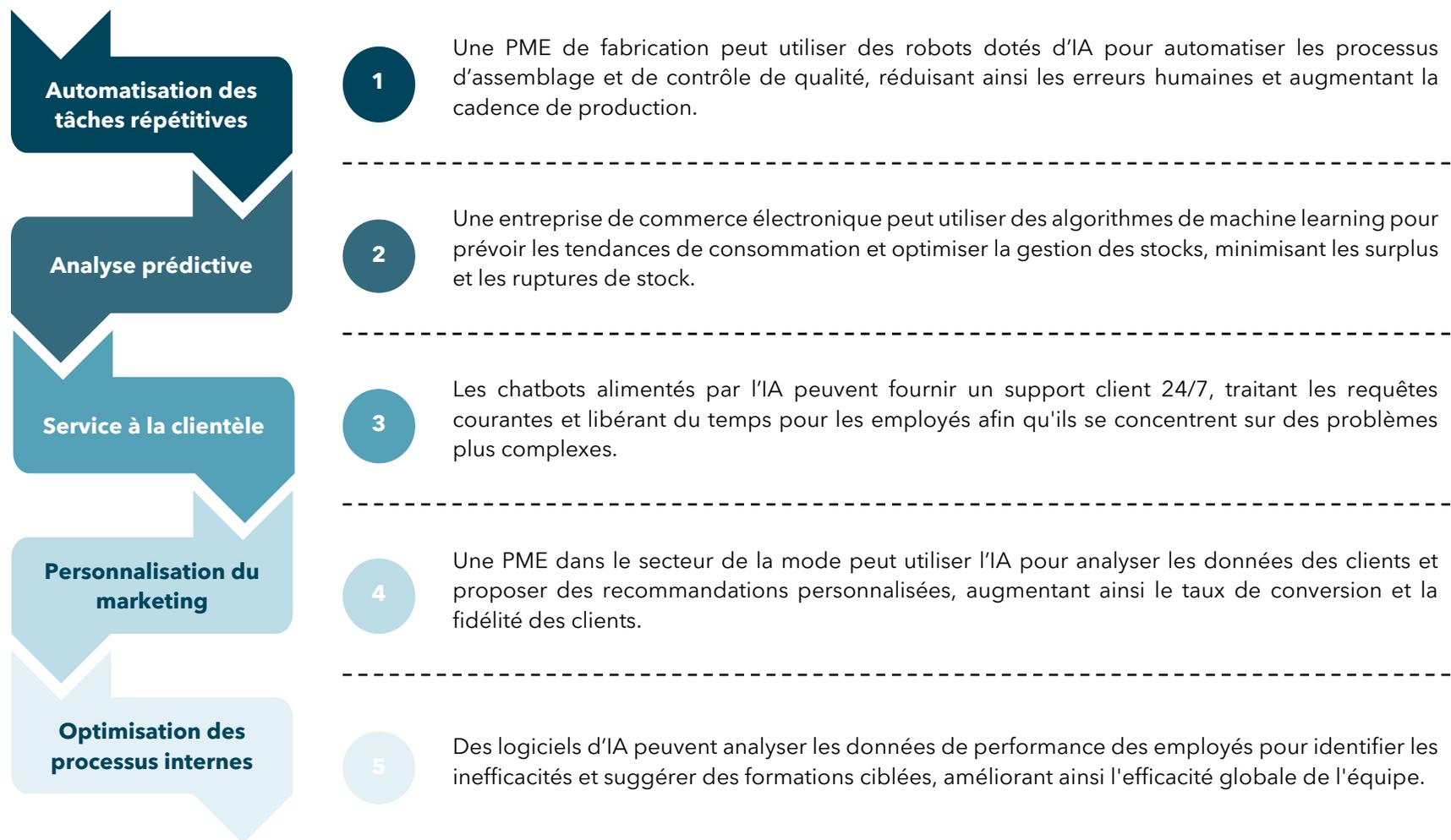
L'intelligence artificielle (IA) est devenue un vecteur essentiel pour le développement économique mondial, et les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises ne peuvent se permettre de rester en marge de cette révolution. L'IA offre des opportunités inestimables pour protéger et accroître la productivité des PME.

Voici une analyse sommaire illustrant les avantages, les exemples d'application concrets, les risques de l'inaction, et le rôle du ministère de l'Économie du Québec dans ce contexte.

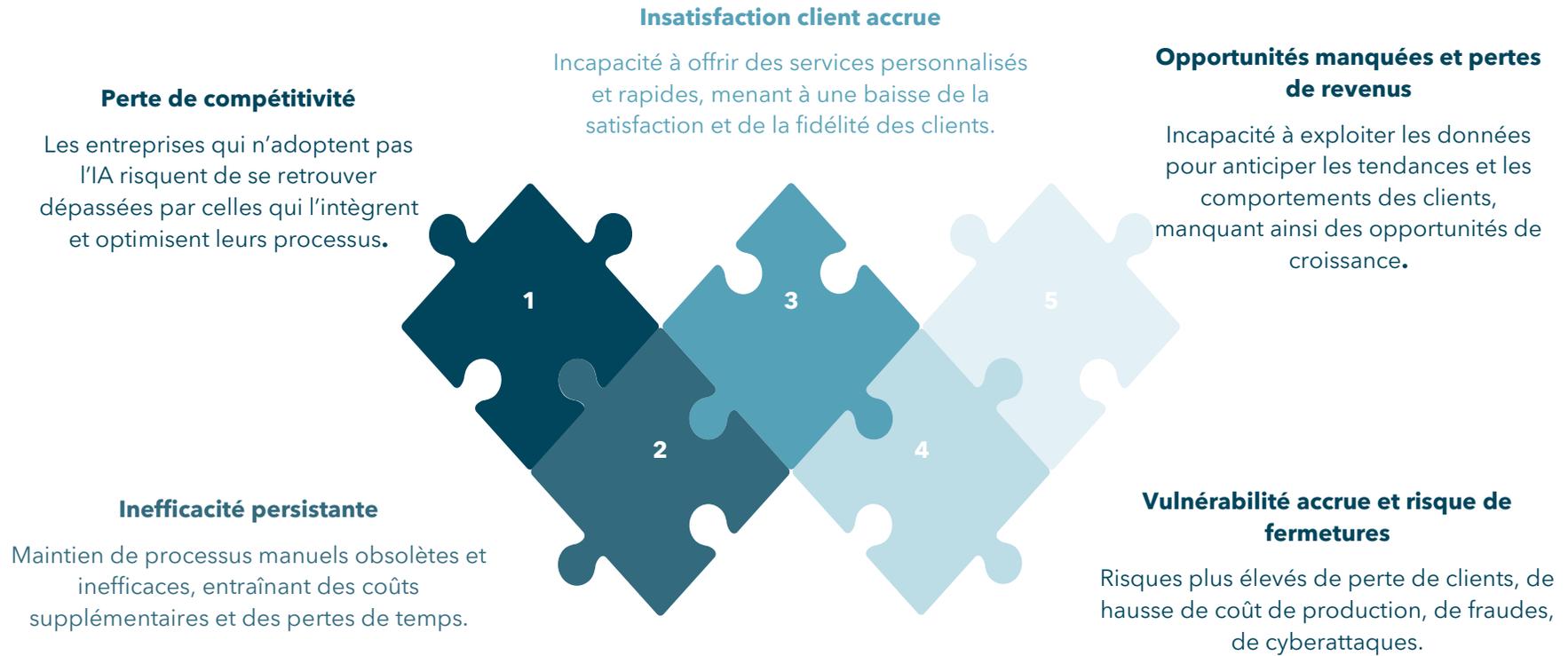
Avantages de l'IA pour la Productivité des PME



Exemples concrets d'application de l'IA dans les PME du Québec



Risques de ne pas prendre le virage de l'IA pour les PME québécoises



Rôle du ministère de l'Économie du Québec et ses réseaux régionaux

Le ministère de l'Économie du Québec peut jouer un rôle crucial dans le soutien et l'accompagnement des PME pour l'intégration de l'IA :

1. Programmes de financement et subventions :

Offre des subventions et des incitatifs financiers pour les projets d'intégration de l'IA dans les entreprises

2. Formations et ateliers

Organisation de formations et d'ateliers pour améliorer la compréhension et les compétences en IA des dirigeants et employés de PME.

3. Réseautage et partenariats

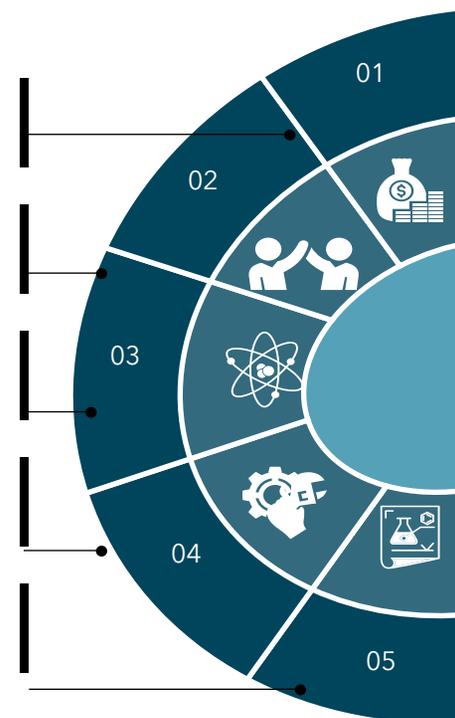
Facilitation de partenariats entre les PME et les institutions de recherche, les startups spécialisées en IA et les experts du domaine.

4. Accompagnement personnalisé

Mise à disposition de conseillers en innovation pour aider les PME à identifier et à implémenter les solutions d'IA adaptées à leurs besoins spécifiques.

5. Sensibilisation et éducation

Campagnes de sensibilisation sur les avantages et les opportunités de l'IA pour les PME.

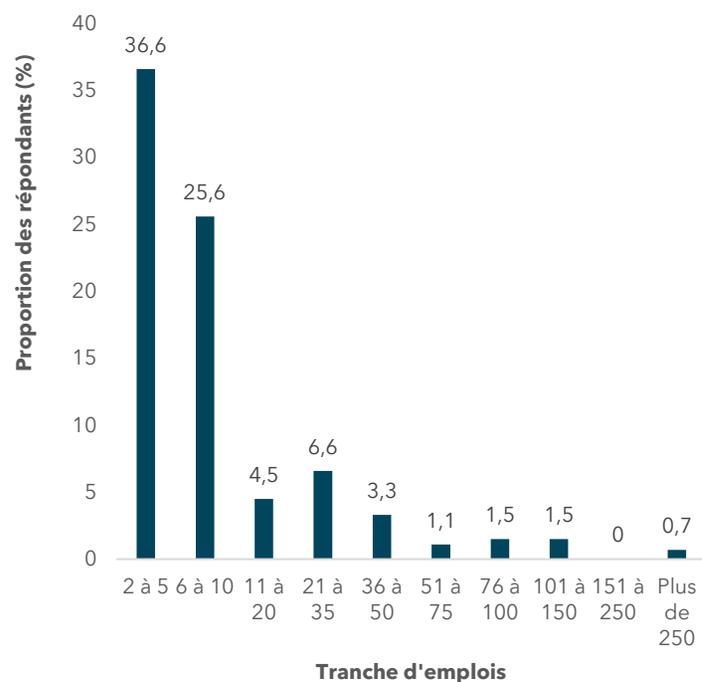


En conclusion, capitaliser sur l'intelligence artificielle n'est plus une option, mais une nécessité pour les PME québécoises. L'IA permet de protéger les entreprises en rendant leurs processus plus sûrs et efficaces, tout en accroissant leur productivité et leur compétitivité sur le marché global. Le soutien du ministère de l'Économie du Québec est essentiel pour faciliter cette transition et garantir que les PME puissent pleinement exploiter le potentiel de l'IA.

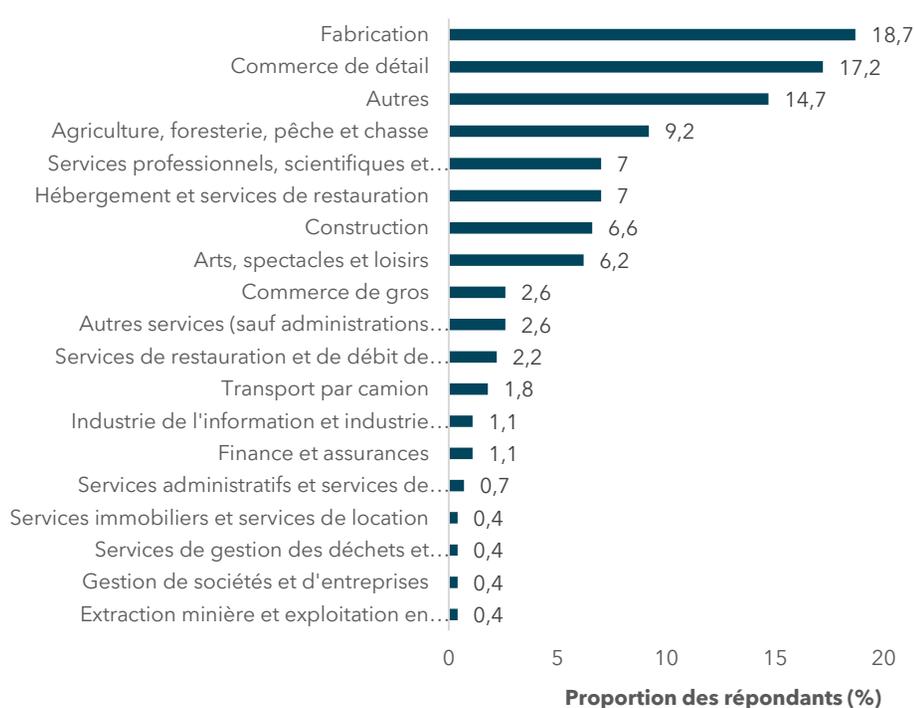
3.3 Les défis des clients PME québécoise

Les défis des entreprises sont ainsi nombreux. La nature et l'intensité de ces défis évoluent également selon l'étape du cycle de vie des entreprises, leur secteur d'activité, leur taille, l'âge du propriétaire, etc. Ceci constitue un défi supplémentaire pour les organismes locaux de développement qui démarrent leur intervention avec un diagnostic des besoins de manière à proposer les meilleurs accompagnements possible et référer les entreprises aux organisations, produits financiers ou centres d'expertises les plus pertinents qui seront accessibles à l'entreprise. Nous pouvons induire un portrait des PME qui sollicitent leur ODE à partir d'une enquête 2021 des entreprises cliente du Fonds local d'investissement (FLI).

Graphique 2. Taille de l'entreprise²



Graphique 3. Secteur d'activité des répondants

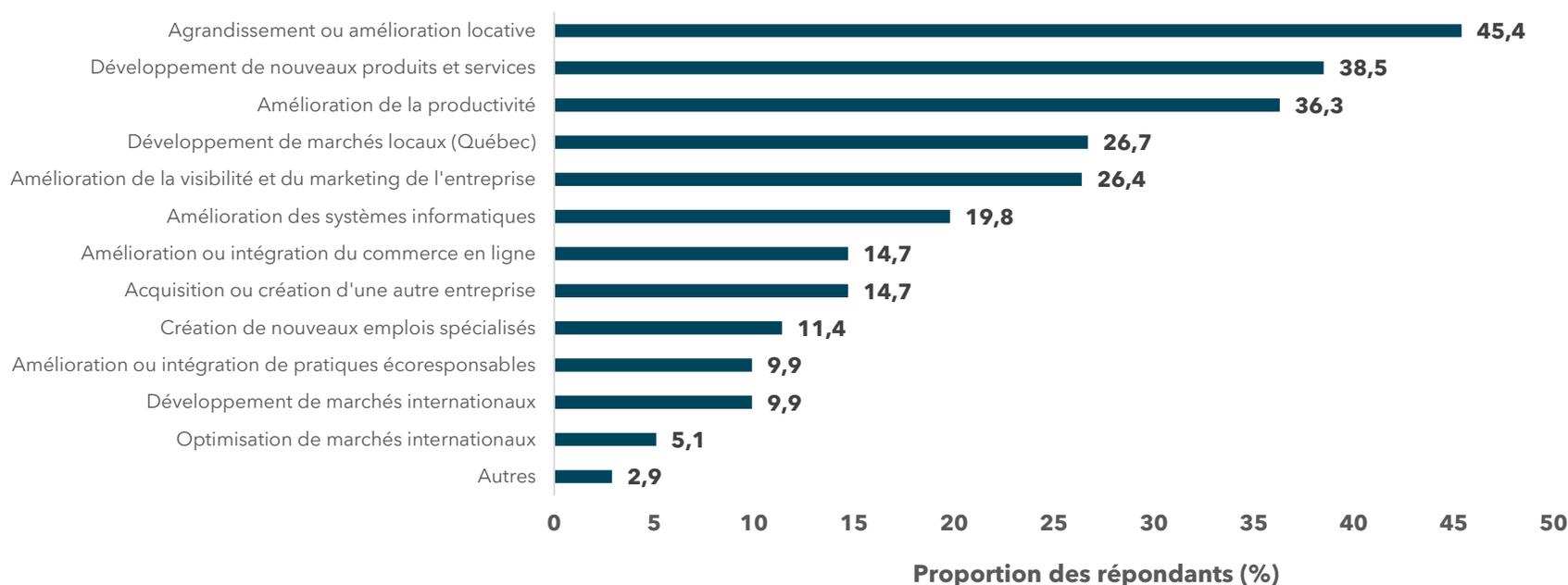


² Fonds local d'investissement - Sondage mené par le Ministère auprès des entreprises. 17 septembre au 13 octobre 2021. N=273. Compilation : Direction des politiques et de l'analyse économiques, ministère de l'Économie et de l'innovation.

On remarque que la très grande majorité des entreprises clientes du FLI, donc des ODE sont de très petites entreprises. 66,7% des répondants à l'enquête ont moins de 20 employés. Cette part, importante, reste toutefois inférieure aux statistiques nationales qui indiquent que 85% des entreprises québécoises ont moins de 20 salariés en 2019³. Ainsi, toutes proportions gardées, les entreprises mieux structurées utilisent davantage les services qui leur sont offerts. Il reste néanmoins que les ODE doivent être structurées pour identifier les besoins et les services pertinents d'entreprises qui ont des équipes de gestion très réduites. L'autre caractéristique significative est la grande diversité sectorielle des entreprises utilisatrices du FLI, ce qui induit une nécessité d'agilité et de polyvalence de la part des conseillers qui œuvrent le plus souvent parmi des équipes de petite taille, ne pouvant être dotés de spécialistes sectoriels pour la plupart des cas.

Enfin, la majeure partie des entreprises qui ont utilisé le FLI le font dans un contexte positif de développement, de croissance et de diversification (voir le graphique 4). Certaines entreprises évoquent des enjeux d'amélioration de certaines facettes de leurs opérations, mais la grande majorité des projets en sont de croissance.

Graphique 4. Principaux projets envisagés pour l'année 2022

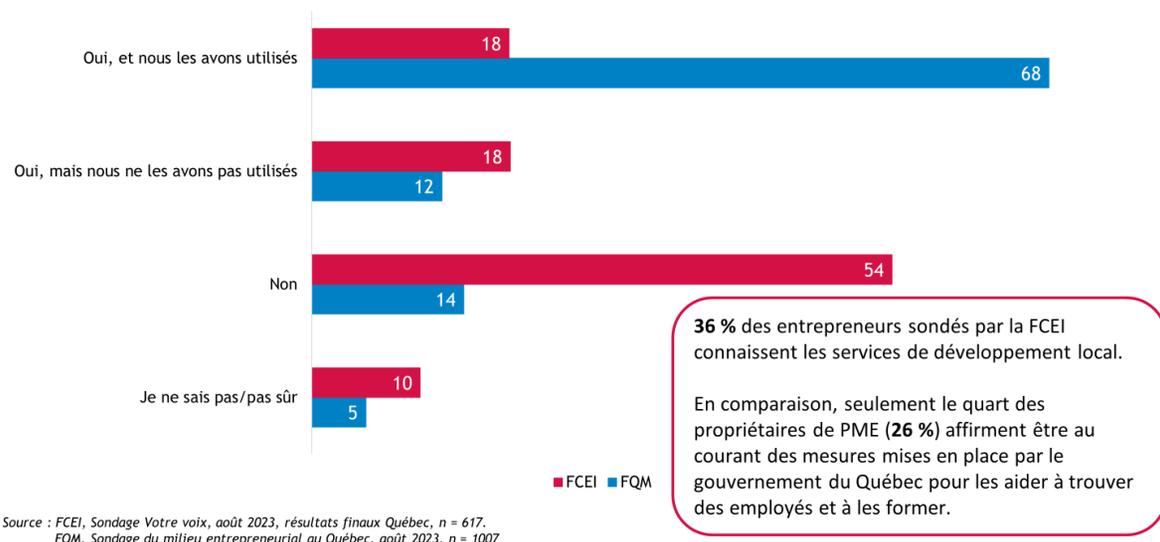


³ Statistique Canada, *Tableau 33-10-0222-01 - Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2019*

Graphique 5. Priorité des PME du Québec envers les élus municipaux (2021)⁴



Graphique 6. Niveau de connaissance des services de développement local par les PME du Québec



Source : FCEI, Sondage Votre voix, août 2023, résultats finaux Québec, n = 617.
FQM, Sondage du milieu entrepreneurial au Québec, août 2023, n = 1007

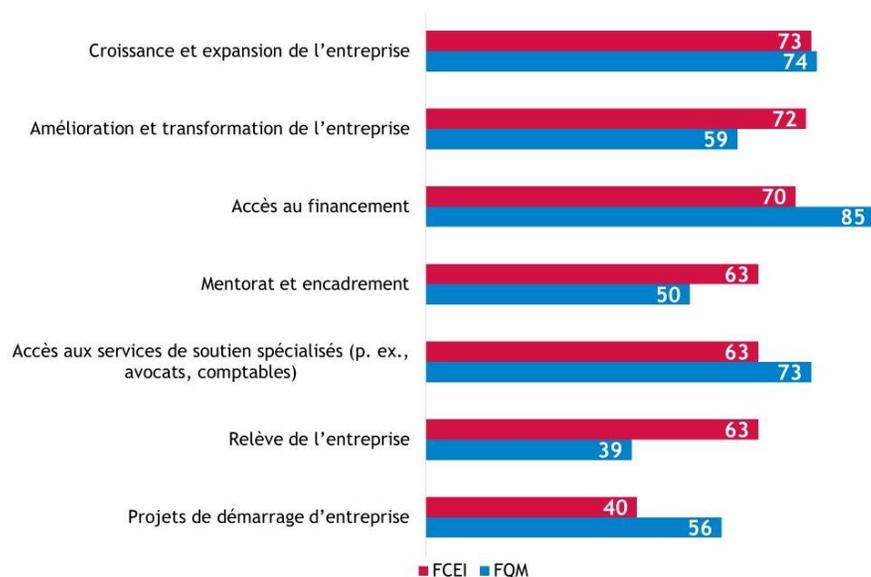
Les entreprises ont donc des défis et des besoins divers. La FCEI sonde régulièrement ses membres sur l'identification de leurs priorités face au monde municipal.

Face au monde municipal, les PME expriment généralement des préoccupations d'accès à des services de qualité, un dialogue sur les stratégies de développement économique et une baisse de la pression de la fiscalité municipale.

Les réponses obtenues indiquent que 36% des entrepreneurs sondés connaissent les services locaux de développement économique et 18% d'entre eux ont utilisé leurs services, ce qui représente un niveau de portée intéressant.

⁴ G5: FCEI 2021, enquête auprès de 721 PME du Québec, G6 et G7 FCEI (2023 - 182 répondants) et FQM (2023)

Graphique 7. Les services offerts les plus importants pour les entrepreneurs



3.4 Les défis des clients PME des organismes de financement

Les institutions financières sondées ont aussi une vision des défis des entreprises. Toutes les organisations consultées offrent un réseau d'accompagnement et de financement sur les différentes régions du Québec, ce qui permet un service de proximité, mais les produits, pratiques et processus sont uniformisés sur l'ensemble du territoire. Ils ont donc une perception utile;

- Plus le besoin de financement est petit, l'envergure de l'accompagnement est d'autant réduite; les petites entreprises obtiennent donc des financements en ligne sans suivi personnalisé;
- Unaniment, les organismes consultés ont mentionné l'enjeu du recrutement – mais aussi de la rétention – de la main-d'œuvre comme étant le principal enjeu de leurs PME clientes;
- Cela dit, cet enjeu se reflète aussi au sein de leur propre organisation, ce qui affecte le réseautage, les relations et le suivi des relations clientèle hors les processus internes normés et statutaires;
- Outre les enjeux de main-d'œuvre, l'absence d'ajustements nécessaires aux modèles d'affaires requis par les défis d'approvisionnement, les besoins des marchés desservis ou aux nouvelles habitudes de consommation/achats demeurent des enjeux fréquents et observés chez les PME clientes;

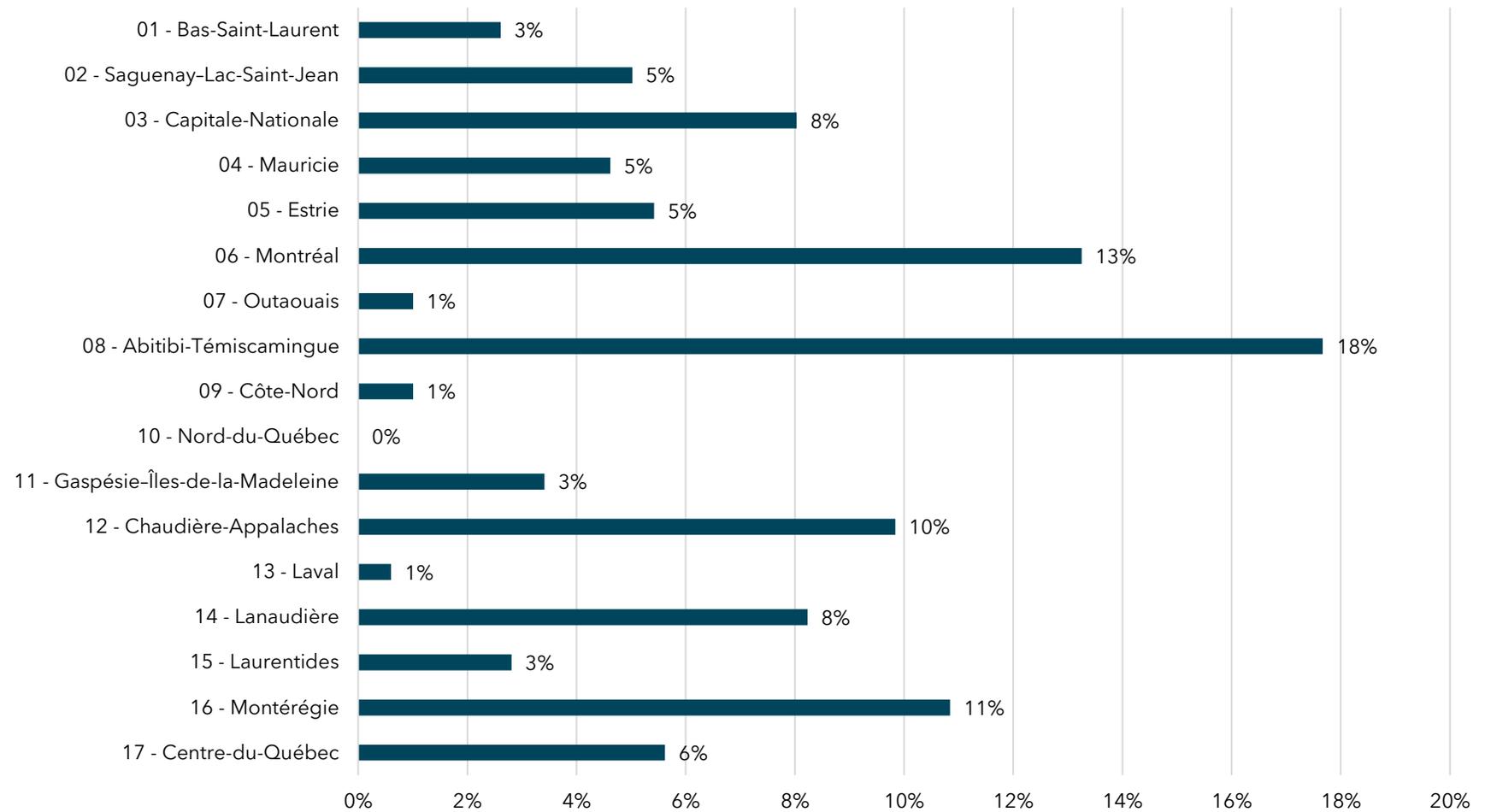
- Comme trame de fond incontournable, les enjeux de relève des PME québécoises sont aussi soulevés; l'absence de repreneurs connus, intéressés et capables et/ou des mésententes sur la valeur/nature/forme de la transaction de reprise sont souvent mentionnées;
- Devant cette situation, les propriétaires vieillissants des PME reportent les investissements souhaitables, notamment les investissements majeurs (les hauts taux d'intérêt en rebutent plusieurs) ce qui affecte la compétitivité et l'attractivité de leur entreprise;
- L'enjeu de cybersécurité est aussi mentionné; quoique les partenaires de l'écosystème financier n'offrent pas spécifiquement de produits financiers pour ces enjeux, leur rôle d'investisseur ou de prêteur les expose aux risques de vol d'identité, d'infractions ou autres fraudes reliées aux réseaux informatiques et de télécommunications de leurs PME clientes - celles-ci n'ayant pas nécessairement les moyens et les capacités de se protéger;
- Les critères et responsabilités en ESG sont peu mentionnés à titre de défis des PME clientes. Des ententes existantes avec des partenaires financiers existent, mais elles sont peu connues des entreprises. Pourtant, il existe des mesures proposées par le gouvernement du Québec, notamment face à la transition énergétique...mais l'appétit pour agir et investir dans ce sens est encore perçu comme fragile.

3.5 Portrait et besoins des entreprises sondées

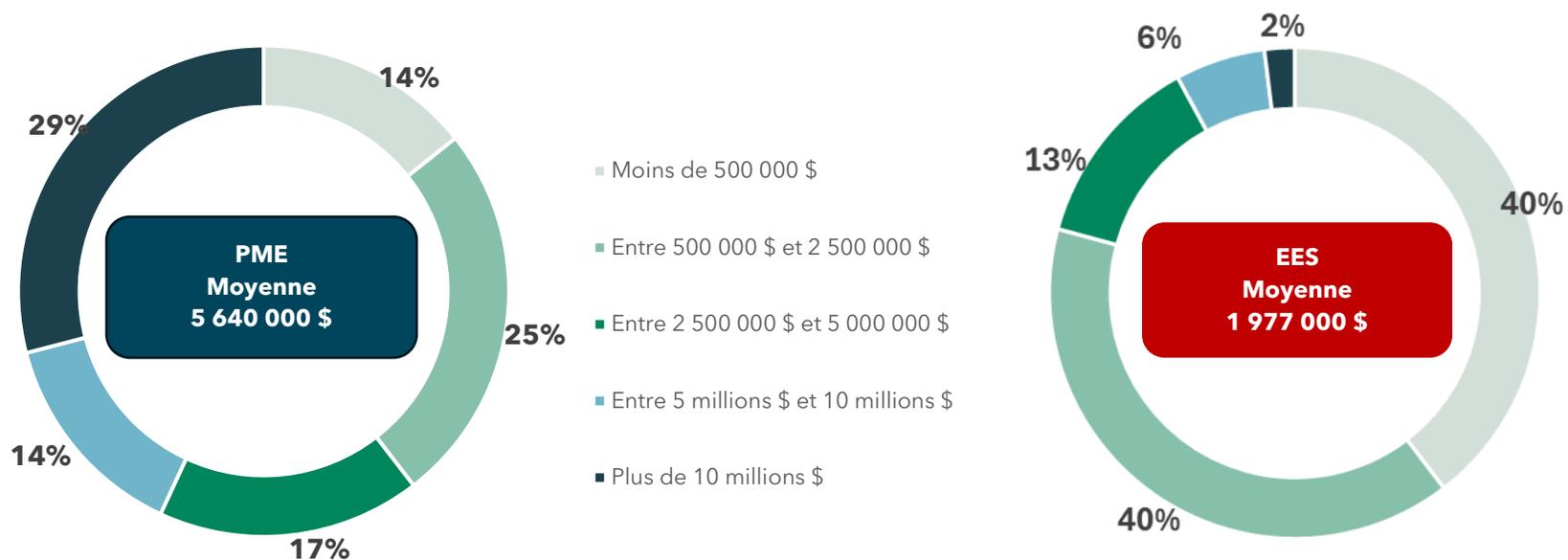
Les 500 entreprises sondées dans le cadre de ce mandat sont généralement en demande de services d'accompagnement technique et de financement. Leurs besoins sont multiples et en évolution.

- 89% d'entre elles sont des entreprises privées autonomes, 4% sont des entreprises privées faisant partie d'un consortium et 7% sont des entreprises d'économie sociale. Un sondage parallèle distribué par le RISQ et les Pôles apporte quelque 300 entreprises d'économie sociale supplémentaires. Plus de la moitié ont un revenu annuel de 5 M\$ et moins, et près du tiers enregistrent des revenus annuels de plus de 10 M\$. 14% des répondants sont de très petites entreprises avec moins de 500 000 \$ de revenus annuels. Cette répartition est nettement plus faible chez les entreprises d'économie sociale. Globalement, les 420 PME déclarent une moyenne approximative de 5 640 000 \$ de revenus tandis que les entreprises d'économie sociale (EES) présentent un revenu moyen de 1 977 000 \$, soit 35% de la moyenne des PME.
- Les 515 entreprises répondantes proviennent de toutes les régions de la province, exception faite du Nord-du-Québec. L'Abitibi-Témiscamingue est surreprésentée dans notre échantillon, les disparités géographiques proviennent probablement de la provenance des ODE qui ont transmis le questionnaire à leur banque d'adresses d'entreprises. Mais la répartition géographique des répondants est globalement représentative du portrait québécois réel.

Graphique 8. Région administrative des répondants N = 498 et répartition des revenus (N=420)

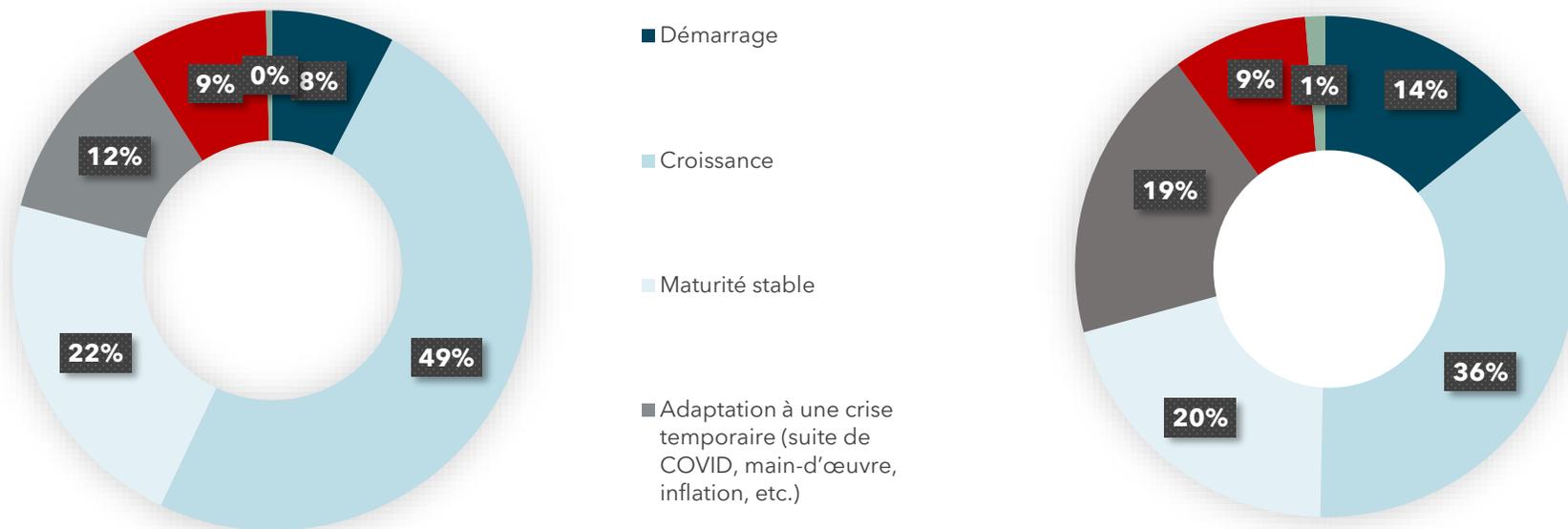


Graphique 9. Revenu des PME (gauche, N = 420) et des Entreprises d'économie sociale (droite, N=198)



Le portrait des répondants est généralement positif. La grande majorité des PME (71%) est au stade de la croissance ou de la maturité. 8% sont en démarrage et 12% sont en adaptation à une crise, alors qu'uniquement 9% sont en redressement ou en déclin. Le portrait en économie sociale est légèrement plus fragile. On y compte 14% d'entreprises en démarrage. On y retrouve 19% d'entreprises en adaptation à une crise temporaire, soit 58% de plus que pour les PME. Elles connaissent cependant le même taux d'entreprises en redressement ou en déclin.

Graphique 10. Situation des entreprises PME (gauche, N = 510) et des Entreprises d'économie sociale (droite, N=310)



La grande majorité des entreprises (87%) ont l'intention de recourir à un programme de soutien, à du conseil ou à du financement au cours des prochaines années. Pour plusieurs, cet appui servira à lancer de nouveaux projets et à assurer la croissance de leurs activités. 21% des entreprises répondantes soulignent toutefois le besoin de soutien pour une opération de consolidation, ce qui est cohérent avec le stade de vie mentionné plus haut. Le niveau de besoin d'accompagnement est encore plus élevé pour les entreprises d'économie sociale, à 91%. Les entreprises faisant partie d'un groupe ou consortium semblent moins susceptibles de recourir aux services d'accompagnement ou de financement.

Les deux principales causes des besoins de financement sont dans l'achat de matériel et d'équipement, l'investissement en numérisation et en innovation, toutes deux exprimées par environ 50% des répondants. Viennent ensuite trois causes qui attirent l'attention d'environ 25% des répondants soit : les projets immobiliers, les besoins de fonds de roulement et le rachat ou la vente d'une entreprise, ce dernier thème étant associé aux enjeux de relève entrepreneuriale ou de reprise des PME de manière individuelle ou collective.

Graphique 11. Entreprises souhaitant recourir à des programmes de soutien, des conseils ou du financement dans les prochaines années
N = 515+349

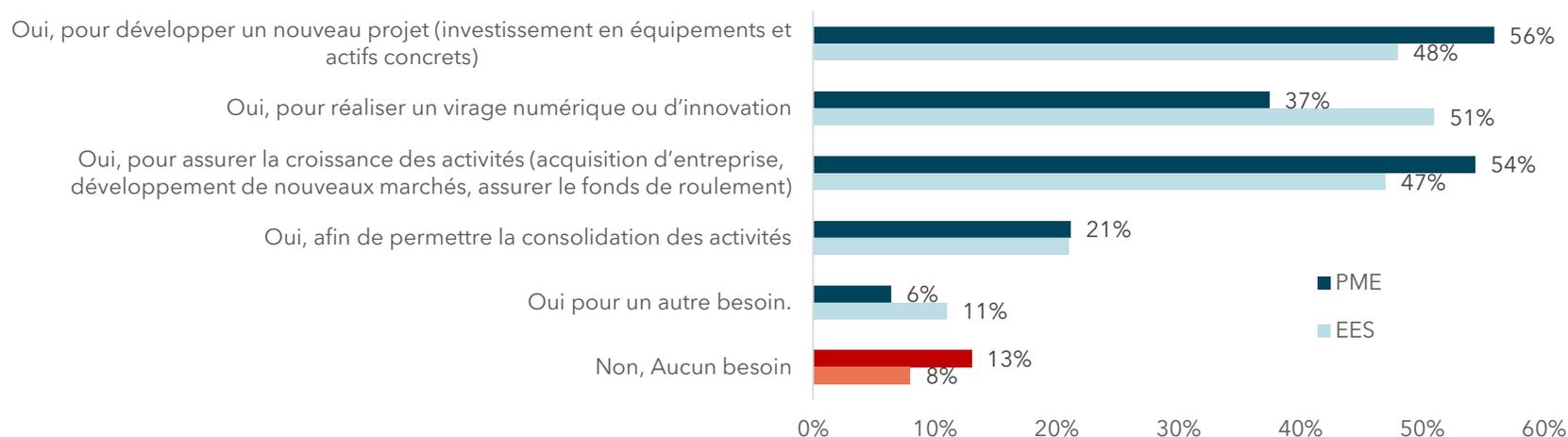
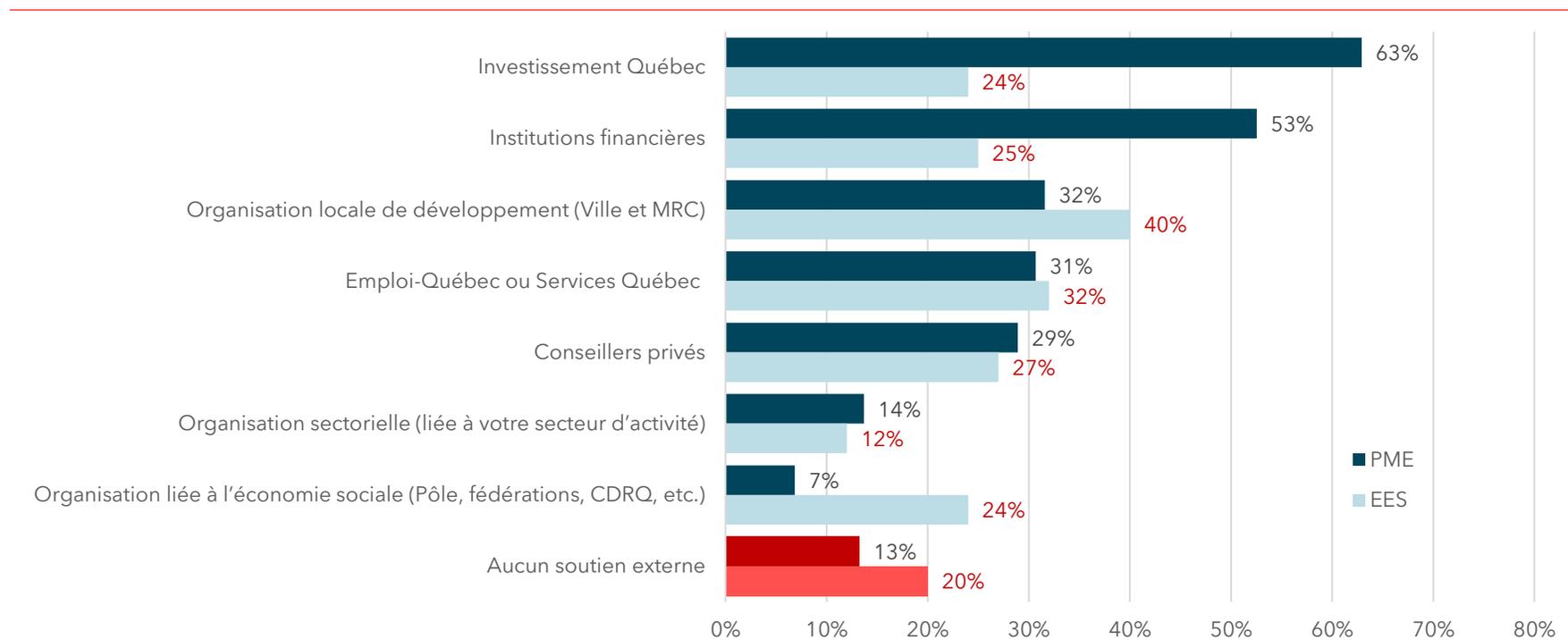


Tableau 5. Projets et besoins nécessitant du financement au cours des prochaines années N = 515

Répondants	Total	Privée autonome	Privée faisant partie d'un consortium	Une entreprise d'économie sociale
Aucun projet substantiel	55	45	4	6
Achat de matériel et d'équipement	255	228	9	18
Investissement en innovation ou numérisation	244	225	7	12
Projet immobilier	137	122	5	10
Fonds de roulement	125	116	3	6
Ressources humaines	75	68	0	7
Rachat ou vente d'une entreprise	102	95	2	5
Consolidation de dettes	37	35	1	1
Nombre de répondants	515	458	21	36
Taux de mention	2,00	2,04	1,48	1,81

- L'utilisation des ressources de soutien en appui technique ou en financement est très importante dans notre échantillonnage. 87% des PME y font appel et 92% des EES. Il faut noter que la banque d'adresses d'Investissement Québec qui fut utilisée gonfle ainsi la représentativité de l'organisme public parmi les ressources utilisées. 63% des PME et 24% des entreprises d'économie sociale (EES) y ont fait appel. Les autres institutions financières suivent avec 51% des PME et 25% des EES.
- Les organisations locales de développement économique (ODE) sont utilisées par 32% des PME répondantes et 40% des EES. Cela demeure un taux d'utilisation très élevé, démontrant la pertinence de ce service à l'échelle locale.
- L'utilisation des programmes de Services Québec (32%), les conseillers privés (28%), et les organisations sectorielles (13%) sont utilisés en moindre mesure par les entreprises avec peu de différence selon le statut juridique. Par ailleurs, 24% des EES font appel à des structures liées à l'économie sociale (Pôle, Fédération, CDRQ, etc.).

Graphique 12. Entreprises faisant appel à des ressources d'accompagnement pour la stratégie de développement, de financement ou autres services-conseils au cours des deux dernières années N = 453 PME +273 EES



Les programmes de financement les plus utilisés par les PME de notre échantillonnage sont ceux d'Investissement Québec (utilisés par 70% des répondants), ceux du MEIE (34%), suivi des programmes des organisations locales de développement économique (29%). Alors qu'IQ et le MEIE ont des taux de refus de 3% parmi les répondants, les organisations locales de développement économique présentent un taux deux fois plus élevé, comme 6% des répondants disent avoir déposé une demande ayant été refusée auprès d'elles.

Si l'on compare l'utilisation faite des services des organisations locales de développement économique selon le stade de développement des entreprises, on observe que les entreprises au stade de maturité sont celles qui utilisent le moins leurs services, et que les refus sont plus fréquents chez les entreprises en démarrage et en redressement.

Pour les services du MEIE, on observe que l'utilisation est plus importante chez les entreprises en démarrage et en croissance et que les entreprises en redressement, et en démarrage, sont plus susceptibles de voir leurs demandes d'accompagnement refusées. Également, il y a moins d'entreprises qui abandonnent les démarches de demandes d'accompagnement avec le MEIE qu'avec les organisations locales de développement économique.

Du côté d'Investissement Québec, leurs services d'accompagnement sont généralement plus utilisés par les répondants, particulièrement par les entreprises en croissance. Très peu de répondants ont abandonné des démarches auprès d'IQ. Presque aucune entreprise en démarrage ne s'est fait refuser de demande, alors que 13% des entreprises en redressement qui ont tenté d'obtenir un accompagnement ont encaissé un refus.

Si l'on compare l'utilisation des services d'accompagnement selon le type d'entreprises, pour les organisations locales de développement, les entreprises d'économie sociale dominent

l'utilisation de leurs services d'accompagnement, avec une utilisation par 42% des entreprises d'ES répondantes, 29% pour les entreprises privées et 7% pour les entreprises privées faisant partie d'un consortium.

Les services d'accompagnement offerts par le MEIE sont davantage utilisés par les entreprises d'économie sociale (46%), puis les entreprises privées (34%), et finalement les entreprises privées faisant partie du consortium, alors que 21% d'entre elles ont utilisé les services du MEIE parmi les répondants.

Pour les services d'Investissement Québec, la grande majorité des entreprises d'économie sociale répondantes (80%) les ont utilisés, suivi de 72% des entreprises privées, et de 40% des entreprises privées faisant partie d'un consortium.

Si l'on compare l'utilisation selon les entreprises ayant utilisé les services du réseau AEQ (soit les utilisateurs et les non-utilisateurs), on observe que les utilisateurs ont plus recours aux services des organisations locales de développement, tout en accusant davantage de refus pour leurs demandes.

Pour les services du MEIE, les non-utilisateurs y ont plus souvent recours, alors que les utilisateurs se font plus souvent refuser.

Quant aux services d'Investissement Québec, ils sont encore une fois très utilisés, quoique plus fréquemment par les non-utilisateurs des services du réseau AEQ. Les utilisateurs reçoivent plus de refus pour leurs demandes.

Pour l'ensemble des services d'accompagnement, les entreprises qui utilisent les services du réseau AEQ n'abandonnent jamais leurs demandes, ce qui peut être expliqué par le fait qu'elles sont accompagnées pour les préparer et les déposer.

Tableau 6. Utilisation des programmes de soutien financier depuis deux ans N = 342

	L'organisation locale de développement économique (MRC ou ville) :	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	Investissement Québec
Oui, notre entreprise a utilisé un programme du MEIE	29%	34%	70%
Non, j'ai tenté d'utiliser un ou quelques programmes, mais je n'ai pas déposé de demande	9%	7%	3%
Non, j'ai déposé une demande, mais elle a été refusée	6%	3%	3%
Non, aucune tentative d'utilisation	57%	55%	23%

Tableau 7. Utilisation des programmes de soutien financier selon la situation de l'entreprise

L'organisation locale de développement économique (MRC ou ville) :						
	Démarrage	Croissance	Maturité stable	Adaptation à une crise temporaire	Redressement, déclin ou difficultés	
Oui, notre entreprise a utilisé un programme	33%	31%	19%	32%	28%	
Non, après tentative je n'ai pas déposé de demande	17%	9%	6%	7%	7%	
Non, demande déposée et refusée	13%	3%	4%	9%	10%	
Non, aucune tentative d'utilisation	38%	56%	70%	52%	55%	
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie						
	Démarrage	Croissance	Maturité stable	Adaptation à une crise temporaire	Redressement, déclin ou difficultés	
Oui, notre entreprise a utilisé un programme	44%	39%	26%	28%	23%	
Non, après tentative je n'ai pas déposé de demande	4%	8%	4%	10%	3%	
Non, demande déposée et refusée	8%	2%	3%	0%	10%	
Non, aucune tentative d'utilisation	44%	51%	66%	62%	63%	
Investissement Québec						
	Démarrage	Croissance	Maturité stable	Adaptation à une crise temporaire	Redressement, déclin ou difficultés	
Oui, notre entreprise a utilisé un programme	59%	80%	63%	62%	53%	
Non, après tentative je n'ai pas déposé de demande	4%	2%	1%	7%	3%	
Non, demande déposée et refusée	0%	2%	5%	2%	13%	
Non, aucune tentative d'utilisation	37%	16%	30%	29%	30%	

4. PORTRAIT DE L'ACCOMPAGNEMENT EN RÉGION

L'OCDE estime que les organisations territoriales de développement économique doivent prendre en charge cinq grandes missions⁵. Les divers paliers de gouvernement y investissent des sommes importantes, avec un grand défi de canalisation souple, diversifiée et cohérente. L'OCDE estime en outre que le contrôle ou l'influence sur ces dépenses totales est rarement exercé par le ministère gouvernemental responsable de la politique en faveur des PME. De plus, d'autres ministères ou organisations gouvernementales disposent souvent de budgets considérables, mais peuvent avoir des priorités très différentes de celles du principal ministère chargé des PME. Il existe donc selon l'OCDE de solides arguments en faveur d'envisager la création d'un groupe intergouvernemental chargé de décider des priorités de dépenses en matière de politique en faveur des PME et de l'entrepreneuriat.⁵

Mission 1 : ACCOMPAGNEMENT AU DÉMARRAGE ET À LA REPRISE D'ENTREPRISE

L'attraction d'entreprises étrangères ne suffit plus pour assurer la croissance et le dynamisme économique d'un territoire. Le développement économique local et régional doit s'appuyer aussi sur le démarrage et la reprise d'entreprises par des entrepreneurs locaux (ce que l'on nomme le développement endogène). Stimuler l'entrepreneuriat et accompagner ces individus, souvent à leurs premières armes aux commandes d'un projet d'entreprise, devient crucial : prodiguer les services-conseils en matière d'élaboration de plan d'affaires, référer, au besoin, aux services de ressources complémentaires, orienter dans la définition des différentes composantes de son projet (validation de l'idée et de ses compétences d'entrepreneur, l'évaluation du marché, des clientèles, la mise en marché, le financement, la rentabilité, etc.), présenter les différentes sources de financement disponibles, notamment les programmes gouvernementaux, informer sur les exigences liées à son secteur d'activité. Cette fonction d'accompagnement peut prendre de nombreuses formes, depuis la promotion de l'entrepreneuriat en milieu scolaire, jusqu'à l'organisation de séances de formation ou de services de mentorat, par exemple.

Mission 2 : ACCOMPAGNEMENT AU DÉVELOPPEMENT, À LA CROISSANCE ET LA RÉTENTION D'ENTREPRISE

Les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises sont aujourd'hui aussi nombreux que complexes. Nous l'avons vu, l'accès, le recrutement et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée, la mondialisation des marchés, l'incessante pression pour la diminution des coûts, l'innovation, les conflits mondiaux, les changements climatiques, la productivité... Autant de facteurs qui peuvent entraîner l'abandon des affaires pour l'entreprise. L'accompagnement prendra alors différentes formes, selon la nature de l'entreprise, selon les besoins identifiés. Visite annuelle, référer, au besoin, aux services de ressources complémentaires, orienter dans la définition de différentes composantes de son projet, présenter les différentes sources de financement disponibles, organiser des séances de formation, des occasions de réseautage, autant d'activités visant à entretenir un écosystème performant et innovant, propice au développement d'affaires.

Mission 3 : ANIMATION ÉCONOMIQUE DU MILIEU, ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNAUTÉS

Cette fonction réfère à tout ce qui entoure la planification du développement du territoire, la mobilisation des acteurs socioéconomiques et de la communauté nécessaire pour y parvenir, l'accompagnement des communautés dans la conduite de projets de développement, etc. Il s'agit de travailler à dégager les opportunités de développement du territoire et créer les conditions favorables à la participation citoyenne à l'émergence de projets.

⁵ OECD - Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes, 2007

Mission 4 : PROMOTION DU TERRITOIRE ET PRÉPARATION À L'ACCUEIL DE L'INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER

Tant pour l'apport incontestable à l'activité économique (création d'emplois, achats, impartition, etc.) que pour les taxes foncières versées à la municipalité, l'implantation de nouvelles entreprises étrangères, souvent des entreprises manufacturières, demeure un rouage important à la croissance et au développement économique d'un territoire. À la lumière des actifs stratégiques du territoire, les acteurs devront établir et mettre en œuvre une stratégie pour faire valoir ces actifs (proposition de valeur), tant pour attirer le tourisme que les investissements étrangers, au sein de leur communauté. Ces démarches s'exécuteront en concertation avec les partenaires spécifiquement mandatés à l'attraction des investissements étrangers. Certaines ODE québécoises ont un parcours remarquable à ce chapitre.

Mission 5 : VALORISATION DES INFRASTRUCTURES ET DES ESPACES D'ACTIVITÉS

Cette fonction consiste à assurer la disponibilité d'espaces de bâtiments et d'infrastructures nécessaires à l'implantation et au développement des entreprises, particulièrement les entreprises manufacturières. Il peut s'agir de parcs industriels, d'incubateurs, de conversion et d'aménagement d'édifices désaffectés, etc. Cette fonction doit s'exercer en étroite collaboration avec la direction du zonage ou de l'urbanisme⁶ souvent portée aussi par les MRC.

4.1 L'importance des équipes en place

Les organisations locales de développement gèrent des produits et des programmes diversifiés pour accompagner les entreprises. Mais l'accompagnement technique dépend des personnes. On peut estimer qu'il y a environ 800 professionnels⁶ qui ont pour mission d'apporter un accompagnement-conseil aux entreprises. Les organisations membres du réseau AEQ disposent d'environ 600 conseillers économiques de diverses spécialités tandis qu'Investissement Québec a un réseau de près de 100 personnes dédiées à l'accompagnement. Une petite centaine de conseillers sont dédiés aux entreprises d'économie sociale.

Graphique 13. Cartographie des ressources en développement des organisations locales



Source : Investissement Québec et Rapports annuels des ODE

La disparité des programmes et des pratiques.

La centaine d'ODE partagent un certain tronc commun de services généralistes, mais il existe une très grande disparité dans la taille des équipes, dans l'offre de programmes (nationaux ou locaux) ainsi que dans les stratégies et priorités. Un élément marquant est entre autres la grande diversité dans la reddition de compte et dans la diffusion de cette reddition. Si plusieurs ODE publient un rapport annuel, le contenu de ces derniers et les modes de présentation des activités et résultats empêchent toute compilation harmonisée rigoureuse.

⁶ Selon un échantillonnage important de Rapports annuels, les enquêtes (MEIE & FQM) ainsi que la documentation

Tableau 8. Portrait sommaire des ODE selon certaines données quantitatives disponibles

Portrait sommaire des membres d'Accès entreprise Québec		
	101 MRC 40 Rapports	Extrapolation 101
Population couverte	3 771 927	5 908 000
Entreprises accompagnées	9 239	14 471
Référencement pour financement	1 645	2 577
Aide technique Plan d'affaires	284	445
Recherche de locaux	220	345
Nombre de salariés	999	1 565
Financements		
STA - Soutien au travailleur autonome		
Nb de travailleurs autonomes soutenus	235	368
Financement accordé	5 752 706 \$	9 010 510 \$
Emploi créé/maintenu si connu	104	163
Fonds local investissement (FLI)		
Nombre d'entreprises / de projets financés	349	547
Financement accordé	18 026 310 \$	28 234 756 \$
Emploi créé/maintenu si connu	247	387
Programme PAUPME		
Nombre d'entreprises / de projets financés	2 428	3 803
Financement accordé	75 812 316 \$	118 745 448 \$
Emploi créé/maintenu si connu	746	1 168
Total des financements		
Nombre d'entreprises	4 074	6 381
Financement accordé	134 888 459 \$	211 276 893 \$
Emploi créé/maintenu si connu	10 678	16 724
Secteur ciblé spécifié		
Parc industriel	6	
Soutien main-d'œuvre	18	
Agriculture	21	
Manufacturier	7	
Commercial	15	
Services	16	
IT - innovation	12	
DD Environnement	18	
Tourisme	27	
Culture	20	
Économie sociale	6	
Marketing territorial - local	26	
Économie circulaire	6	
Total sectoriel	198	

Ainsi, parmi les 101 MRC, on peut recenser à partir des sites web des organisations 40 rapports annuels couvrant des territoires occupés par 3,8 millions d'habitants. Ces organisations déclarent collectivement avoir accompagné 9 239 entreprises, dont 1 645 référencements pour du financement. Au total, ces 40 organisations déclarent avoir accordé 4 074 financements en 2022 pour une valeur globale de près de 135 M\$, soit un montant moyen de 33 110 \$ par intervention. Ces interventions auraient permis de créer ou de maintenir 10 678 emplois à un coût moyen d'investissement de 10 632 \$ par emploi. Ces chiffres sont gonflés par les 75 M\$ de financements accordés dans le cadre du programme d'aide d'urgence PAUPME qui représente 56% du total. Le fonds local d'investissement représente pour sa part 18 M\$ de financements accordés à 247 entreprises pour un financement moyen de 72 981 \$ selon ces rapports annuels.

Si on extrapole de manière prudente ces résultats sur l'ensemble des organisations au prorata de la population couverte, les ODE du Québec (sauf Québec et Montréal) représenteraient près de 15 000 entreprises accompagnées, plus de 200 M\$ de financements accordés à 6 381 entreprises permettant de créer ou de maintenir 16 724 emplois au Québec.

Les organisations les plus dynamiques font une utilisation stratégique des divers programmes de financement pour se doter de ressources permettant d'accroître leur capacité d'action au-delà des budgets municipaux accordés et des subventions statutaires. Certains gestionnaires affirment dépendre des ressources municipales que pour 20% de leurs frais de fonctionnement (information à confirmer avec les résultats quantitatifs de l'enquête lors du rapport final).

Globalement, les ODE observent selon notre sondage auprès de 51 organisations une croissance nette de leur capacité d'action depuis deux ans. L'implantation du programme Accès entreprise Québec a sans aucun doute contribué à cet état de situation.

Tableau 9. Portrait quantitatif de 31 ODE pour l'année 2023

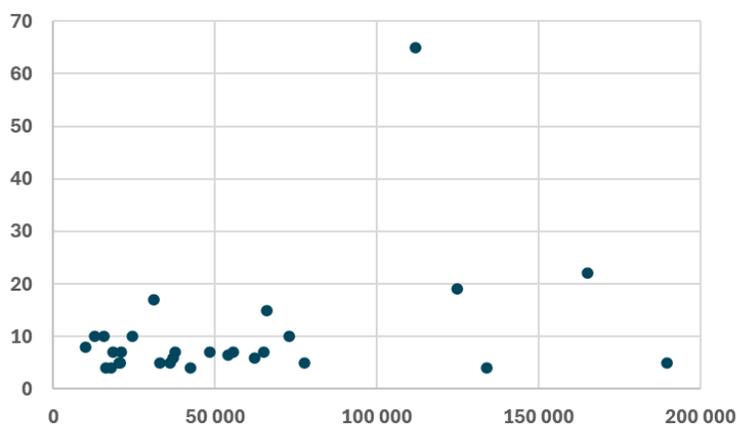
Donnée	Total 31 ODE
Population du territoire	2 086 607
Taille de l'équipe liée au développement économique	343
Entreprises accompagnées au cours de la dernière année	7 834
Entreprises référées à des bailleurs de fonds	1 470
Entreprises financées (subventions)	691
Entreprises financées (sommes remboursables)	314
Valeur totale des financements accordés	26 137 681
Valeur globale des investissements générés	180 111 354
Portée des portefeuilles de FLI au 31-12- 2023 (Nb d'entreprises)	901
Portée des portefeuilles de FLI au 31-12- 2023 (Valeur)	34 749 479
Revenus totaux des activités de développement économique	64 332 043
Dépenses (masse salariale)	29 020 573
Dépenses (fonctionnement interne)	11 013 531
Dépenses (subventions accordées)	11 453 370
Dépenses (autres)	18 818 079
Dépenses totales de fonctionnement	58 852 184

31 ODE ont fourni certaines données quantitatives pour l'année 2023. Elles couvrent une population de 2,1 millions d'habitants, soit 36% de la population québécoise hors Capitale-Nationale et Montréal. Ces 31 organisations ont des équipes dédiées au développement économique qui totalisent 343 personnes, soit une moyenne de 10 personnes par organisation. Mais cette moyenne cache des écarts très importants. En moyenne, chaque conseiller des ODE a accompagné 23 entreprises au courant de l'année.

Ces 31 organisations ont accompagné 7 834 entreprises en 2023 pour une moyenne de 252 PME par ODE. Ces accompagnements incluent 1 470 référencement à des bailleurs de fonds, 691 entreprises financées par des programmes de subvention et 314 entreprises financées par des sommes remboursables, soit une moyenne de 10 par ODE.

Ces financements accordés représentent 26,1 millions \$, soit moins de 1 million \$ par organisation. Ils permettent néanmoins de contribuer à des projets d'investissement de 180.1 millions \$ pour un effet de levier de 6,9.

Graphique 14. Densité des équipes selon la population

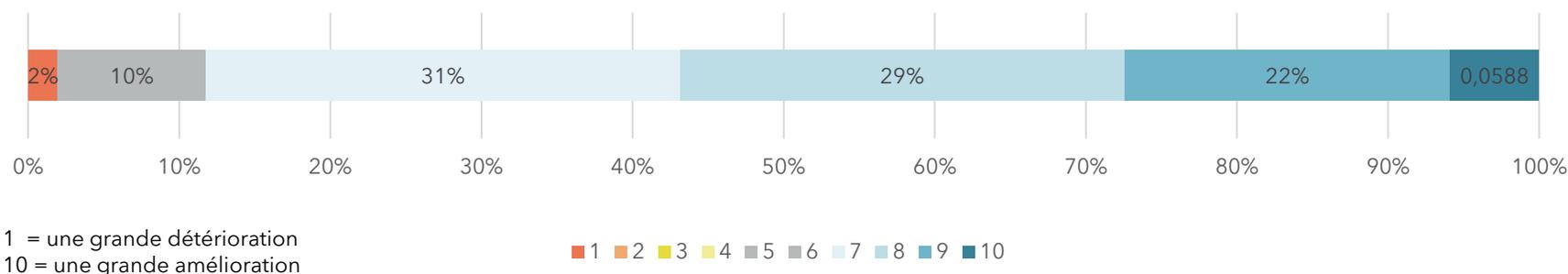


Les 31 ODE ont un portefeuille de FLI de 901 entreprises pour une valeur globale de 34,7 millions \$, soit une moyenne de 38 567 \$.

Ces ODE bénéficient d'un financement diversifié et global de 64,3 millions \$, pour une moyenne de 2 millions \$ par organisation. Encore ici, d'énormes écarts sont observés (minimum; 200 000 \$, maximum : 12 M\$). Ces dépenses sont principalement distribuées entre :

- La masse salariale : 50%
- Les subventions accordées : 19%
- Le fonctionnement interne : 19%

Graphique 15. Comment évaluez-vous l'évolution de la capacité globale d'action et de soutien aux entreprises de votre organisation depuis deux ans ? N = 51



Le développement des équipes a permis la création d'un bon nombre de ressources spécialisées pour intervenir auprès des entreprises. Pour la majorité des ODE, ces postes sont des postes transversaux accompagnant le démarrage d'entreprises ou les conseils stratégiques en financement d'entreprises. Mais des thèmes spécifiques comme les technologies, le transfert d'entreprises, l'accompagnement en ressources humaines sont aussi constitués. Enfin des postes de conseillers sectoriels ont été pourvus, notamment en agriculture, en tourisme et, en moindre mesure, en économie sociale (sondage MCE auprès de 51 ODE).

Tableau 10. Avez-vous des ressources spécialisées offrant des conseils sur les thèmes et secteurs suivants? N = 51

Secteurs	Oui, à l'interne	Oui, des sous-traitants	Non
Technologies : innovation, numérisation, automatisation, industrie 4.0, etc.	45%	27%	27%
Ressources humaines : attraction, développement et rétention de main-d'œuvre	46%	16%	38%
Démarrage d'entreprise (Ex. : étude de marché, plan d'affaires)	92%	8%	0%
Immigration (Ex. : travailleurs étrangers temporaires)	39%	22%	39%
Financement : conseils stratégiques en financement d'entreprise, stratégie, référencement et approche partenariale en financement	98%	2%	0%
Réglementation	31%	6%	63%
Agriculture et agroalimentaire	64%	10%	26%
Tourisme	64%	10%	26%
Développement durable et écoresponsabilité	27%	35%	39%
Relève entrepreneuriale	65%	24%	12%
Économie sociale	75%	16%	10%
Transfert d'entreprise	48%	34%	18%

4.2 Le FLI et le FLS

Cette section sera complétée avec les données à recevoir du MEIE pour le rapport final

Le Fonds local d'investissement est un important levier de financement géré par les ODE. Chaque organisme détient une capacité de 150 000\$ de financement remboursable pour les deux prochaines années. Ce programme existe depuis de nombreuses années et c'est un outil grandement apprécié par les gestionnaires des ODE.

Les données les plus récentes sur l'utilisation du FLI sont les suivantes :

- Montant alloué au programme et niveau d'utilisation (au 31 mars 2023) : 160,1 M\$ dont le taux de placement moyen au 31 décembre 2022 est de 47% (par rapport à l'actif total disponible);
- Nombre de financements cumulatifs au 31 décembre 2022 : 16 840 financements;
- Valeur des financements cumulatifs au 31 décembre 2022, 662 815 286 \$, soit une moyenne de 39 360 \$ par financement;
- Nombre moyen de financements annuels au Québec pour les années 2018 à 2022, 3 106 financements;
- Valeur moyenne des financements accordés au Québec pour les années 2018 à 2022, 120 917 515 \$ en financement FLI pour des projets d'une valeur totale de 1 536 700 853 \$, pour un effet de levier de 12,7;
- En 2022, le taux de placement des FLI est en moyenne de 47 %. 80 % des MRC ont un taux de placement inférieur à 70 % par rapport à l'actif total;
- Le nombre de MRC qui formulent des demandes de fonds supplémentaires est en 2019-2020 : 9 MRC, en 2020-2021 : 4 MRC, en 2021-2022 : 2 MRC, en 2022-2023 : 7 MRC, et en 2023-2024 : 3 MRC;
- En 2022, les radiations pour pertes s'élèvent à 1 882 690\$, soit 2,59 % par rapport à la valeur des prêts aux entreprises. La provision pour pertes est de 15 236 122 \$, soit 20,97% par rapport à la valeur des prêts aux entreprises;
- Depuis 1998, 50 169 emplois ont été créés avec l'appui du FLI et 173 500 emplois ont été maintenus. Cela représente un investissement de seulement 2 963 \$ par emploi créé ou maintenu depuis le début du programme, ce qui est très efficient. Pour les années de 2018 à 2022, on recense 6 520 emplois créés et 22 941 emplois maintenus. Ces 29 461 emplois ont été créés ou maintenus à un coût d'investissement total moyen de 52 160 \$ et un investissement du FLI de 4 104 \$, soit 7,8% du financement total.

L'utilisation rotative de la capacité de prêt est un indicateur du haut taux de remboursement malgré l'absence fréquente de prise de garantie auprès de l'entreprise. Ce sont les MRC qui cautionnent le prêt et les fonds sont accordés par le MEIE. Chez DEL (Longueuil), on évalue que les sommes du FLI ont été recyclées cinq fois, signifiant un taux de perte très faible, confirmé par les données gouvernementales. De plus, les diverses informations tendent à démontrer un haut niveau d'effet de levier puisque ce véhicule compense souvent le manque de capacité de capitalisation ou de mise de fonds des entreprises. Des effets de levier de 7 à 9 fois la valeur du financement sont mentionnés par plusieurs acteurs. Cependant, des critiques ont été exprimées par plusieurs gestionnaires face aux dernières modifications apportées aux conditions de fonctionnement du FLI.

Les principales critiques sont :

- L'appel à la hausse du plafond par entreprise, car la limite est souvent atteinte pour des projets plus importants;
- Le niveau de mise de fonds de 15% exigée est considéré comme une contrainte sévère alors que les statistiques de remboursement sont élevées et que les MRC garantissent elles-mêmes les sommes prêtées;
- Le taux d'intérêt exigé est perçu comme excessif par certains et quelques ODE utilisent d'autres enveloppes pour subventionner ou compenser les frais d'intérêt;
- Certains ODE souhaitent que l'investissement du FLI soit exclu du calcul de la part publique des montages financiers en raison de la garantie municipale qui y est apportée afin de maximiser son effet de levier pour les entreprises;
- Certains gestionnaires estiment que le gouvernement devrait offrir une rémunération aux ODE pour absorber les frais de gestion et de suivi des FLI. Ils proposent aussi un outil de mesure avec scoring accéléré, mais le FLS offre cet outil avec la plateforme Opti-Risque;
- L'exclusivité du Fonds de solidarité comme partenaire est parfois mentionnée comme un objet de préoccupation par une minorité d'acteurs. Le niveau d'action complémentaire du FLS est vraiment intéressant, mais on estime à certains endroits que le gouvernement a sous-traité le soutien d'analyse financière au FSTQ en échange d'un canal d'approvisionnement important. Le FSTQ rétorque que la structure d'appui consenti à cette mesure est plus coûteuse que les revenus financiers qui en découlent et que cette opération financièrement peu rentable est davantage une démonstration d'impact social du Fonds;

L'ensemble de ces éléments sont des affirmations. Nous ne portons pas encore de jugement sur la justesse de ces analyses et il faut estimer à quel point ils constituent des freins à l'utilisation du mécanisme. Des recommandations pourraient faire partie du rapport final à cet égard.

4.3 Les structures d'accompagnement en économie sociale

La densité relative de l'économie sociale et solidaire est supérieure au Québec qu'en Amérique du Nord en général. Par ailleurs, notre société pratique moins le don et le bénévolat que les communautés anglophones. Le soutien public à l'économie sociale y est plus large, puisque l'on dénotait déjà en 2011, 80 mesures dans 22 ministères, dont plusieurs exigent une démonstration de contrepartie, voire de viabilité⁷. Au gouvernement du Québec, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie compte sur une direction des entreprises collectives. Cette direction doit déposer un plan quinquennal d'action gouvernemental pour l'économie sociale. L'Édition 2020-2025 prévoyait des investissements publics de 137 millions \$ (en hausse de 37% sur l'édition précédente). L'économie sociale est soutenue par un écosystème mixte de financement provenant de l'épargne collective, des fonds de travailleurs, des institutions propres de l'économie sociale et de l'État. Elle est soutenue, en outre, par un réseau territorial d'accompagnement technique pour formuler les plans d'affaires, structurer les projets, faciliter l'obtention des financements, former les gestionnaires. Ce tissu de soutien est fondamental au succès du développement de l'économie sociale au Québec. Les organisations locales de développement participent à cet écosystème avec un bon nombre des ODE ayant un responsable de l'économie sociale.

⁷ Voir fin de rapport

Nous pouvons illustrer cette complémentarité entre l'appui technique et les produits financiers. On observe de manière fréquente une absence de communication ou une incompréhension mutuelle du secteur financier privé face aux entreprises de l'économie sociale. Il y a absence d'équilibre entre la formulation de la demande de fonds prêtables et de l'offre de ces mêmes fonds. Il arrive parfois que les entreprises collectives aient des faiblesses apparentes intrinsèques. Elles peuvent être objectivement en difficulté, pour des raisons de marché ou de gestion. Mais elles sont souvent très saines, sans être en mesure de le formuler de manière claire, avec un plan d'affaires bien établi. Elles peuvent formuler des demandes de financement mal adaptées à leur situation malgré la solidité de leur projet. De manière très fréquente, elles souffrent de sous-capitalisation et ont parfois des difficultés à présenter la juste valeur de leurs actifs et avoirs, avec de fréquentes confusions entre la dette, l'avoir propre et la valeur des subventions reçues.

Du côté de l'offre, les institutions financières sont moins à l'aise avec des entreprises qui affirment ne pas vouloir faire de profit. Comment alors rembourser un prêt ?

Les entreprises de l'économie sociale offrent souvent des garanties insuffisantes, des doutes existent sur leur capacité de remboursement provenant d'une mixité de sources de revenus, dont des revenus gouvernementaux appuyés sur des programmes ou des décisions pouvant être temporaires.

Enfin, les coûts de gestion et de suivi des prêts peuvent être perçus comme étant trop élevés par rapport à la valeur du montant emprunté.

Le développement de l'écosystème de financement doit agir sur les deux côtés de l'équation. Du côté de la demande, les ressources techniques sont présentes pour accompagner l'émergence des entreprises à partir de l'incubation jusqu'à la vitesse de croisière. Ces ressources contribuent à structurer le plan d'affaires, assurent la cohérence entre la réponse opérationnelle et le besoin social identifié, favorisent l'équilibre des sources de financement. Elles apportent des capacités de formation et d'accompagnement de gestion afin d'améliorer le niveau de qualité de la gestion et de la gouvernance. Ces ressources techniques peuvent être des fédérations sectorielles d'entreprises de l'économie sociale, ayant une connaissance fine d'un secteur d'activité. Elles peuvent aussi être des structures locales d'appui au développement. Elles peuvent enfin émerger d'initiatives syndicales, de la société civile ou des municipalités. Peu importe leur origine, elles sont nécessaires.

Ce réseau se constitue en cinq principaux segments :

- 1. Le niveau national :** Le gouvernement du Québec reconnaît deux structures de représentation des entreprises d'économie sociale ; le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité et le Chantier de l'économie sociale. Ces deux structures regroupent une soixantaine de professionnels et collaborent étroitement. Une présence croisée est pratiquée dans leurs organes de gouvernance.
- 2. Les structures fédératives :** Il existe une quinzaine de fédérations sectorielles ainsi qu'une vingtaine de regroupements régionaux qui offrent des services de représentation et d'accompagnement spécialisés sur le domaine d'intervention ou leur territoire. Environ 250 personnes œuvrent au sein de ces structures, favorisent l'émergence de nouvelles entreprises d'économie sociale, favorisent les rapports avec les marchés publics du niveau municipal et produisent des plans d'affaires à l'interne ou avec des partenaires en impartition.
- 3. Les structures d'accompagnement territoriales :** constitué des Pôles de l'économie sociale, au nombre de 22 et de la Coopérative de développement régional du Québec.

Les défis du financement en ÉS

- Choc culturel d'un objectif non lucratif
- Formulation de projet
- Petite taille des projets
- Faible capitalisation
- Peu de garanties
- Expertise thématique, mais fragilité de gestion
- Hybridation du modèle de revenu
- Complexité d'analyse économique et politique
- Frais de suivi des prêts

- 4. Les mécanismes de financement de l'aide technique :** Le Québec compte sur trois mesures de financement des interventions techniques dédiées à l'économie sociale. La première est le financement d'aide technique du RISQ (prêt pardonnable max de 10 000 \$-voir page 31). Le gouvernement québécois a pérennisé le Fonds INNOGEC qui subventionne à hauteur de 40% des coûts des études et plans d'affaires (une initiative qui provient de la Caisse d'économie solidaire, de Fondation et de MCE Conseils). Le gouvernement canadien a pour sa part financé deux cohortes d'études de faisabilité (150 interventions) sous le programme de préparation à l'investissement.
- 5. Les entreprises d'économie sociale œuvrant à titre de consultants** représentent une quarantaine d'OBNL et de coopératives qui desservent les entreprises d'économie sociale. Elles comptent cumulativement autour de 250 professionnels.

Des rapports mutuels principalement basés sur le dialogue où les liens d'autorité verticale sont rares, les organisations étant davantage des réseaux démocratiques avec une gouvernance de représentation des membres. La recherche de partenariat, d'effets de levier et de regroupement des capacités domine, sans éliminer dans l'absolu les possibilités de concurrence entre les acteurs, cette dernière pouvant motiver le dynamisme, l'innovation et la qualité dans les interventions. Cet ensemble d'organisations permet d'accompagner des centaines d'entreprises à toutes les étapes du cycle de vie d'une entreprise, avec une pratique adaptée à leurs valeurs, objectifs et contraintes.

Tableau 11. Les données de base des Pôles de l'économie sociale en 2022

Année	2022 (17 pôles)
Population couverte 2022	8 558 338
Nombre d'emplois totaux en région - ISQ (000 2022)	4 552 000
Nombre d'entreprises ÉS ISQ (2016)	10 863
Nombre d'emplois ÉS ISQ (2016)	216 450
Nombre de membres (entreprises)	2 278
Nombre d'initiative (INNOGEC+RISQ+PPI)	2 073
Nombre d'emplois du Pôle	55
Nb d'entreprises accompagnées	1 303
Indicateur de performance	
Poids de la masse salariale dans les dépenses	55%
Poids des ressources humaines	64%
Revenu du Pôle par EES sur le territoire	537,82\$
Revenu du Pôle par habitant	0,68\$
Densité de l'économie sociale (Nb EES par 1000 000 hab.)	128
Densité de l'économie sociale (% des emplois en ÉS)	5%
Indice d'initiative (Nb PPI+INNO) / EES	19%
Pourcentage des entreprises accompagnées	12%
Rémunération moyenne	54 932\$
Coût total par entreprise accompagnée	4 339\$

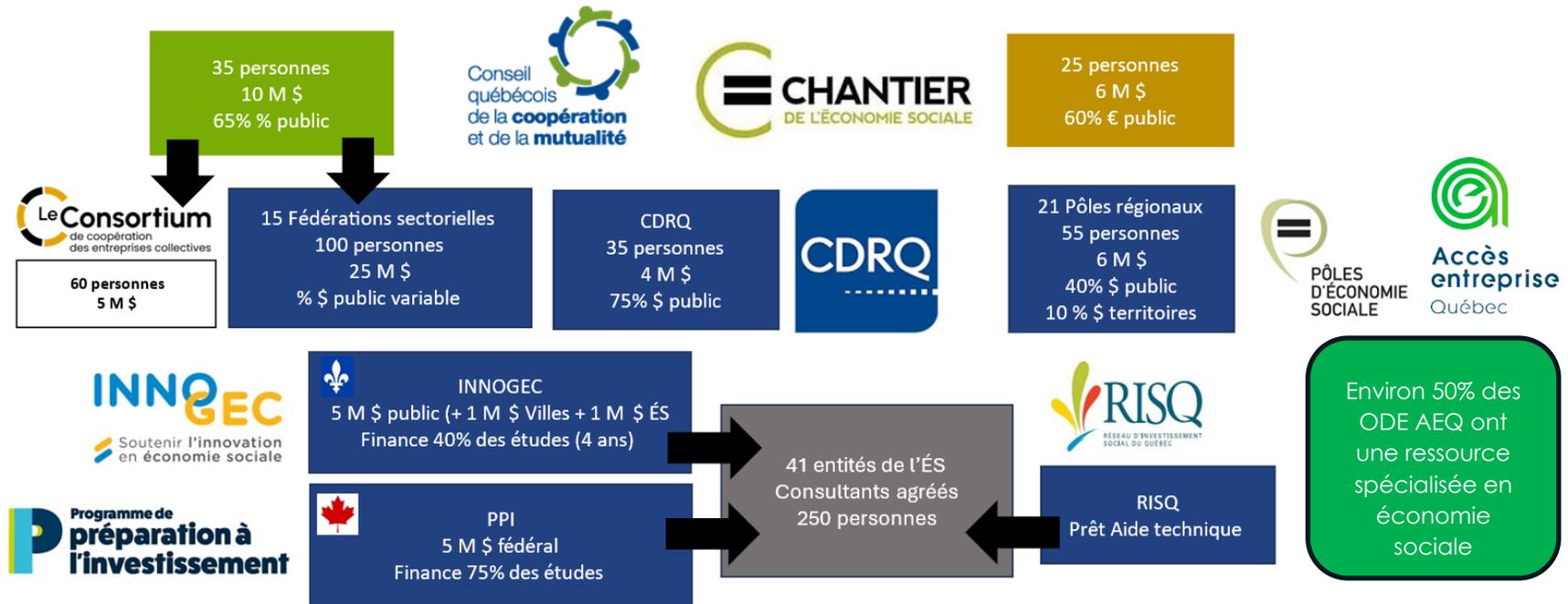
217 Pôles ont participé à une enquête en 2023 sur leur niveau d'activité. Ils couvraient l'essentiel du territoire québécois. Elles regroupent 20% des EES québécoises parmi leurs membres. Ils employaient 55 conseillers et ont desservi 1 303 entreprises en 2022. Cela donne une moyenne de 23 entreprises accompagnées par conseiller, somme identique à celle des membres AEQ.

Le poids des ressources humaines dans le budget des Pôles est de 64%. La rémunération du personnel y est relativement faible, avec une moyenne de 54 932 \$. Le revenu des Pôles par habitant atteint 0,68 \$, ce qui semble très faible. Ce même coût, traduit par entreprises de l'économie sociale sur leur territoire, atteint 537 \$.

On estime que 19% des entreprises de l'économie sociale ont obtenu un service d'accompagnement sur les territoires couverts.

Schéma - L'écosystème de soutien technique et d'accompagnement en économie sociale

L'ÉCOSYSTÈME DE DEMANDE DE FINANCEMENT + DE 500 CONSEILLERS SPÉCIALISÉS EN ACCOMPAGNEMENT DES ÉÉSS



5. LES MEILLEURES PRATIQUES DES ORGANISATIONS LOCALES

5.1 Les meilleures pratiques selon la revue de littérature

La complémentarité finance et conseil

Il est démontré depuis longtemps que la manière la plus efficace de soutenir les PME consiste à associer un soutien financier à des services-conseils. Les ODE tentent d'identifier les PME à fort potentiel de croissance et à leur fournir le soutien individuel dont elles ont besoin pour réaliser ce potentiel sur une période définie. Le soutien pourrait inclure le renforcement des capacités, la fourniture de conseils d'experts, à savoir comment naviguer sur le marché, guider les efforts de transformation et organiser des présentations et des opportunités de réseautage.⁷

L'analyse de la clientèle de la BDC montre que les petites et moyennes entreprises qui ont bénéficié de ces deux services ont connu une croissance annuelle des ventes de 8 à 25 % plus élevée, une croissance de l'emploi de 8 à 14 % plus élevée et une croissance de la productivité de 4 à 13 % plus élevée que les non-clients du groupe de comparaison. Les clients de BDC en financement et en services-conseils ont également survécu à des taux plus élevés que les non-clients. Les résultats concernant l'impact de BDC sur la croissance des bénéfices de ses clients sont plus nuancés. En général, les clients de BDC n'ont pas surpassé les non-clients à cet égard. Grâce à cette étude, la BDC a pu identifier les domaines dans lesquels elle peut améliorer son offre de services. La banque fédérale déploie actuellement des efforts importants pour garantir que les petites et moyennes entreprises puissent accéder plus facilement à des services de financement et de conseil complémentaires qui répondent à leurs besoins et les aident à réaliser leur plein potentiel commercial.⁸

Aux États-Unis, la SBA (U.S. Small Business Administration) a développé trois valeurs fondamentales qui influencent chaque jour le travail de ses collaborateurs. Ces valeurs représentent des convictions clés qui sont motivées et modélisées par l'administrateur à chaque employé de SBA. Tout au long de ce plan stratégique, les valeurs fondamentales sont intégrées dans les stratégies qui orientent les décisions en matière de politiques et de gestion des ressources.

Équité : L'économie est plus forte lorsque l'on soutient l'esprit d'entreprise et les grandes idées dans toutes les diverses communautés et régions. Les personnes, les processus et les systèmes de la SBA doivent soutenir équitablement chaque petite entreprise qui a besoin de son aide.

Centré sur le client : les petites entreprises s'adaptent et évoluent continuellement pour répondre aux demandes de leurs clients et des marchés qu'elles desservent. La SBA doit également s'adapter, évoluer et donner la priorité aux besoins de ses clients, les petites entreprises. Dans chaque programme et à travers chaque interaction, la SBA doit œuvrer pour garantir que les petites entreprises se sentent comme les géantes qu'elles sont dans notre économie.

Axé sur la technologie : la SBA doit être aussi entrepreneuriale que les petites entreprises qu'elle sert et répondre à leurs besoins, ce qui implique l'adoption rapide de solutions innovantes basées sur la technologie pour faire évoluer et fournir efficacement des capitaux, des marchés et des réseaux aux petites entreprises.⁹

Énoncé de mission	
Maintenir et renforcer l'économie du pays en permettant la création et la vitalité des petites entreprises et en aidant à la reprise économique des communautés après les catastrophes.	
Objectif 1	
Assurer une conception et une mise en œuvre équitables et centrées sur le client de programmes pour soutenir les petites entreprises et les startups innovantes.	
1.1	Veiller à ce que tous les entrepreneurs aient accès au capital pour démarrer et développer leur entreprise.
1.2	Bâtir un écosystème national d'innovation prospère qui favorise les investissements dans toutes les communautés de petites entreprises.
1.3	Accroître des possibilités d'exportation pour aider les petites entreprises de tout le pays à pénétrer de nouveaux marchés.
1.4	Reconstruire une base de contrats inclusive et compétente pour les petites entreprises, prêtes à concourir pour toutes les opportunités de marchés publics fédéraux.
1.5	Construire un écosystème entrepreneurial équitable grâce à des formations et des conseils personnalisés.
Objectif 2	
Bâtir des entreprises et une économie durable.	
2.1	Aider les petites entreprises à se redresser de la pandémie et devenir plus résilient.
2.2	Préparer les petites entreprises et reconstruire les communautés touchées par des catastrophes naturelles.
Objectif 3	
Mettre en œuvre une gestion rigoureuse des ressources pour un plus grand impact.	
3.1	Gérer stratégiquement les ressources en intégrant des données de qualité, des preuves et des risques dans les processus décisionnels.
3.2	Bâtir une main-d'œuvre inclusive et hautement performante.
3.3	Développer et déployer des solutions technologiques pour améliorer l'exécution de la mission.

Les leçons apprises au Canada

Le Programme Canadien National Champions fait partie d'une approche de balisage à l'échelle mondiale afin d'identifier plusieurs leçons apprises qui leur ont permis d'accroître l'innovation et la croissance des PME grâce aux services qu'elles offrent.

- 1. Se concentrer sur les entreprises de taille moyenne permet de maximiser l'impact des différents programmes.** Cette différence vient du fait que les entreprises de taille moyenne tendent généralement à avoir un historique de réussite ainsi qu'une capacité et une volonté de croître ce qui les rend plus aptes à intégrer les conseils d'un consultant. De plus, les entreprises de taille moyenne contribuent à 12% du PIB et 16% de l'emploi au Canada. Ainsi, supporter de telles entreprises peut conduire à de grands bénéfices pour l'économie canadienne.
- 2. Un processus de sélection permet d'identifier et de recruter les compagnies ayant le plus de potentiel.** Les entreprises ayant un meilleur potentiel ont plus de chances de capitaliser sur l'aide reçue et d'éventuellement apporter les bienfaits économiques attendus. Le processus de sélection est basé sur plusieurs critères, notamment la volonté et la capacité de croître, des dirigeants ambitieux et un historique de croissance pour n'en nommer que quelques-uns. Il a également été remarqué qu'autant dans le cas de la sélection que pour les programmes d'aide, il est plus efficace d'avoir une approche pointue (cas par cas) que d'avoir une approche beaucoup plus large, mais qui ne répond pas aux besoins spécifiques des entreprises.
- 3. Cibler des groupes spécifiques d'entreprises et adapter les programmes à leurs besoins.** En raison de l'étendu des secteurs dans lesquelles sont présentes les PME, ces entreprises n'ont pas toujours les mêmes besoins les unes par rapport aux autres, sans oublier le fait que les PME ne sont pas toujours capables elles-mêmes de discerner leurs besoins. Les programmes existants ont mentionné que les programmes d'accompagnement sur mesure les plus efficaces utilisent deux stratégies. La première est que ces programmes vont limiter leurs champs d'action à un groupe spécifique de PME ayant des objectifs communs. La deuxième est que ces programmes reconnaissent que même des entreprises d'un même groupe n'ont pas les mêmes besoins.
- 4. Se concentrer sur les PME engagées à réaliser un changement.** Il est nécessaire que les PME capitalisent sur ces ressources afin d'atteindre les résultats souhaités. Plusieurs tactiques peuvent donc être utilisées par les différents programmes afin d'encourager les entreprises à compléter cesdits programmes et à user des connaissances acquises dans le cadre de leur entreprise.
- 5. Faire appel au secteur privé pour de l'expertise et des accès.** Les PME ont des besoins variés et le gouvernement a le pouvoir de convoquer les différents joueurs d'une économie afin qu'ils répondent à ces différents besoins. Les entreprises privées peuvent ainsi non seulement fournir leur expertise à des PME, mais également leur donner accès à une clientèle plus large et à plus d'investisseurs potentiels.¹⁰

L'association des professionnels en développement économique du Québec offre un ensemble de formations pour les conseillers des ODE à travers une entente de partenariat avec la FQM. L'association propose la cartographie suivante des compétences qui doivent être regroupées dans les ODE au service des PME⁸. Ces éléments doivent être complétés par un large éventail de considération de savoirs, de posture et d'ouverture.

Compétence

Type de compétence	Énoncé de compétence
Particulière	Cerner les ressources et les besoins des entreprises, des organismes du territoire.
	Accompagner les entreprises et les entrepreneurs.
	Formuler et déployer des stratégies de développement économique.
	Gérer des projets en développement économique.
	Accompagner des démarches de concertation.
	Gérer des programmes de financement.
	Promouvoir le territoire.
Générale	Situer son intervention dans la dynamique de développement économique du territoire.
	Communiquer avec les acteurs.
	Mobiliser les acteurs.
	Développer et entretenir ses réseaux d'affaires.
	Exercer un sens politique.
	Stimuler l'innovation.
Assurer son développement professionnel.	

Comportement/éthique de travail

Le développement économique est également un travail complexe et sensible, qui implique un équilibre entre de multiples intérêts des parties prenantes. En tant que tels, les développeurs économiques doivent répondre aux questions ou aux défis liés à leurs stratégies et pratiques dans le cadre de leur travail. Cinq recommandations sont apparues comme des priorités claires pour aider les développeurs économiques à améliorer leur performance et à répondre aux défis :

- 1. Faites du bon travail.** Ce travail constitue le fondement sur lequel repose l'intégrité organisationnelle et professionnelle. Cela signifie exécuter avec diligence le rôle de professionnel du développement économique : planifier les actions de l'ODE sous les orientations de la direction ; exécuter le plan ; mesurer les résultats et en rendre compte.
- 2. Écouter. S'engager. S'adapter.** Les développeurs économiques doivent être à l'écoute et en mesure d'évaluer les critiques. Que des objections, des doutes ou des questions valables émergent, les développeurs économiques doivent être prêts à s'engager afin de réagir en conséquence.

⁸ Source : APDEQ, *Référentiel de compétences des professionnelles et professionnels en développement économique*, PDF, Octobre 2021, [Source P.16](#)

3. Faites de la transparence un principe fondamental de son travail. La transparence favorise la confiance, qui est le fondement sur lequel repose le développement économique. Les ODE qui agissent de manière transparente – par exemple, dans ce qui concerne leur plan stratégique, leur retour sur investissement, leur rémunération et leurs dépenses, leurs critères et processus de négociation – favorisent la confiance dans leurs relations communautaires et soutiennent le développement des ressources qui leur sont confiées. Il faut aussi être transparent sur les résultats atteints.
4. Communiquez et connectez-vous. Pour être développeur économique, il faut savoir qu'une communication constante est une fonction essentielle du travail. Les publics visés par ces efforts d'éducation et d'engagement sont nombreux – membres d'instances régionales et de conseils d'administration, législateurs d'État, partenaires gouvernementaux, groupes civiques locaux, de quartiers ou d'intérêts particuliers, partenaires de prestations de services, clients, entreprises et enfin devant le grand public.
5. Construisez des réseaux et recrutez des alliés. Tous les succès en matière de développement économique naissent de partenariats fonctionnant selon diverses combinaisons. Ces partenaires sont également les meilleurs alliés d'une ODE. Faire du bon travail en réseau signifie comprendre les motivations, les objectifs et les besoins de ces partenaires lorsqu'ils travaillent avec l'ODE, et faire preuve de flexibilité et de créativité pour trouver des solutions gagnantes-gagnantes.

Donc, en plus de contribuer à la vitalité économique de leurs communautés, les organismes locaux de développement économique doivent également assumer le rôle d'éducateur. Ils doivent être prêts à expliquer, décrire et parvenir à un consensus sur leur travail et de leur impact sur les communautés. Ils doivent agir avec responsabilité et transparence. Le travail nécessite de bâtir et de maintenir la confiance du public et de diverses parties prenantes, qu'il s'agisse d'une organisation de développement économique financée par des fonds publics ou d'une organisation du secteur privé travaillant avec le gouvernement pour soutenir l'environnement des affaires.⁹

Exécution

Le leadership organisationnel peut distinguer les ODE lors de la phase d'exécution. Des dirigeants engagés et efficaces savent qui impliquer et à quel moment, comment mobiliser le soutien aux stratégies de mise en œuvre du plan et – plus important encore – quand s'en tenir au plan et quand il pourrait être nécessaire de changer de cap, en fonction des circonstances qui affectent le territoire ou les entreprises qui l'habitent.

⁹ OCDE SME and Entrepreneurship Outlook 2023 – *Les défis des PME*

Résultats de mesures

Une enquête menée par l'IEDC, en 2014, estime que près de 30 % des organisations de développement économique ne mesurent pas du tout ou régulièrement leurs performances. Ce chiffre est tombé à 20 % en 2016, ce qui montre une évolution dans la bonne direction, mais des progrès restent possibles. Bien que la plupart des organisations qui ne suivent pas leurs performances soient de plus petites tailles et ne disposent pas nécessairement du personnel nécessaire pour investir dans une telle activité, les experts conviennent que le suivi de base des performances est essentiel pour la performance et la stabilité organisationnelle à long terme. Cela permet à la direction de l'organisation de s'assurer qu'elle atteint ses objectifs et de s'améliorer dans les domaines où elle est en retard. Il s'agit également d'un outil essentiel pour communiquer sur le travail et la valeur de l'organisation auprès des élus, des organisations partenaires et d'autres parties prenantes.¹¹ Notre visite des sites web de l'ensemble des MRC/ODE confirme cette communication fragmentaire.

Faites de la transparence un principe fondamental du travail des ODE

Les attentes de transparence ont toujours été de mise, notamment pour les organismes publics et ceux qui reçoivent des fonds publics importants. Pourtant, la transparence est également importante pour les organisations privées.

La transparence favorise la confiance, et la confiance est le fondement sur lequel repose le développement économique. Nous vivons à une époque où tant d'informations sont non seulement disponibles, mais facilement accessibles. Les jeunes adultes ont désormais des attentes de transparence beaucoup plus élevées que les générations précédentes. Par conséquent, la transparence est essentielle en ce qui concerne la mission de l'ODE, son plan stratégique, son retour sur investissement, la rémunération et les dépenses, ainsi que les critères et processus de négociation. En fournissant des informations de manière proactive, les ODE peuvent informer les autres sur ce qu'ils font, pourquoi ils le font et comment. Au fil du temps, cela renforce la confiance dans le leadership et le fonctionnement de l'ODE, et éloigne la désinformation et les malentendus sur le développement économique.¹²

Gestion du capital humain

Les stratégies de capital humain de l'ODE soutiennent la réalisation des priorités de l'organisation et permettent d'assurer la présence de la main-d'œuvre qualifiée nécessaire pour créer une culture de responsabilité qui favorise le succès de la mission. Afin de mieux répondre aux besoins en capital humain, l'ODE élabore des plans en matière de main-d'œuvre pour aligner ses politiques en matière de main-d'œuvre et de capital humain sur le plan stratégique.

Ces plans comprennent l'évaluation de l'état actuel de la main-d'œuvre et les compétences essentielles à la mission nécessaire pour fournir un soutien et des services aux petites entreprises et entrepreneurs, en évaluant les tendances pour prédire les besoins en main-d'œuvre, en développant des formations pour éliminer les écarts de compétences et en garantissant un cadre de capital humain qui attire, embauche, engage, développe et retient une main-d'œuvre diversifiée, équitable, inclusive et hautement performante.

Planification

La planification stratégique, l'identification des objectifs et des types d'entreprises à accompagner, le mode de prestation et d'organisation du service ainsi que la volonté de reddition de compte et de communiquer sont autant d'éléments qui favoriseront la performance des ODE au service des entreprises. Une démonstration claire de la pertinence des choix qui sont faits, de l'efficacité dans la gestion des opérations, et de l'importance des résultats obtenus favorise la reconnaissance de la communauté, constitue un des meilleurs moyens d'attirer de nouvelles entreprises clientes et de construire un plaidoyer afin de regrouper davantage de ressources.

Exécuter, surveiller, évaluer, et améliorer

Chaque but stratégique contient des objectifs qui guident les activités de l'organisme et décrivent les résultats de la mission à atteindre. Les mesures stratégiques et les objectifs prioritaires des ODE guident les progrès vers un ensemble clair de résultats. Ce cadre stratégique sert également de guide global pour l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités à long terme de l'agence.

5.2 Les meilleures pratiques selon les consultations menées

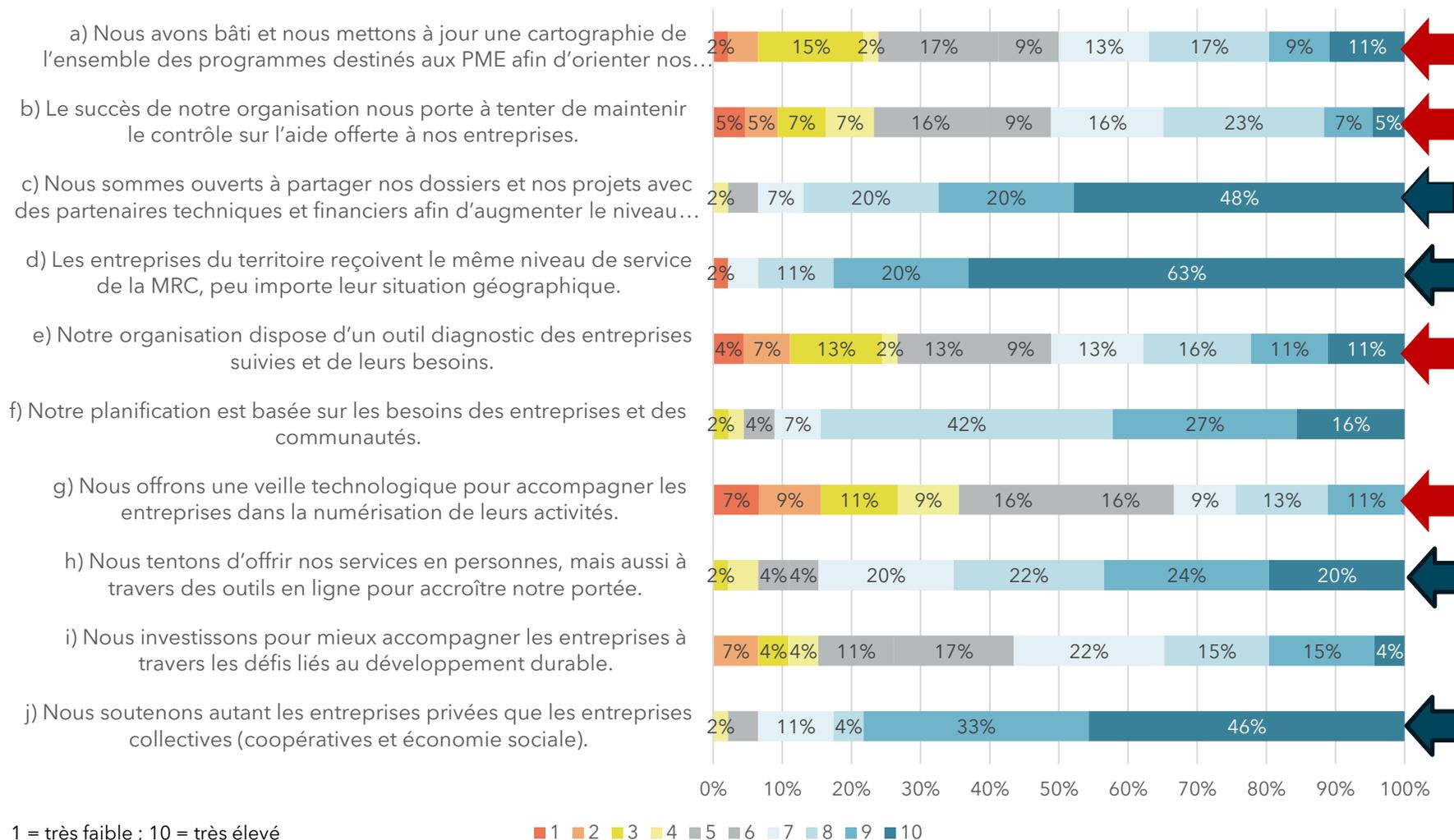
Bonnes pratiques recensées au sein des MRC et pouvant être reproduites dans d'autres régions pour plus de cohésion et d'impact :

L'enquête menée auprès des ODE identifie le niveau d'intégration des meilleures pratiques parmi les processus des organisations répondantes. Le tableau suivant fait la cartographie des faits saillants.

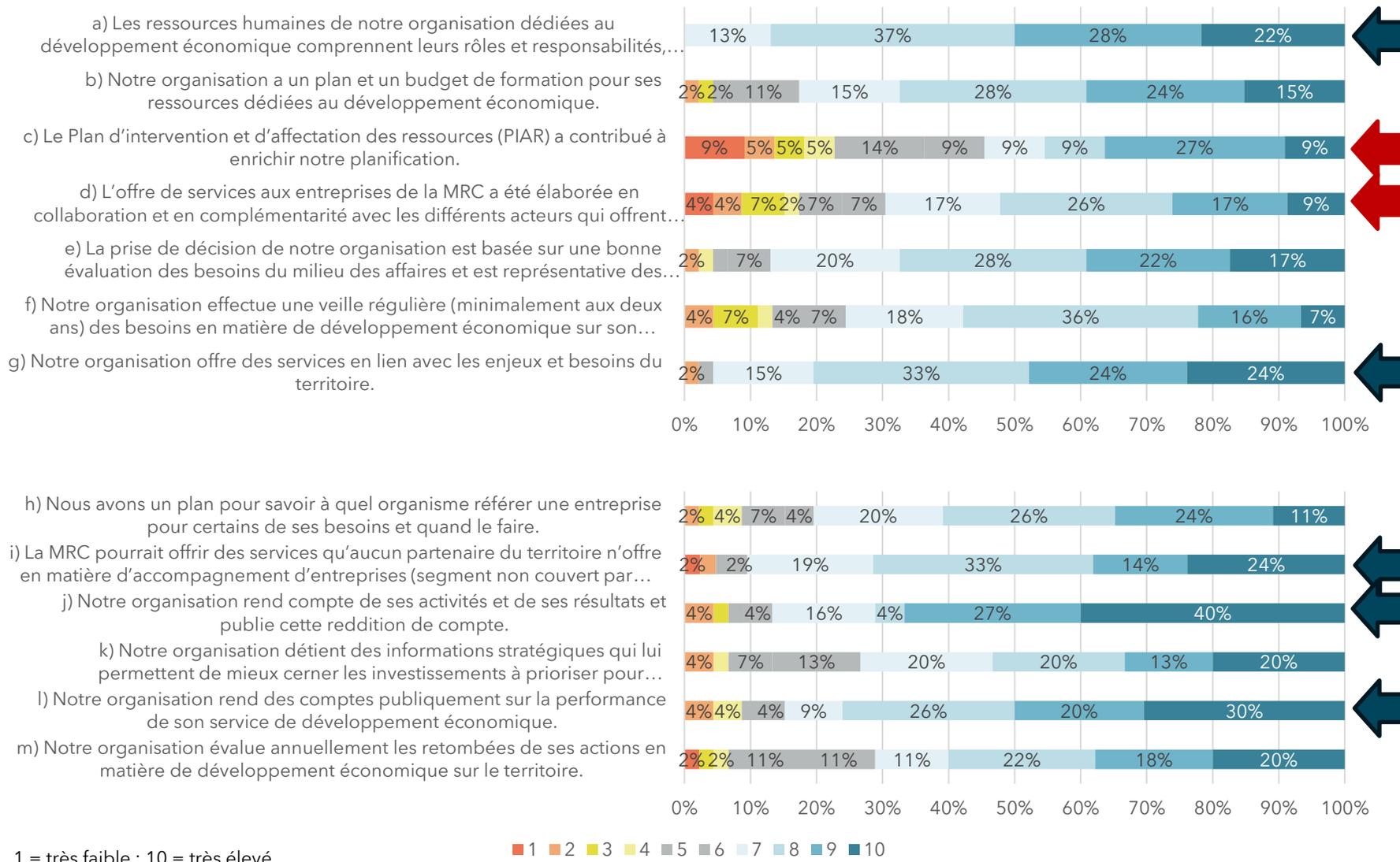
Tableau 12. Niveau d'adoption des meilleures pratiques (n=50)

Pratiques au service des entreprises	
Pratiques majoritairement intégrées	Pratiques peu fréquentes
<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture au partenariat et au partage des projets • Couverture équitable du territoire • Planification basée sur les besoins des entreprises • Ouverture à l'économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une cartographie • Outil diagnostic • Veille technologique • Appui au développement durable
Pratiques organisationnelles internes	
Pratiques majoritairement intégrées	Pratiques peu fréquentes
<ul style="list-style-type: none"> • Reddition de compte • Appui aux ressources humaines • Réponses aux besoins du territoire • Connaissance du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du PIAR • Partenariat dans l'élaboration des priorités d'action • Information stratégique • Évaluation annuelle des résultats et retombées

Graphique 16. Voici une liste de propositions de meilleures pratiques sur les services rendus aux entreprises. Quel est votre niveau d'accord avec les énoncés suivants? N = 46



Graphique 17. Voici une liste des meilleures pratiques sur les processus internes. Quel est votre niveau d'accord avec les énoncés suivants ?
N = 46 (1/2)



Nous nous sommes entretenus avec plus de 50 ODE au cours de ce mandat. Elles ont partagé avec nous leur vision des meilleures pratiques. Nous avons organisé les avis et commentaires reçus selon un certain nombre de thèmes :

- Bonifier les comités d'investissement visant une cohésion accrue des parties prenantes (élus, équipe administrative, gens d'affaires, etc.) pour maximiser les impacts sur le développement économique sur le territoire ;
- Optimiser la gestion des ressources financières entre les municipalités d'une MRC dont les cycles haussiers des revenus issus de la taxe de mutation sont révolus depuis la fin de la pandémie, et ce, afin de continuer à supporter adéquatement le développement économique local;
- Permettre un équilibre entre l'aménagement du territoire et le développement économique :
 - Important pour les régions dépendantes du tourisme de villégiature (impact d'un télétravail accru et maintenu par les citoyens provenant des zones urbaines denses) ;
 - Permet d'élaborer des projets en relation avec la gestion acceptable de l'aménagement du territoire ;
 - Optimise l'utilisation de terrains industriels qui sont souvent rares, recherchés et cohabitent avec le milieu résidentiel, récréatif, agricole et de nature écologique ;
- Planifier le développement économique afin de mieux encadrer les éléments suivants :
 - Réaliser des veilles thématiques sur les territoires, il est ironique d'observer que ce sont les organisations les plus développées, les mieux équipées qui ressentent le besoin d'approfondir leur connaissance des entreprises de leur territoire. La conscience de la complexité des besoins est mieux ressentie.
 - Évaluer les demandes de financement en prenant davantage en considération les enjeux des milieux desservis ;
 - Recevoir les recommandations du milieu des affaires et des élus locaux en amont des décisions ;
 - De plus, les villes des Laurentides disposent également de fonds discrétionnaires pour le développement économique ; ainsi la CDE des Laurentides joue un rôle d'accompagnement et mise sur sa connaissance des enjeux stratégiques du territoire (p.ex. l'accès à l'eau et le traitement des eaux usées) pour mieux guider les investissements futurs et leurs réussites.
- Concentrer ses efforts sur les thématiques transversales centrales aux défis des entreprises du territoire. Par exemple, la SDED (Drummondville) a constitué trois escouades d'intervention :
 - Productivité
 - Entrepreneuriat et innovation
 - Main-d'œuvre
- Mettre en place un certain nombre de mécanismes pour optimiser les opérations :
 - Produire et communiquer une bonne reddition de compte illustrant l'impact et les retombées fiscales des actions prises ;
 - Concentrer l'organisation sur une capacité de réaction rapide adaptée au rythme attendu par les entrepreneurs.
 - Publier une politique d'investissement claire

- Assurer une majorité de gestionnaires dans les comités d'investissement
- Favoriser la rétention de la main-d'œuvre avec des mesures attractives comme la conciliation travail-famille et offrir des programmes de formation - plan de carrière
- Les meilleures ODE développent et entretiennent leur propre écosystème local de partenaires du monde universitaire (recherche et évaluation), en accompagnement (banque de consultants validés et reconnus) et de financement. Le réseau d'appui aux PME peut être vaste selon les expertises requises ou les spécialisations sectorielles. Par exemple, à Laval, on recense 46 organisations partenaires de Laval économique pour répondre aux besoins des PME.

En outre, Laval prévoit toujours d'associer un chercheur pour accompagner les initiatives stratégiques afin d'en tirer les leçons. Certaines ODE ont des ententes avec les Innocentres pour offrir des banques d'heures d'accompagnement spécialisé (ID Gatineau par exemple).

- Les ODE, comme leurs partenaires, doivent développer un réflexe d'impact global sur les entreprises et non pas de maximisation de la performance institutionnelle de chaque organisme.
- Pour sa part, Développement économique Longueuil a développé un laboratoire regroupant 12 ingénieurs au service des entreprises (Digifab) et offre un accélérateur en coworking.
- Plusieurs organisations se sont dotées d'un outil standard de diagnostic des besoins des entrepreneurs/entreprises. C'est le cas de 47% des répondants à notre enquête. Cette pratique améliore la productivité des conseillers et favorise le balisage des projets et l'uniformisation des analyses de besoin, permettant de mieux communiquer et d'observer des tendances d'émergence de nouveaux besoins.

DEL Longueuil
45 employés
1 050 entreprises accompagnées
500 dossiers de financement
110 FLI accordés dont 20 nouveaux par année

Tableau 13. Vos conseillers utilisent-ils une grille formelle et harmonisée pour identifier la situation et les besoins des entreprises accompagnées?
N = 49

- Plusieurs organisations tentent de construire et de maintenir une cartographie des programmes destinés aux entreprises selon les secteurs d'activités et la nature thématique de l'aide proposée, ainsi que les conditions d'admissibilité. Cependant, plusieurs ont renoncé à cette approche vu le rythme accéléré des réformes et du mouvement dans les programmes.
- Il importe également de réaliser des études afin de bien définir les besoins des entreprises. Laval réalise ainsi un état des lieux numériques auprès des PME de son territoire.

Organisations dont les conseillers utilisent une grille formelle	
Nombre	23
Proportion	47%

- Plusieurs organisations se sont dotées d'un incubateur pour héberger des projets d'entreprises et assurer un accompagnement de plus haute proximité.
- Les défis technologiques des entreprises se multiplient et la poursuite de leur compétitivité requiert à la fois une veille des innovations, mais aussi des stratégies pour les implanter de manière efficiente sans trop perturber les processus des entreprises ou encore leur niveau d'activité. La migration d'un système vers un autre peut être une opération risquée quant aux gains obtenus, mais surtout au chapitre de l'intégration, l'appropriation, la vitesse d'exécution et, hélas, le coût réel de ces projets. Certains territoires ont su construire une offre de financement pour favoriser l'accessibilité de ce type de projets aux entreprises de leur territoire.
- Enfin, la pratique de l'évaluation des résultats et de satisfaction des entreprises pourrait être plus généralisée ;

Tableau 14. Faites-vous des enquêtes de satisfaction des entreprises qui font appel à vos services? N = 44

	Total	G1	G2	G3
Oui, à la fin de chaque intervention	5%	0%	18%	0%
Oui, sur une base régulière (annuellement)	23%	24%	9%	31%
Oui, sur une base sporadique (aux trois ans)	34%	29%	27%	44%
Non	39%	47%	45%	25%

5.3 Gouvernance

Un des enjeux parmi les bonnes pratiques est l'établissement de règles de gouvernance qui délimite clairement les prérogatives des élus face aux gestionnaires avec un système clair de délégation de pouvoirs. L'intégration des fonctions de développement économique dans la sphère municipale (MRC) apporte un lien de proximité avec les élus locaux. Il importe bien entendu que les ODE soient à l'écoute des priorités des collectivités et c'est le rôle des élus de communiquer ces orientations et de formuler des objectifs stratégiques ainsi que des mandats clairs.

Tableau 15. Votre organisation a-t-elle un conseil d'administration ? N = 48

Organisation ayant un CA	
Nombre	24
Proportion	50%

Cependant, une fois les orientations définies, il est important d'isoler les décisions administratives et opérationnelles de l'influence politique, notamment pour éviter la concurrence quant à la localisation d'un projet ou la trop grande importance apportée à l'égalité dans la distribution géographique des sommes investies au détriment de la recherche de l'efficacité et de l'efficience.

Ainsi, on observe actuellement une majorité d'acteurs du monde municipal (54%) parmi les conseils d'administration des ODE généralement constitué de 13 personnes, mais avec une certaine diversité avec des membres provenant du monde des affaires et des représentants du territoire.

Tableau 16. Comment se compose votre conseil d'administration ou instance de gouvernance? N = 21

Type de membre	Nombre de membres	Moyenne par organisation
Nombre de représentants du monde des affaires	80	4
Nombre de représentants du territoire	33	2
Nombre de représentants du monde municipal	151	7
Total	264	13

Tableau 17. Avez-vous un comité d'investissement ? N = 50

Organisation ayant un comité d'investissement	
Nombre	50
Proportion	100%

Tableau 18. Comment se compose votre comité d'investissement? N = 50

Type de membre	Nombre de membres	Moyenne par organisation
Nombre de représentants du monde des affaires	183	4
Nombre de représentants du territoire	103	2
Nombre de représentants élus du monde municipal	81	2
Nombre de salariés de votre organisation	87	2
Total	454	9

La situation est différente sur les comités d'investissement, qui se penchent sur les projets de financement d'entreprises par les leviers des ODE. Toutes les ODE répondantes ont un comité d'investissement. Sa taille moyenne est de 9 personnes avec une grande diversité de provenance. Les élus y représentent habituellement 22% des membres. Les salariés des ODE occupent aussi 22% des sièges. Nous n'avons pas tenté de connaître leur statut de membre votant au comité.

La transformation numérique

La transformation numérique de l'économie est un défi à deux niveaux pour les ODE. Premièrement, elles doivent être en mesure de conseiller les entreprises sur des technologies de plus en plus complexes et des adaptations de plus en plus drastiques dans les modes de production, de communication et de mise en marché. Deuxièmement, elles doivent intégrer cette révolution dans leurs propres processus. Certaines ODE ont investi dans des CRM pour mieux identifier et suivre leur clientèle et l'évolution de leurs besoins.

Des applications sont développées pour produire une grille harmonisée de diagnostic et d'identification des besoins des PME. Mais la numérisation apporte aussi des défis. Le virage numérique des institutions financières et des ministères permet la centralisation des données avec les demandes en ligne ce qui facilite la présentation d'information pour les entreprises, mais cela ne rend pas plus efficiente ou conviviale la construction de partenariats entre institutions et individus. Les entrepreneurs plus âgés ont davantage de difficultés à accéder aux services.

5.4 Formation

La formation des conseillers est un élément central dans la capacité des ODE à retenir leur personnel et d'optimiser la qualité de l'accompagnement offert aux entreprises. Avec la relative jeunesse de certaines des équipes parmi les ODE, le développement de l'expertise doit être soutenu.

La FQM offre une série de programmes de formation sur l'accompagnement des entreprises à travers une collaboration avec l'APDEQ. L'Université de Sherbrooke offre également des contenus pertinents. La FQM offre une série de services aux MRC. Ce regroupement sert de seconde ligne pour de nombreux services techniques dont la formation du personnel. C'est un rôle important, dont l'efficacité et l'efficience semblent démontrées, mais est-ce une monopolisation des ressources mutualisées? Ce scénario pourrait-il se rendre à créer un quatrième niveau de gouvernement? Pour sa part, l'équipe FLS du Fonds de solidarité offre également des formations sur le conseil en financement aux conseillers des ODE.

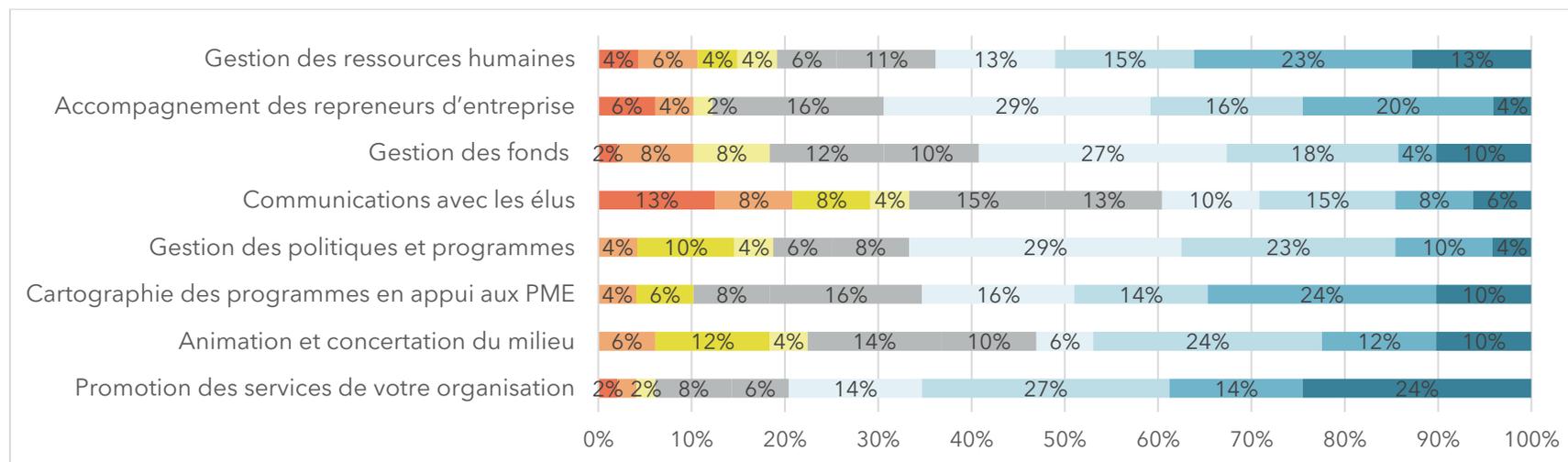
Les ODE participantes à notre enquête affirment avoir reçu ou organisé 15 formations pour leur équipe en 2022. Ce nombre varie de 10 activités pour les organisations plus petites à 20 pour les plus grandes. Il y a néanmoins encore un appétit pour ces activités de renforcement. Les Directions des ODE sont particulièrement intéressées par des formations sur :

- La promotion de leurs services.
- La gestion des ressources humaines.
- La cartographie des programmes.
- Animation et concertation.

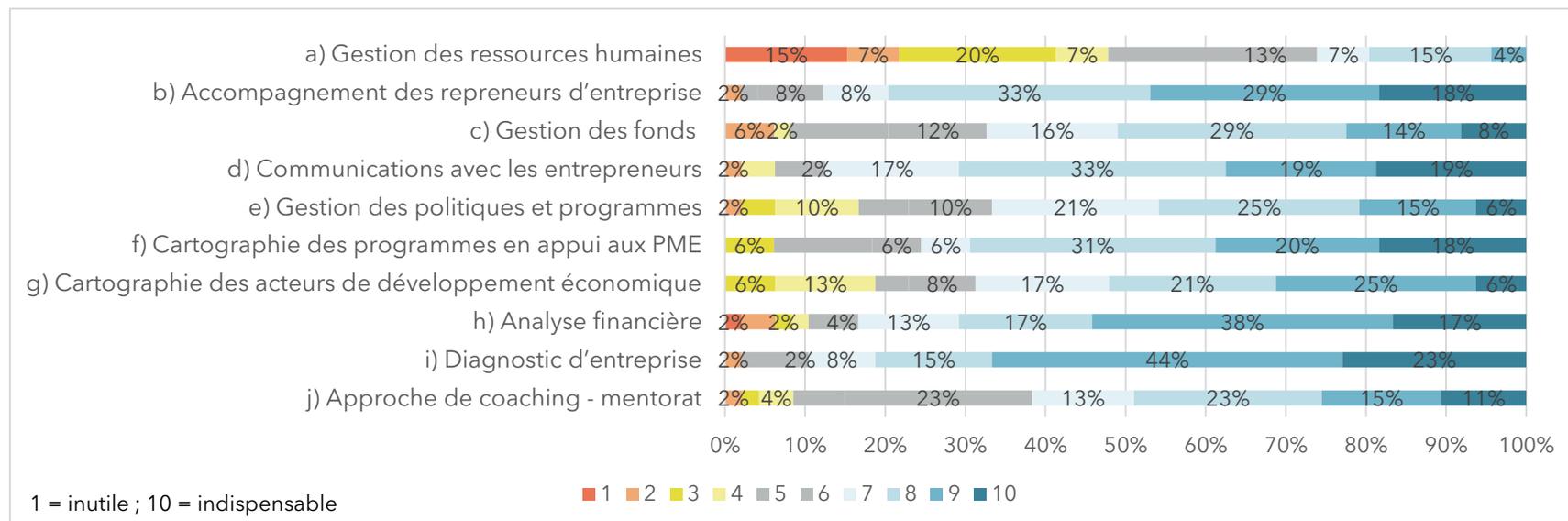
Les besoins semblent également être relativement nombreux pour le personnel des ODE. Les enjeux d'embauche et de rétention du personnel peuvent expliquer cet appétit pour les activités de renforcement des compétences. Les principales formations souhaitées touchent les fonctions de base du conseiller:

- Le diagnostic d'entreprise;
- L'analyse financière;
- L'accompagnement des repreneurs d'entreprises;
- La communication avec les entrepreneurs;
- La cartographie des programmes.

Graphique 18. En tant que directeur gestionnaire, y a-t-il des offres de formation qui vous seraient utiles pour améliorer la performance de votre organisation? N = 47

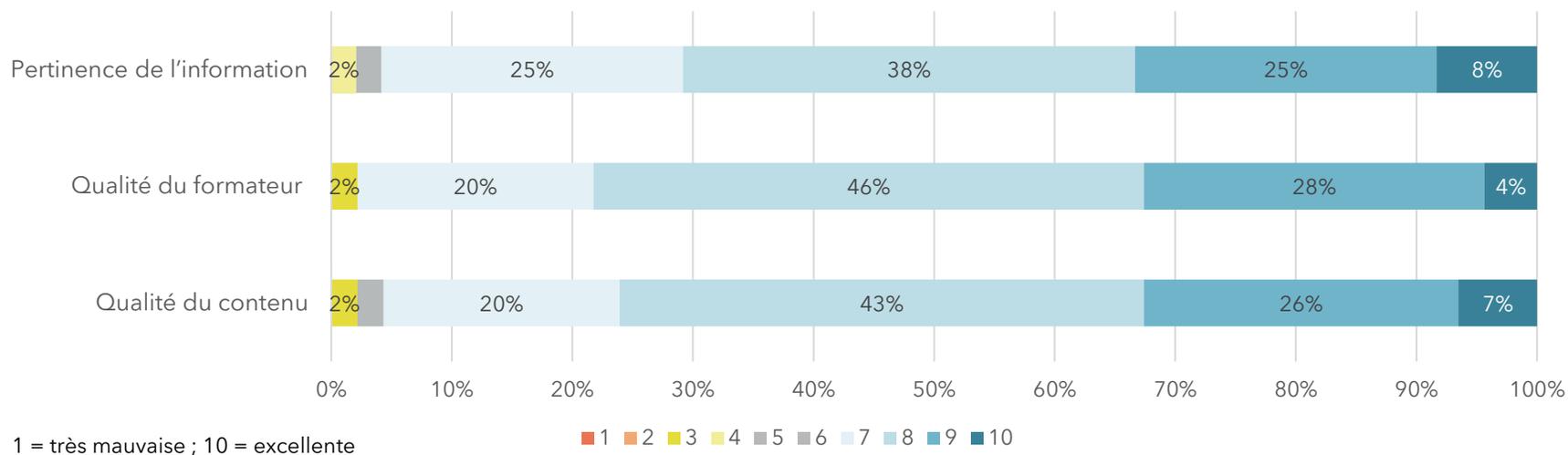


Graphique 19. Y a-t-il des offres de formation qui seraient utiles à votre équipe de conseillers pour améliorer la performance de votre organisation? N = 46



Enfin, l'évaluation des formations reçues est globalement très positive, avec 70% de notes entre 8 sur 10 et 10 sur 10 sur la pertinence de l'information, la qualité des formateurs et la qualité des contenus proposés. Nous n'avons pu distinguer ces évaluations selon l'organisation qui dispense les formations (APDEQ, FSTQ, FQM, etc.).

Graphique 20. Comment évaluez-vous les formations obtenues? N = 48



5.5 Autres éléments parmi les meilleures pratiques

Les ODE les plus dynamiques ont des stratégies de diversification de revenu. Elles dépendent certes d'un apport central des villes, mais qui nécessite des apports complémentaires qui recherchent l'utilisation stratégique des mesures gouvernementales. Certaines ODE réussissent à limiter les apports municipaux à 20% de leurs revenus totaux, mais ceci représente la minorité la plus dynamique.

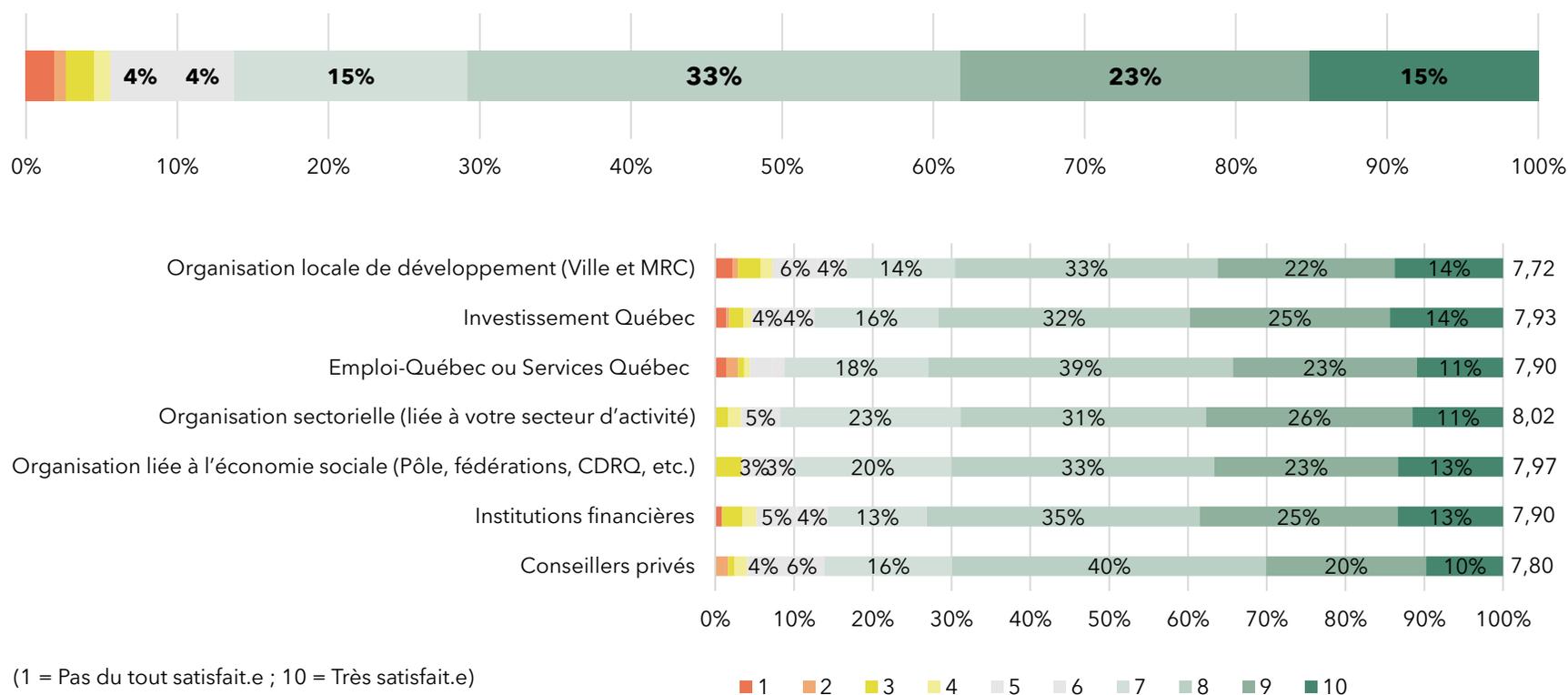
Il y a aussi un effort à certains endroits pour se doter d'une table régionale de concertation afin de partager l'expertise et assurer un meilleur équilibre des services entre la ville centre de la région et les MRC moins densément peuplées.

6. LA SATISFACTION DES ENTREPRISES FACE AUX SERVICES OBTENUS

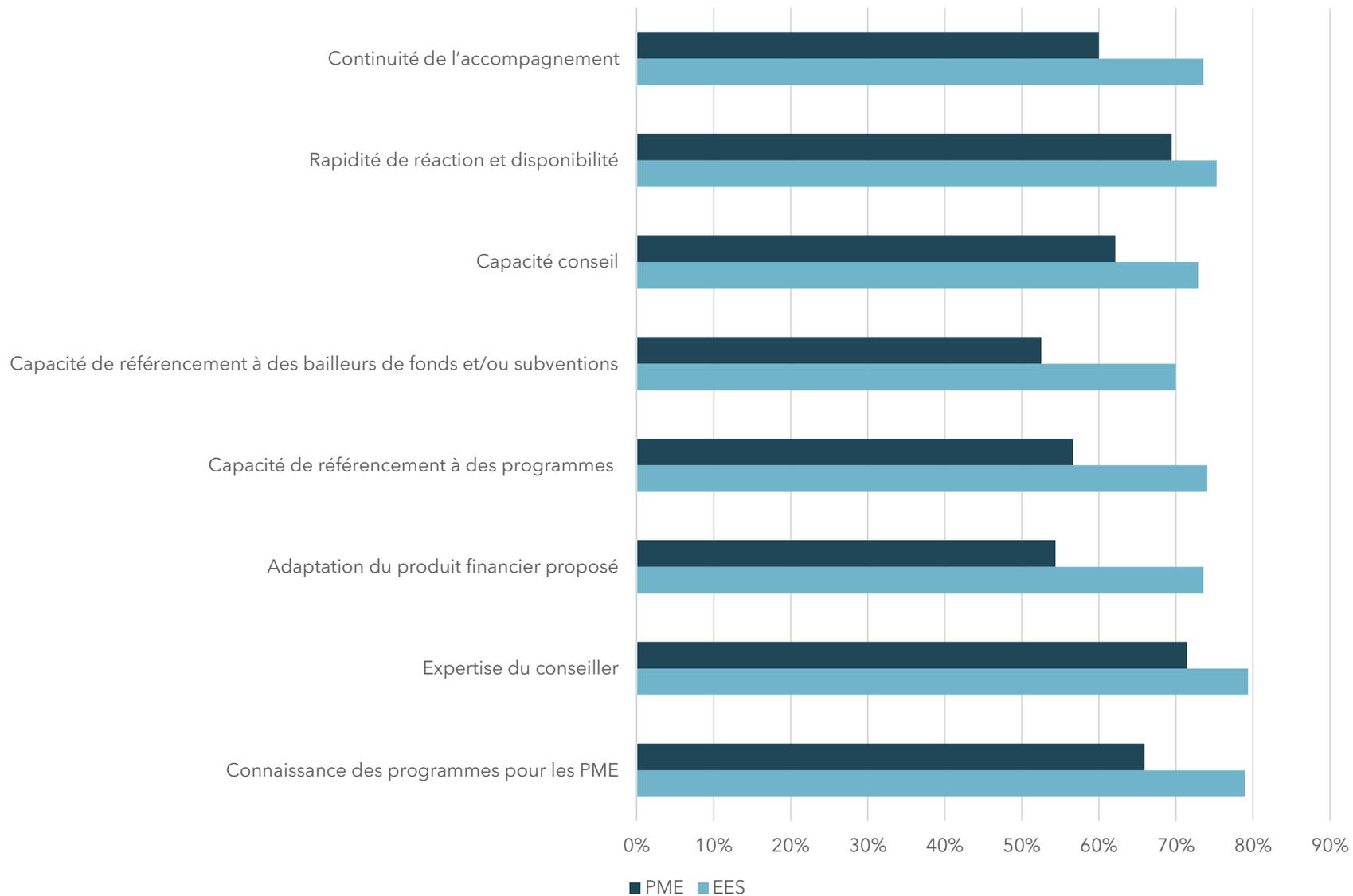
6.1 Le niveau de satisfaction des entreprises accompagnées

L'enquête auprès des entreprises présente un grand nombre d'informations sur l'utilisation des services des ODE, le niveau de satisfaction des entreprises et les aspects de l'accompagnement qui leur paraissent les plus importants. Pour celles qui ont déjà recouru à des services d'accompagnement, le niveau de satisfaction est très élevé, situé à 86%. Les services des diverses organisations sectorielles et des organisations liées à l'économie sociale sont les plus appréciés, alors que ceux des organisations de développement local et des conseillers privés attirent un niveau de satisfaction légèrement plus faible. De manière générale, les EES expriment un taux de satisfaction nettement plus élevé que les PME. On ne sait si cet écart provient de la qualité des services dédiés aux EES ou au niveau d'exigence des gestionnaires où, en général, les PME sont plus grandes et peuvent avoir des besoins plus spécialisés.

Graphique 21. Niveau de satisfaction face à l'accompagnement reçu ? N = 377



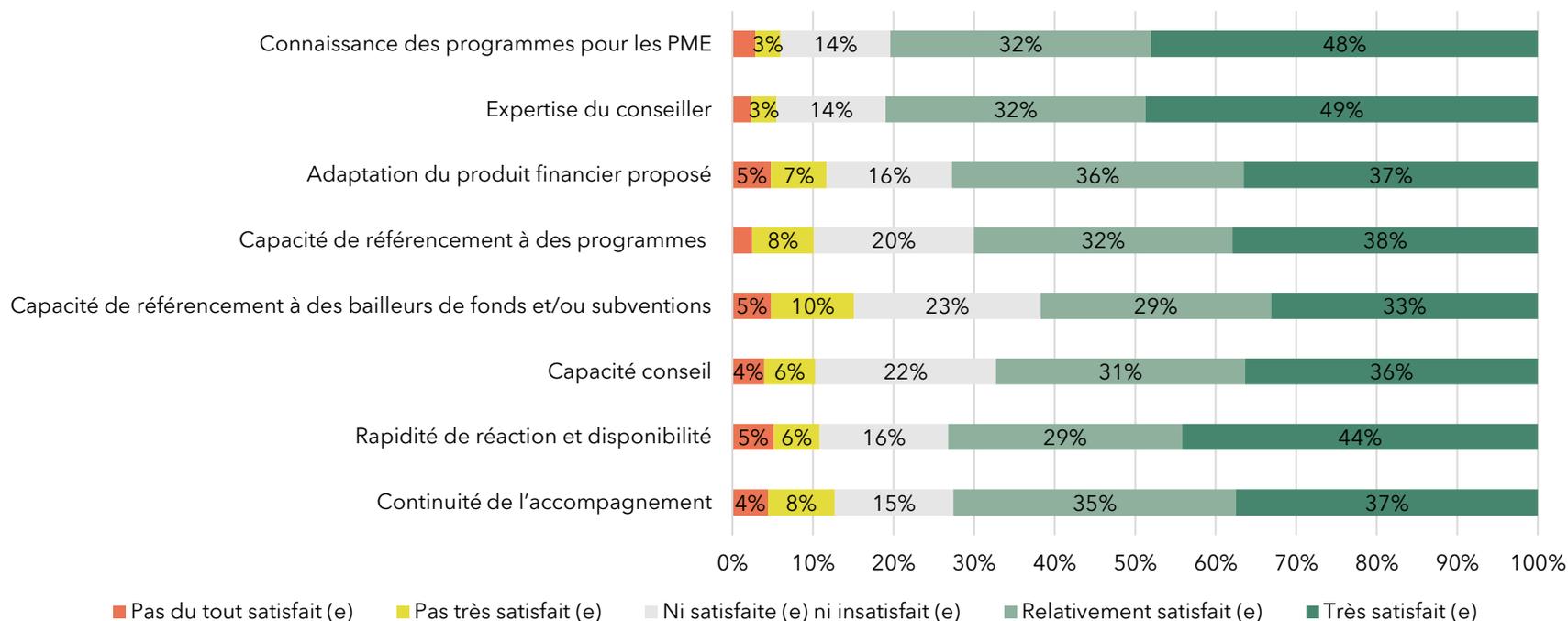
Graphique 22. Niveau de satisfaction face à l'accompagnement reçu, selon le statut juridique (N=352 PME et 173 EES)



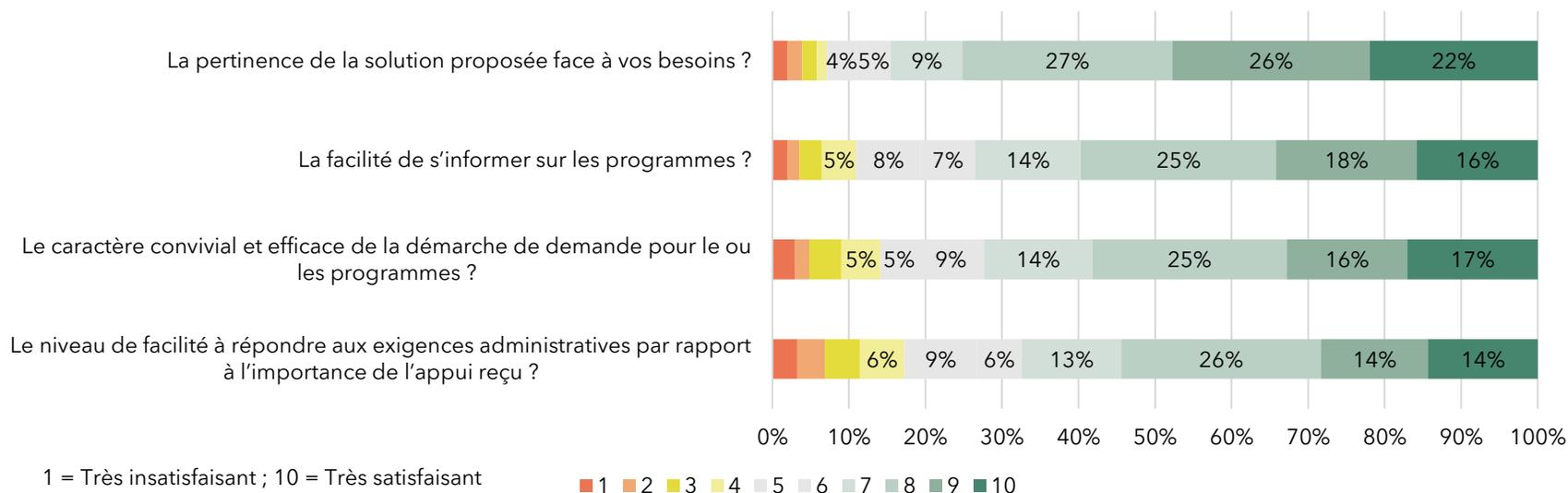
Cependant, le niveau de satisfaction varie selon les thèmes et caractéristiques qui sont évalués

- Les aspects des accompagnements dont les répondants sont les moins satisfaits sont :
 - La capacité de référencement aux bailleurs de fonds et aux programmes de subvention ;
 - La capacité de conseiller ;
 - L'adaptation des produits financiers proposés.
- Les aspects des accompagnements dont les répondants sont les plus satisfaits sont :
 - La connaissance des programmes pour les PME ;
 - L'expertise du conseiller ;
 - La rapidité de réaction et la continuité dans l'accompagnement.

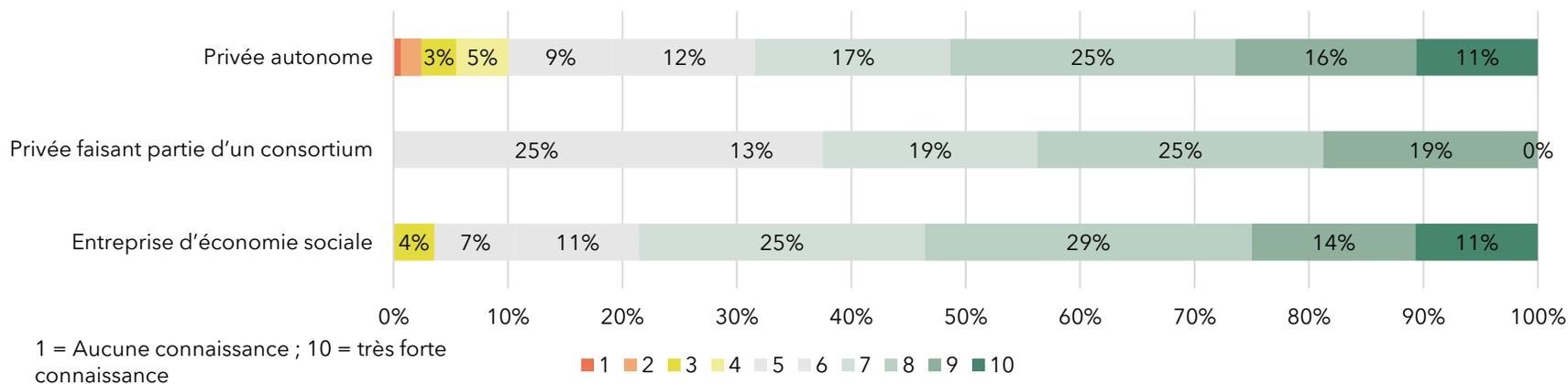
Graphique 23. Niveau de satisfaction des services reçu N = 352



Graphique 24. Évaluation des programmes de soutien N = 320



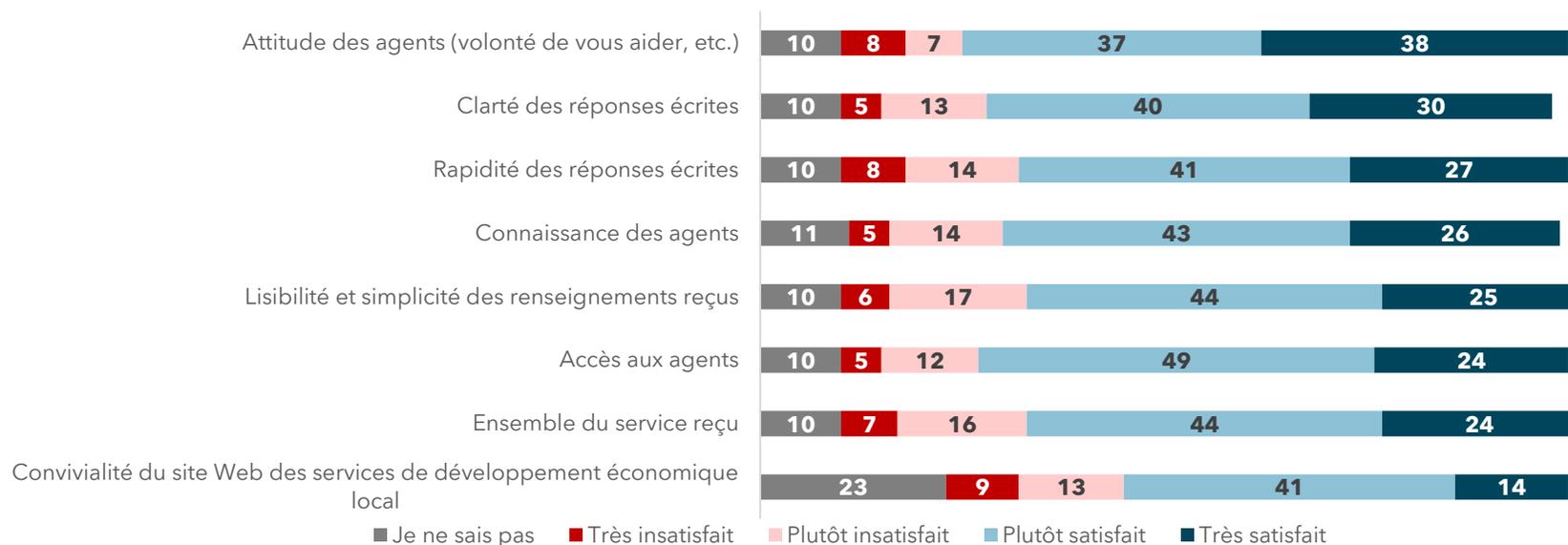
Graphique 25. Évaluation du niveau de connaissance de l'équipe de direction des répondants face aux institutions financières et les différents programmes de soutien accessibles aux PME N = 388



Ce sondage confirme les résultats obtenus par la FCEI dans des enquêtes précédentes. L’implantation de ces meilleures pratiques apporte des résultats qui sont appréciés. Selon une enquête menée par la FCEI en 2023 auprès de 182 entreprises, les ODE obtiennent une note positive de satisfaction d’environ 70% sur huit critères d’évaluation. Plus du quart des répondants sont très satisfaits des services et un peu moins de la moitié accorde la mention « plutôt satisfait ».

- 75% des répondants soulignent l’attitude positive des conseillers ;
- 73% soulignent la facilité d’accès aux conseillers ;
- 79% apprécient le niveau de connaissance des agents ;
- L’aspect du service qui attire le taux de satisfaction le plus faible est la convivialité du site web qui atteint néanmoins 55% de satisfaction.

Graphique 26. Satisfaction des entrepreneurs par rapport aux différents aspects des services des ODE¹⁰



¹⁰ FCEI (2023 - 182 répondants)

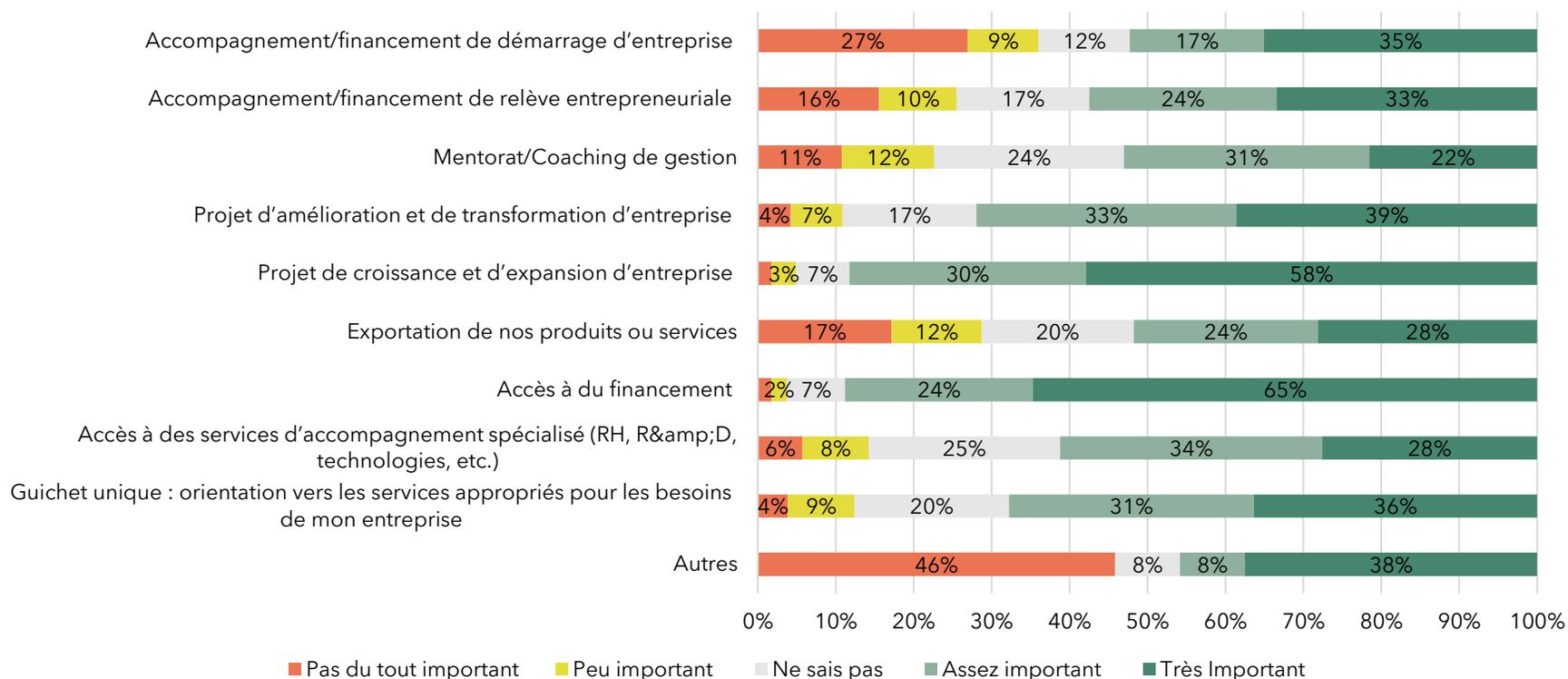
Les services offerts illustrent souvent le contexte d’opération des entreprises répondantes. Les services offerts par les ressources d’accompagnements qui sont les plus importants pour les entreprises sont :

- L’accès au financement (88%) ;
- L’accompagnement des projets de croissance et d’expansion d’entreprise (88%) ;
- L’accompagnement des projets d’amélioration et de transformation d’entreprise (73%).

Certains services attirent 50% d’intérêt, mais en des proportions moindres :

- L’accompagnement et le financement de démarrage d’entreprise et de relève entrepreneuriale (52%) ;
- L’accompagnement dans l’exportation de produits et services (52%) ;
- Le mentorat et le coaching en gestion (53%).

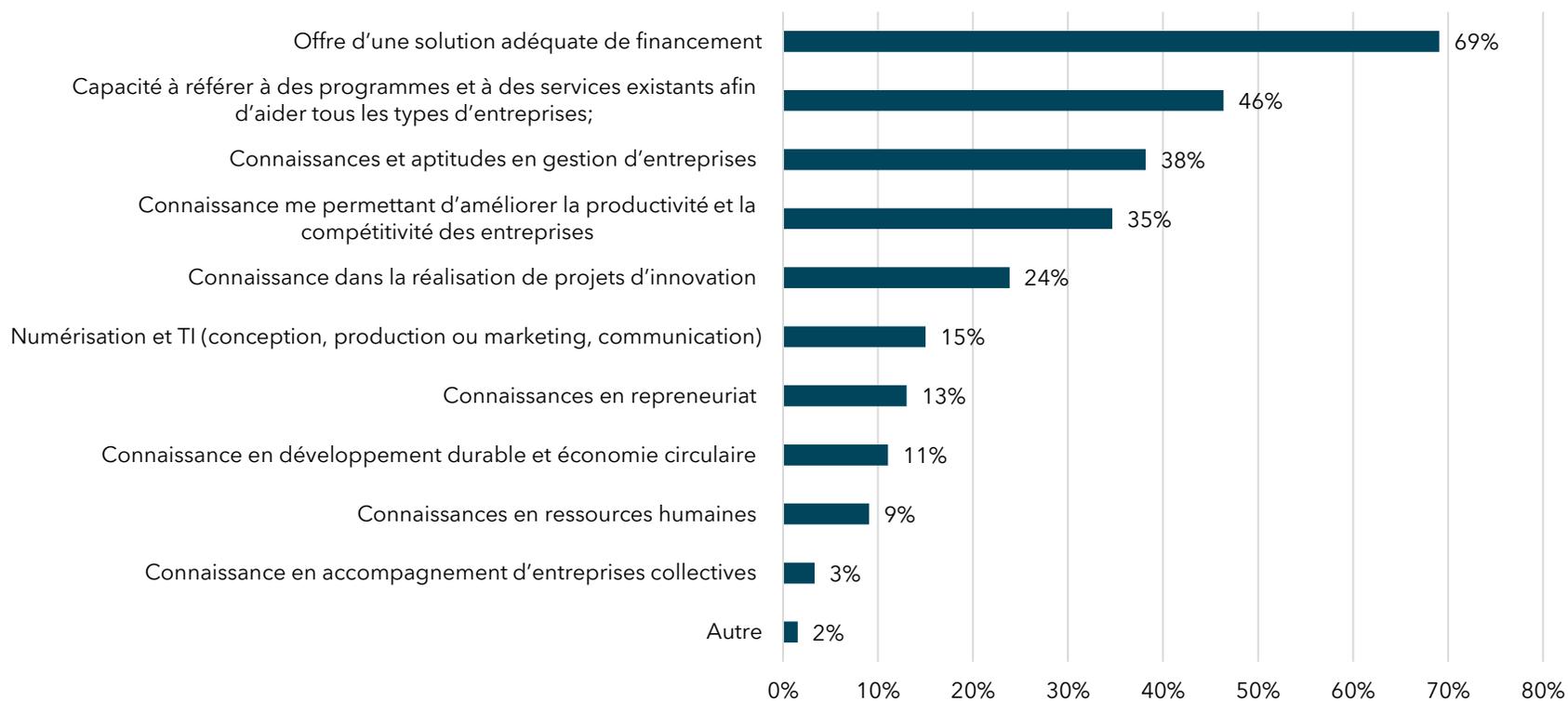
Graphique 27. Services les plus importants pour les entreprises N = 308



Les attentes envers un conseiller en entreprise sont diverses. Mais les priorités demeurent sensiblement les mêmes selon le stade du cycle de vie des entreprises ou encore selon leur statut juridique. Pour les entreprises répondantes, les plus importantes sont :

- L’offre de solutions adéquates de financement ;
- La capacité à référer à des programmes et services existants pour tous les types d’entreprises ;
- Les connaissances et les aptitudes en gestion d’entreprise ;
- Les connaissances permettant d’améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises.

Graphique 28. Attentes les plus importantes envers un conseiller en entreprise N = 453



Le graphique 29 permet d’observer les attentes envers les conseillers en entreprise qui varient beaucoup selon le stade de développement des entreprises répondantes.

Graphique 29. Attentes envers un conseiller en entreprise selon la situation

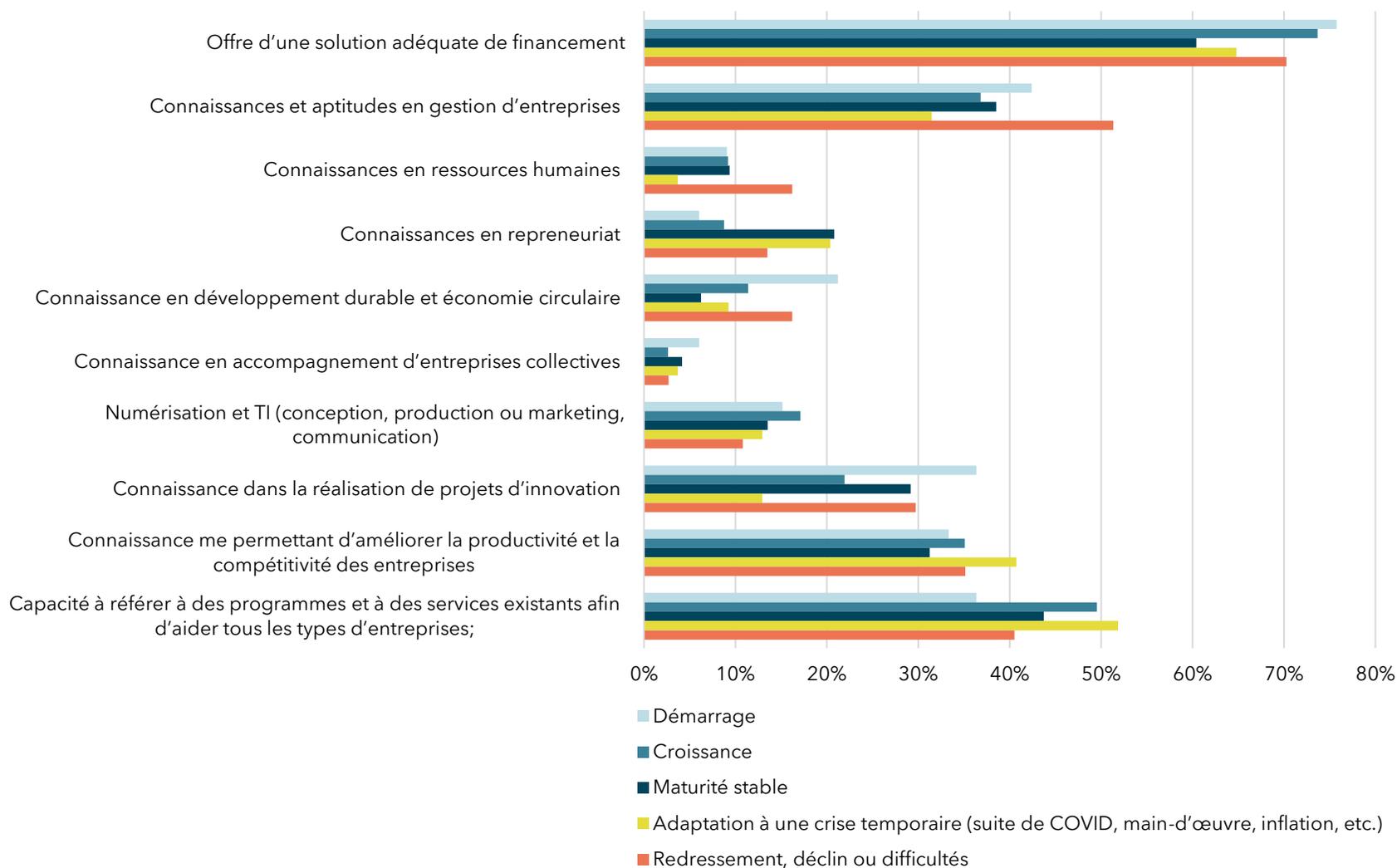
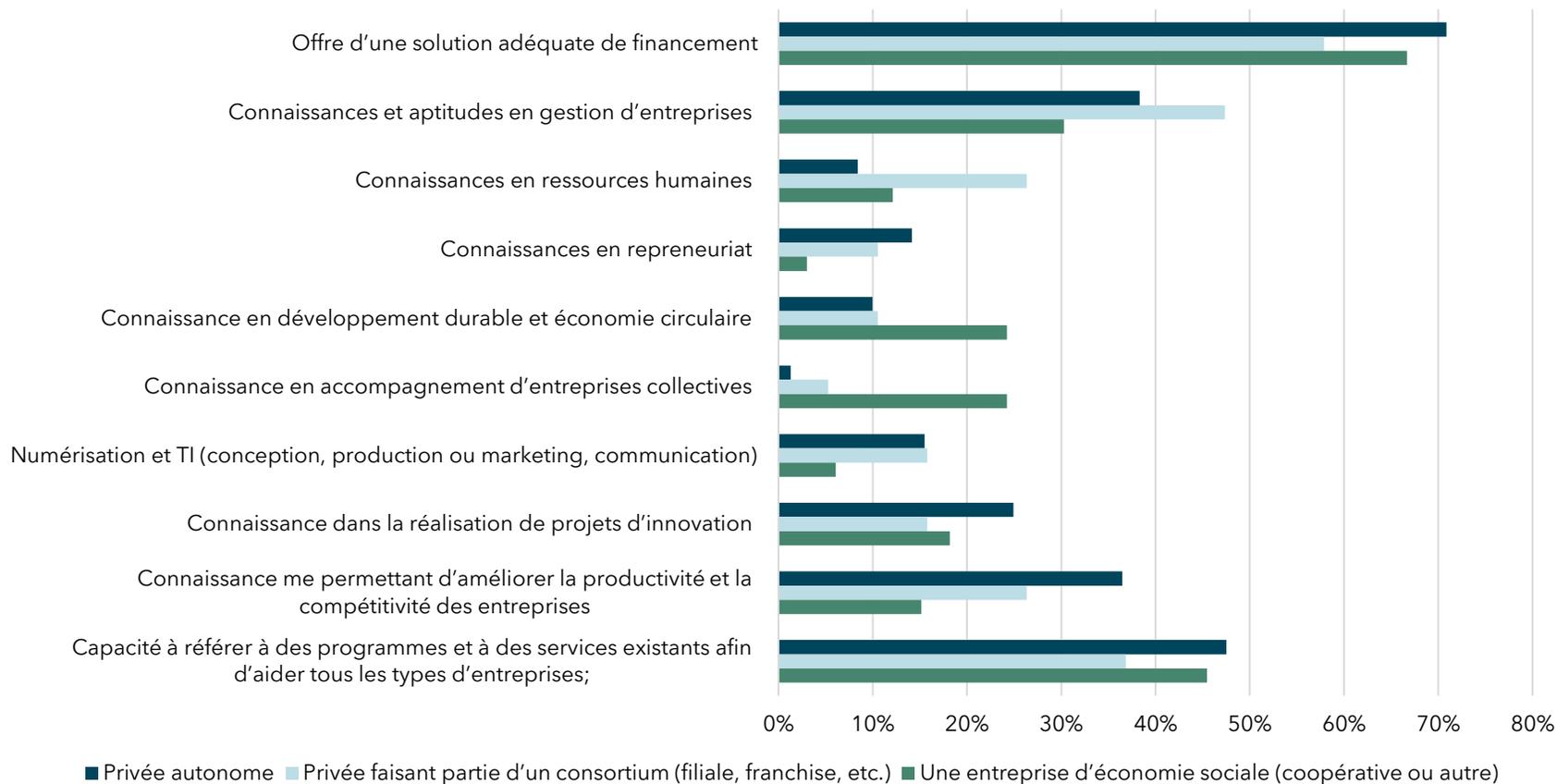


Tableau 19. Attentes envers un conseiller en entreprise selon le type d'entreprise



Les dirigeants d'entreprises ont aussi émis des suggestions d'amélioration de la prestation de service des services de développement économique local. Parmi celles qui ont été mentionnées le plus souvent, on retrouve :

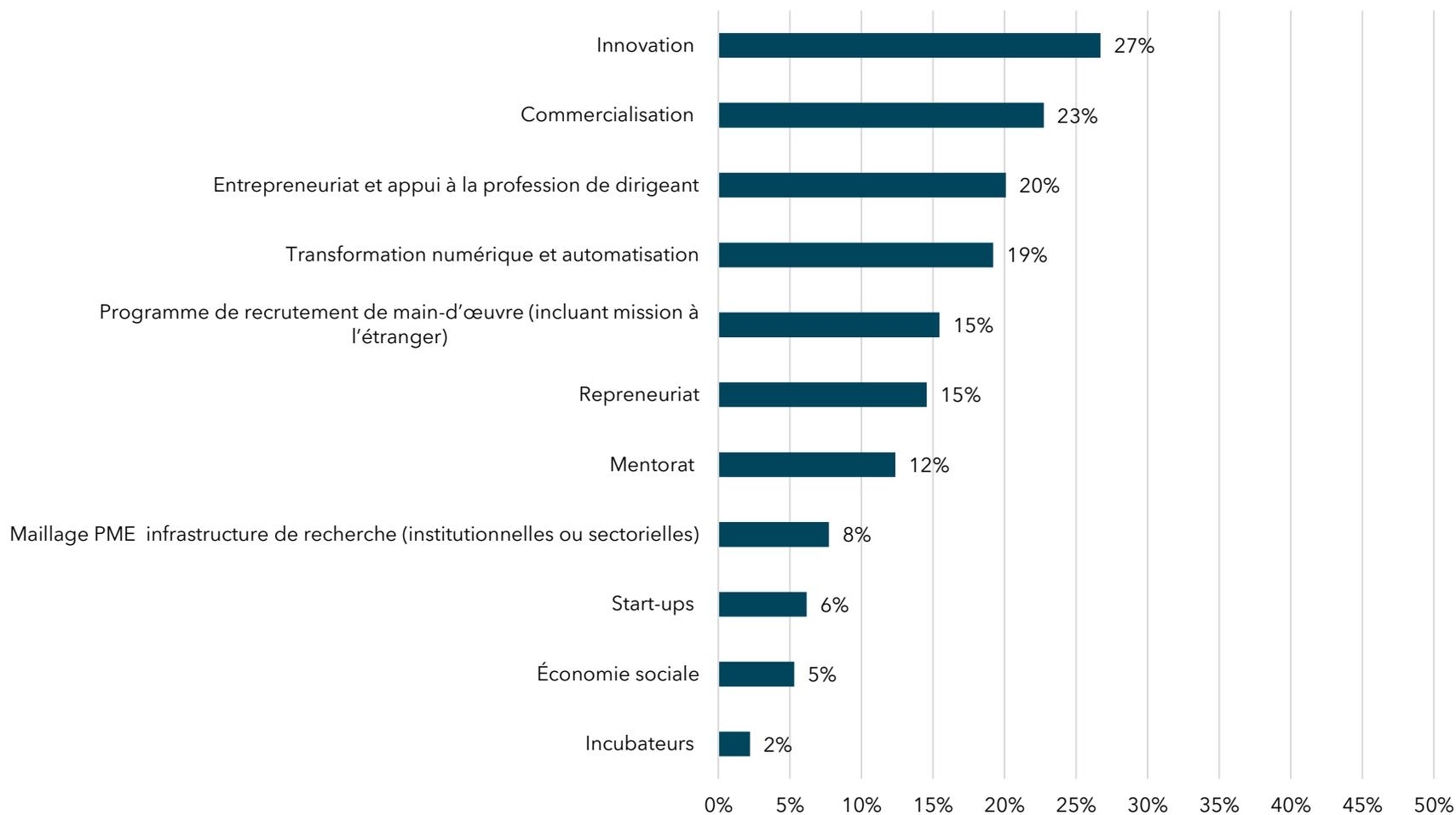
- Communiquer l'information sur les programmes en cours et les nouveaux programmes automatiquement ;
- Offrir des services de mentorat et de soutien en gestion ;
- Diminuer ce qui est perçu comme la bureaucratie d'Investissement Québec et des demandes de financement ;
- Demander aux conseillers de faire des suivis constants auprès des entreprises.

Tableau 20. Suggestions pour améliorer la prestation de service des services de développement économique local

Suggestions	Nombre de mentions
Communiquer l'information sur les programmes en cours et les nouveaux programmes automatiquement.	10
Offrir des services de mentorat et de soutien en gestion.	5
Diminuer la bureaucratie d'Investissement Québec et des demandes de financement.	5
Demander aux conseillers de faire des suivis constants auprès des entreprises.	5
Améliorer le niveau de connaissance des agents quant à l'ensemble des programmes.	4
Diminuer le roulement d'employés et assurer un suivi des dossiers lors de départs.	4
Ouvrir les programmes au-delà des petites entreprises pour inclure celles de taille moyenne.	3
Appuyer une croissance rapide des entreprises.	3
Augmenter le nombre de conseillers.	3
Adapter l'aide aux enjeux postpandémiques.	3
Augmenter la marge de manœuvre des conseillers en matière de financement (pas seulement une grille de critères).	2
Améliorer la vitesse d'évaluation des dossiers et de financement.	2
S'adapter aux réalités des divers territoires (ex. : besoins de financement rapides dans le Nord-du-Québec)	2
Financer les projets, pas les études qui mènent aux projets.	2
S'assurer que les conseillers ferment la boucle de chaque accompagnement.	1
Améliorer la disponibilité du conseiller de première ligne.	1
Offrir des subventions de transition numérique (nouveau site web).	1
Adapter les critères des programmes pour le secteur de la construction (difficile d'avoir accès au financement).	1
Mieux accompagner les entreprises qui ne visent pas un programme en particulier.	1
Avoir un interlocuteur unique à travers les étapes administratives.	1
Permettre de débiter un projet avant la confirmation de l'aide financière.	1
Rapprocher la réalité de la Stratégie des marchés publics.	1
Offrir du financement en capital.	1
Offrir un appui aux tâches reliées à la fiscalité.	1
Améliorer le service sur la Haute-Côte-Nord (ex.: 3 demandes de financement dont les documents ont été perdus suite à des départs des conseillers).	1
Numériser le processus de demandes de financement.	1
Diminuer les silos entre les régions.	1
Augmenter la collaboration entre les intervenants.	1
Offrir des prêts sans intérêt.	1
Offrir des garanties de prêt.	1
Réduire le flux de trésorerie nécessaire à l'obtention de subventions.	1
Financer les projets du secteur des nouvelles technologies.	1
S'assurer que les conseillers aient une expérience en gestion d'entreprise.	1

Parmi les catégories de soutien, les thèmes liés à l'innovation et au soutien numérique reviennent très fréquemment. Les enjeux de commercialisation sont aussi importants ainsi que l'accompagnement de l'entrepreneur, sa profession de dirigeant, le repreneuriat et le mentorat.

Graphique 30. Catégories de soutien qui ne sont pas couvertes adéquatement en fonction des besoins N = 453



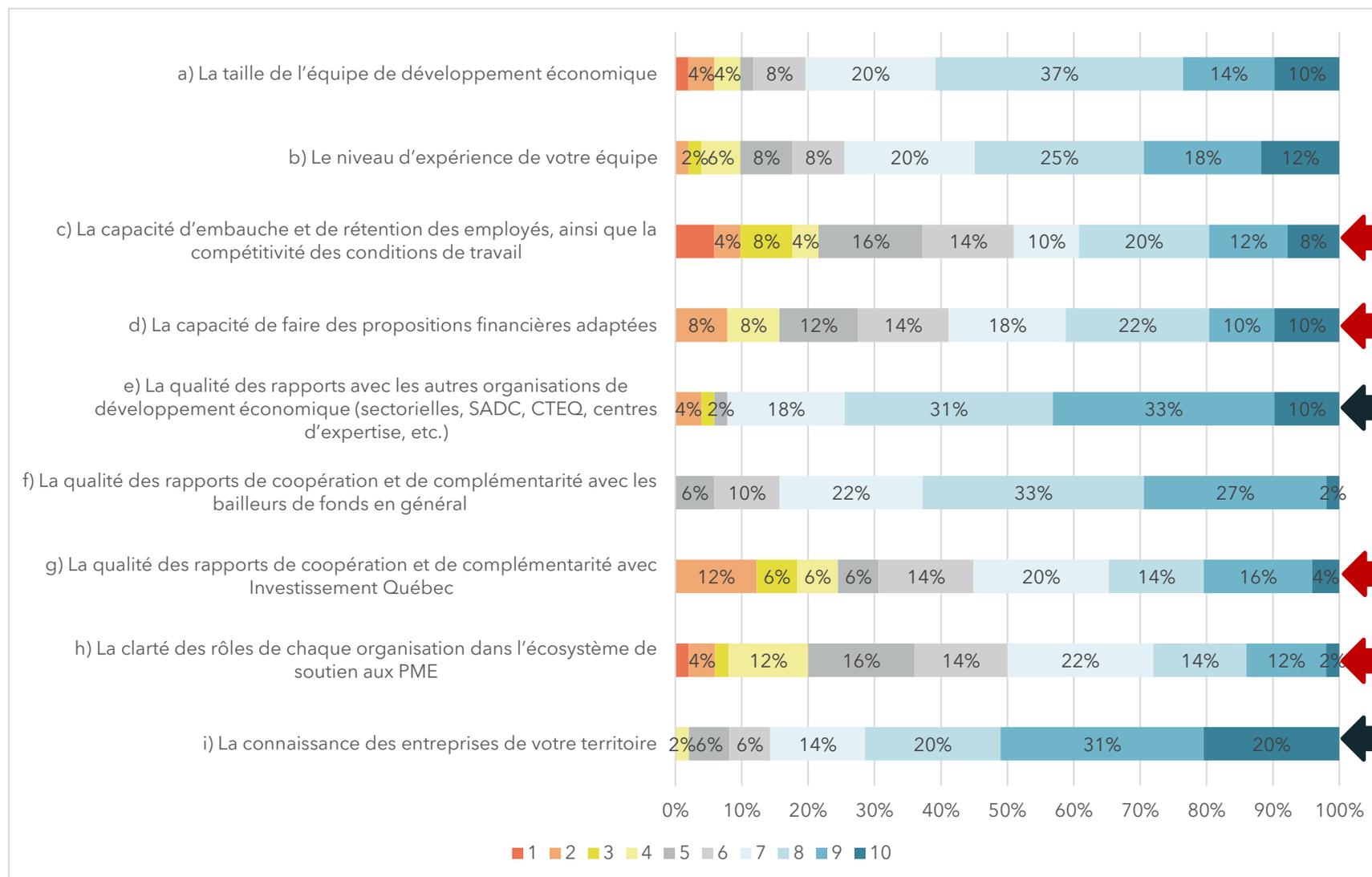
7. L'IMPACT, LES FORCES ET LES FAIBLESSES DES ORGANISMES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT

7.1 Les défis des organisations de développement économique

Face à cette évaluation des entreprises utilisatrices, l'ensemble de la tournée de consultations auprès des acteurs a mené aux constants suivants :

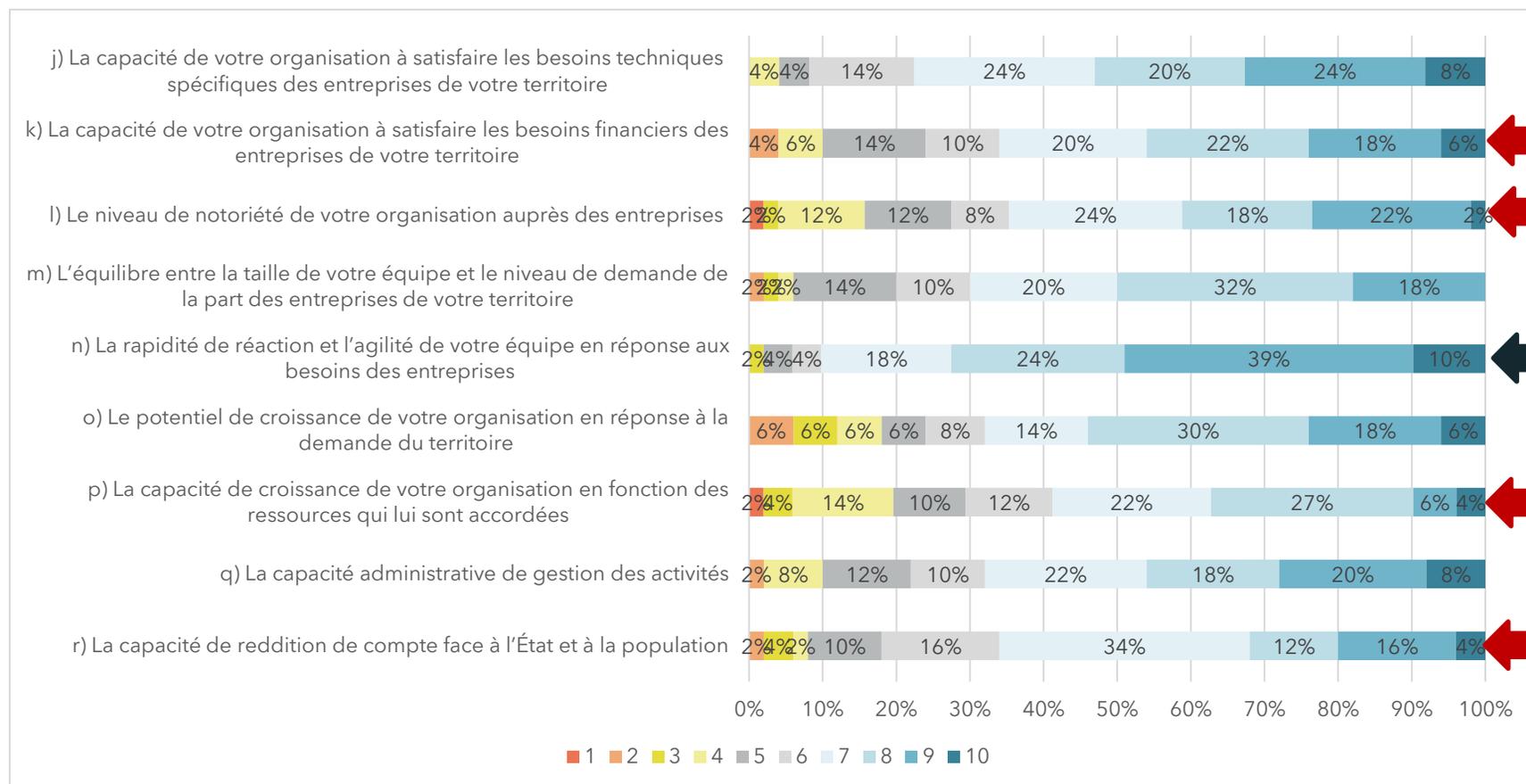
- En 2015, à la suite de l'arrêt du financement des CLD, il y a eu un bouleversement majeur dans l'écosystème de développement économique territorial ;
- Les CLD existaient depuis 1998, avaient développé une notoriété, une expertise et une image de marque auprès des entrepreneurs et des partenaires à travers la province ;
- Avec le vacuum, de nombreuses organisations ont tenté de se positionner pour combler le vide et s'approprier des portions de responsabilités du développement économique régional (les villes, chambres de commerce, École d'entrepreneuriat, Centre jeunesse emploi, Pôles d'économie sociale, SADC, Association de touristes, etc.) ;
- En 2019, le rôle de développement économique régional a été officiellement confié aux MRC et une appropriation à géométrie variable s'est ensuite opérée sur l'ensemble du territoire ;
- Certaines MRC ont conservé cette responsabilité à l'interne, d'autres ont conservé leur CLD comme organisme délégataire en développement économique et/ou en l'intégrant aux services de la municipalité. Certains ont pris une posture hybride et ont même fusionné des rôles avec d'autres organismes existants à mission similaire (Ex. : SADC) ;
- Étant donné les enjeux respectifs de ces entités et de leurs instances politiques respectives, les responsabilités, les attentes et les relations se compliquent, p.ex. une ODE qui se débat afin d'avoir l'opportunité de présenter son rapport d'activités aux autorités municipales de son territoire ;
- Défis d'aider au virage numérique des entreprises en région, l'accueil des immigrants-travailleurs nécessaires aux opérations (logements, services, etc.); mais aussi le support aux entreprises technologiques montréalaises qui établissent des antennes en région : pour recruter de jeunes diplômés qui souhaitent revenir, s'établir en région est faisable, mais pour les postes plus séniors, il est difficile de déplacer des familles entières. Donc, du "fly-in/fly-out" est la norme ; dans le cas des relèvees d'entreprises, le manque de releveurs est souvent mentionné ;
- Les programmes de relance en marge de la pandémie (PAUPME) ont été un point tournant pour les MRC-CLD afin de se repositionner auprès des entrepreneurs et de l'écosystème territorial en tant qu'acteur délégué et reconnu en matière de première ligne en développement économique. Les critères d'admissibilité et les règles de fonctionnement allégés ont été aidants pour développer les relations avec les diverses entreprises de divers territoires, notamment le commerce de détail ; un ressac est à prévoir, car ce secteur n'est pas admissible aux programmes réguliers, notamment les FLI. Cela pourra grandement affecter la vitalité des territoires, notamment en régions rurales ;
- Indépendamment des programmes, des structures, du financement et de plans d'action, le succès des organismes de développement économique régional est très dépendant des individus qui y agissent. La perte ou l'ajout d'une ressource clé dans une ODE à haute performance peut déstabiliser et complètement changer les réalisations et les relations d'un service avec son écosystème. Les tensions du marché du travail, mentionnées plus haut, restent une menace pour les ODE.

Graphique 31. Classez les éléments suivants selon qu'ils soient des forces/opportunités ou des faiblesses/défis de votre organisation (A)



1 = une grande faiblesse ou défi ; 10 = une grande force ou opportunité

Graphique 32. Classez les éléments suivants selon qu'ils soient des forces/opportunités ou des faiblesses/défis de votre organisation (B)



1 = une grande faiblesse ou défi ; 10 = une grande force ou opportunité

7.2 Les défis des organismes locaux de développement économique

Nous avons demandé aux ODE d'identifier leurs trois plus grands défis ou freins aux résultats de leur organisation sous forme de question ouverte. Les principaux défis ayant été formulés les plus fréquemment sont les suivants :

1. Pénurie de main-d'œuvre qualifiée et attractivité - 17 mentions (35%);
2. Le financement stable des opérations de l'organisme ou des postes - 17 mentions (35%);
3. Connaissance des services par les entreprises et partenaires - 13 mentions (26%);
4. Les critères d'analyse du FLI - 6 mentions (12%);
5. Développement des compétences professionnelles et formation de l'équipe - 7 mentions (14%);
6. Rétention du personnel - 6 mentions (12%).

Ces enjeux méritent d'être soulignés, mais aussi mis en perspective. Les gestionnaires des ODE affirment généralement que leur organisation est performante et ils sont globalement satisfaits de leurs prestations. Mais ils voient des obstacles à leur capacité d'accompagner de manière optimale les entreprises de leur territoire. Les organisations articulent leur définition de défi selon un nombre limité de grands thèmes.

1. Les organisations expriment des préoccupations sur la diversité et la sécurité à long terme de leur financement. Cet enjeu est répété et se traduit entre autres par une inquiétude quant au renouvellement de la mesure AEQ. Plus la date d'échéance s'approche, plus les gestionnaires craignent de perdre leur personnel qui peut ressentir une certaine précarité face à l'incertitude du renouvellement.
2. Les organisations expriment également des souhaits sur l'accès à des leviers financiers en volume suffisant, mais aussi avec une plus grande flexibilité dans leur utilisation (montant maximum, échéance, taux d'intérêt, garantie, etc.)

7.3 Les défis de la démographie

L'évolution démographique du Québec représente aussi un défi pour le développement économique. Nous lisons quotidiennement les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre et les défis d'intégrer une main-d'œuvre provenant de migrations contrôlées ou pas. Les entreprises ont besoin de services de plus en plus spécialisés pour surmonter cette nouvelle réalité qui est structurelle et incontournable. Mais la démographie génère d'autres défis. On estime que 23 MRC vont connaître une baisse démographique et des risques de dévitalisation au cours des quinze prochaines années. Pour les organisations locales, il est possible de devoir considérer créer des pôles de services à être partagés à l'échelle des régions afin de consolider la capacité d'action pour mobiliser les ressources et ralentir l'érosion des communautés. Plus les régions sont en ressac, plus on observe la faiblesse du secteur privé devant être relayé par des institutions publiques solides et un secteur de l'économie sociale dynamique.

7.4 Les défis de la main-d'œuvre

Sondage auprès des salariés FQM

ID Gatineau nous confirme le grand défi d'attirer et de retenir des ressources humaines, alors que le secteur des services financiers est en forte demande et que leur capacité de rémunération est plus élevée. La gestion du recrutement, de la formation et de la mobilisation du personnel devient une action centrale des ODE. Le directeur du FLS nous mentionne lui aussi le haut niveau de roulement du personnel des ODE qui alimente sa fonction de formation, mais qui soulève un défi quant à la stabilité de la qualité des services d'accompagnement qui sont consentis aux entreprises.

Tableau 21. Quels sont les trois plus grands défis ou freins aux résultats de votre organisation ? N = 49

Défis	Nombre de mentions
Financement	
Financement stable des opérations de l'organisme	17
Critères d'analyse du programme FLI	6
Enjeux économiques globaux	4
Accès à des fonds pour initiatives	3
Collaboration avec IQ et autres instances gouvernementales	3
Flexibilité des sommes accordées par AEQ	3
Accessibilité des fonds offerts	2
Connaissance des subventions disponibles	2
Concertation des acteurs du milieu économique	2
Capacité d'intervention financière limitée	1
Collaboration avec le fédéral (DEC, CNRC)	1
Dévoilement des aides financières remises lors des prises de résolution du conseil municipal	1
Maintien des programmes d'aide financière	1
Mesures gouvernementales axées vers les grands centres urbains	1
Règles d'interventions financières	1
Répondre de façon efficiente aux besoins financiers des entreprises à l'intérieur d'une grande municipalité dont les règles provinciales sont restreintes	1

Administration et gestion	
Manque de ressources	6
Lourdeur administrative	2
Procédure et pratiques numériques internes	2
Contraintes des modalités de gestion du FLI vs besoins réels des entreprises du territoire	1
Délai d'autorisation des demandes	1
Enjeux de confidentialité des informations	1
Redditions de compte	1
Spécialisation des services vs généralisation	1
Détermination d'actions concrètes	1
Devenir le leader en développement économique de la région	1
Accompagnement des PME commerciales	1
Trop nombreux besoins techniques des entreprises	1
Multiplication des mandats donnés par le gouvernement	1
Productivité	1
Vision du développement de la région	1
Communications et positionnement	
Connaissance des services par les entreprises et partenaires	13
Aucune ressource dédiée aux communications / problèmes de visibilité	4
Compréhension des rôles des différents partenaires économiques	3
Bâtir des relations d'affaires avec les entreprises	2
Promotion l'ensemble des services	2
Reconnaissance gouvernementale	2
Manque de connaissances et confiance des élus	2
Acceptabilité sociale	1
Absence réseaux sociaux	1
Difficulté à recruter des bénévoles (CIC)	1
Cohésion d'équipe	1
Reconnaissance d'une entité au service des entreprises à même une structure municipale non différenciée	1
Reconnaissance formelle du rôle et des capacités d'intervention de l'organisme dans le milieu par le MEIE et IQ	1
Référencement par les partenaires	1
Positionnement dans l'écosystème comme organisation	1
Ressources humaines	
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée et attractivité	17
Développement des compétences professionnelles, maintien de l'expertise et formation de l'équipe	7
Rétention du personnel	6
Postes offrant peu de perspectives d'avancement pour les jeunes générations	1
Uniformité du niveau de service pour l'ensemble des conseillers	1

7.5 Les défis des conditions de travail

La gestion des ressources humaines est le premier défi des organisations. La pénurie de main-d’œuvre qualifiée, la capacité d’attirer, de former et de retenir le personnel qualifié est un grand enjeu. En plus de la pénurie de main-d’œuvre assez généralisée que connaît le Québec, le personnel des ODE côtoie de manière constante à la fois des entreprises qui peuvent être des employeurs intéressants, mais aussi des conseillers du secteur financier où les conditions de travail sont très compétitives. Un recensement des conditions de travail pour les professionnels associés à la gestion financière indique que les MRC ont généralement des échelles salariales débutant légèrement sous les 30 \$ l’heure pour atteindre 38 \$ l’heure au niveau supérieur des échelles. Les villes ayant un statut de MRC, et donc des organisations de taille plus importante, offrent des salaires plus importants (minimum 35 \$ - maximum 52 \$). Ce type de rémunération représente un écart défavorable de 15% face au marché des conseillers en gestion financière niveau 2, comme observé par L’ISQ. Ce manque à gagner atteint 20% au sommet des échelles. Ce manque de compétitivité salariale peut à lui seul expliquer le roulement du personnel des ODE.

Graphique 33. Salaires comparatifs selon certains groupes d’employeurs - 2022-2023



Sources : compilation des conventions collectives des MRC par MCE Conseils

<https://statistique.quebec.ca/fr/document/remuneration-des-salaries-etat-et-evolution-compares>, 2023, annexe échelles salariales

7.6 Le défi du financement

Les ODE expriment en grand nombre les contraintes liées à la hauteur de leur financement. Les enjeux de réponse à une demande croissante ainsi que sur leur compétitivité "employeur" sont fréquemment mentionnés. Les 31 ODE qui ont participé à l'enquête quantitative nous indiquent un budget moyen de 2 millions \$, mais une médiane de 1,2 M\$. Quatre ODE présentent un budget inférieur à 200 000 \$, ce qui est étonnant vu le montant forfaitaire annuel de 200 000 \$ liés au programme AEQ.

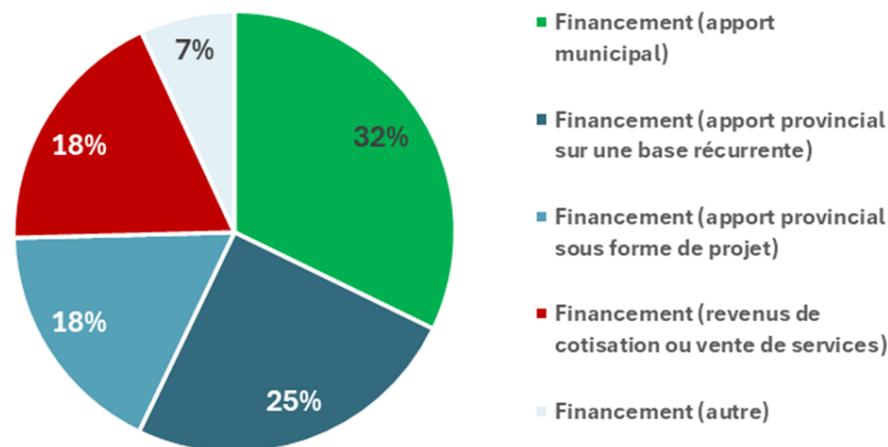
Ce financement doit être vu en fonction de la population desservie. En divisant les budgets cumulatifs par la population couverte, on obtient un budget de fonctionnement moyen de 36,31 \$ par habitant. La principale source de ces revenus est l'apport municipal avec 11,47 \$, soit 32% du total. Les revenus provenant du gouvernement du Québec représentent 15,12 \$ ou encore 43% du total. Mais ces sommes sont divisées entre des montants récurrents (principalement AEQ (25%) et des ressources liées à des projets divers qui doivent être renouvelés ou remplacés (18%). 18% des revenus proviennent de revenus autonomes ou des cotisations des membres.

Des arguments existent pour soutenir la théorie que les ODE ont besoin de davantage de ressources pour faire face à la demande avec des services de haute qualité. Un coût global de 36,31 \$ par habitant semble en effet relativement efficient face à la diversité des services à rendre.

Graphique 34. La structure de financement de 31 ODE en 2023

Financement total par habitant	36,31 \$
Apport municipal	11,47 \$
Apport provincial - programmes	8,81 \$
Apport provincial - projets	6,31 \$
Revenus autonomes et cotisation	7,02 \$
Autres	2,70 \$

31 ODE - 64 Millions \$ de Financement



8. LE PROGRAMME ACCÈS ENTREPRISE QUÉBEC

8.1 Configuration sommaire et objectifs

Créé en 2020, le programme Accès entreprise Québec (AEQ) est un service d'accompagnement offert aux entrepreneurs à travers le Québec. AEQ s'adresse aux entreprises de toute taille, peu importe leur secteur d'activité et leur stade de croissance. Les travailleurs autonomes et les entreprises collectives peuvent aussi en bénéficier. Les services offerts par Accès entreprise Québec sont gratuits et facilement accessibles pour répondre aux divers besoins de votre entreprise, ils visent notamment à :

- Accompagner les entreprises dans leurs projets d'affaires et les référer vers les organismes, les programmes ou les outils appropriés;
- Faciliter les démarches de financement, entre autres grâce aux [Fonds locaux d'investissement](#).

Le programme finance deux ressources par territoire de MRC à hauteur de 200 000 \$ par année.

8.2 L'appréciation du programme AEQ et les améliorations proposées :

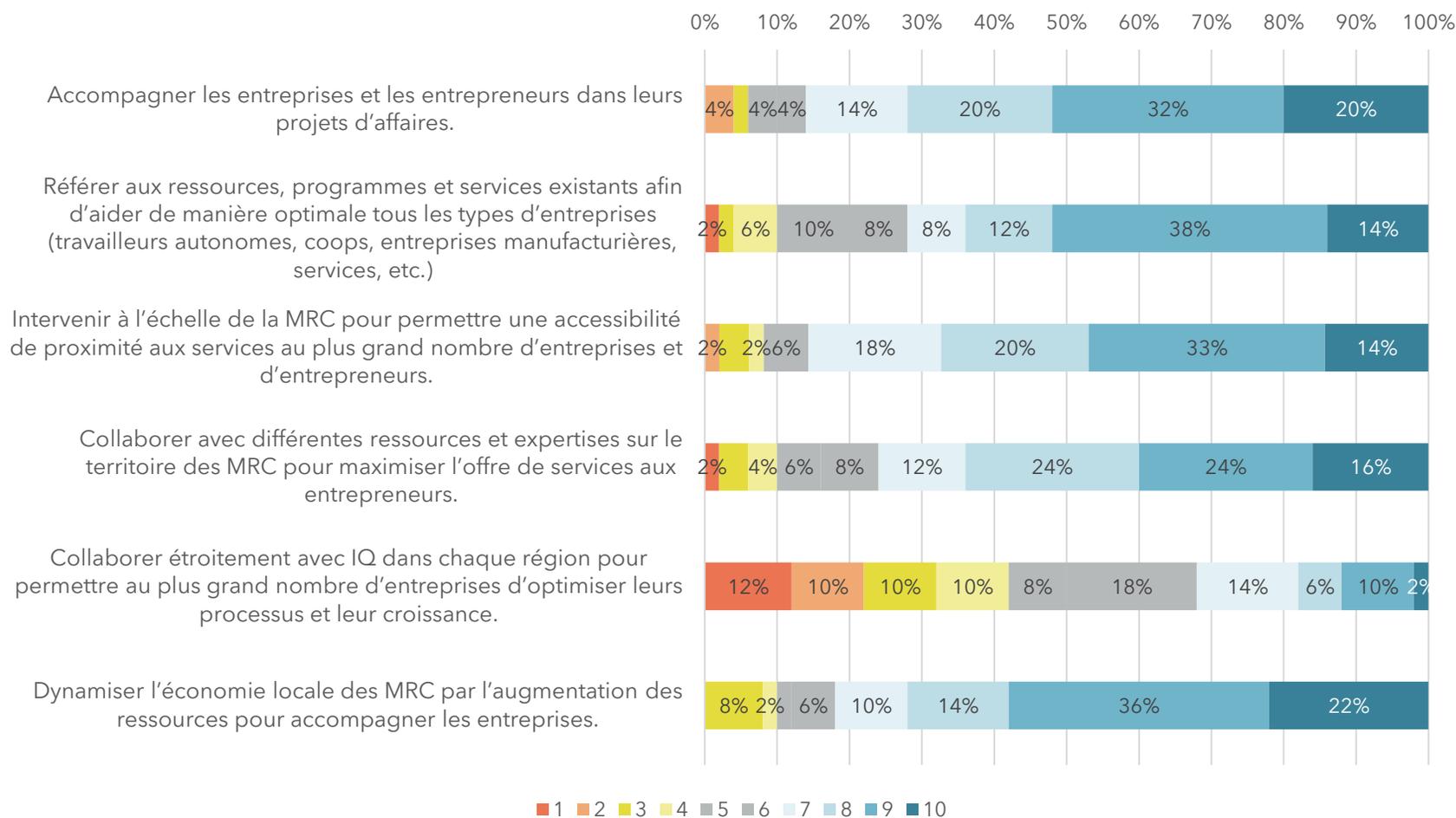
Le lancement et l'appréciation d'AEQ par les ODE se déclinent en deux temps ;

Dans un premier temps, il est évident qu'ils apprécient tous ce soutien additionnel à leur mission. Un 200 k\$ pour deux ressources additionnelles est le bienvenu par toutes les organisations pour assumer leur rôle assez large de développement économique régional et de soutien aux entrepreneurs, notamment les ODE de plus petite taille ou en émergence. Cela dit, les ODE plus structurées et dotées de moyens financiers supérieurs ont dû identifier/créer des services supplémentaires pour utiliser ces sommes. Plusieurs directions d'ODE s'entendent sur le fait qu'une modulation des sommes accordées devrait être développées en fonction des réalités sur le terrain et des préoccupations des nouveaux élus municipaux; il devrait notamment avoir une prise en considération de la réalité rurale (notamment distance de desserte et secteurs primaires présents), périurbaine (notamment enjeu de développement lié au transit quotidien des travailleurs vers les zones urbaines) et urbaine (télétravail accru et services immédiats moins sollicités) qui existe et qui requiert un support adapté (des ODE) et un soutien adapté (du gouvernement);

Ainsi, lors de notre sondage, environ 80% des 50 ODE répondantes ont accordé une note d'au moins 8 sur 10 à divers énoncés sur la contribution du programme AEQ sur leur capacité d'agir (voir graphique 19 à la page suivante). Les deux éléments les plus forts sont :

1. Capacité accrue pour accompagner les entreprises (72% 8 sur 10 et plus) ;
2. Capacité accrue de dynamiser l'économie locale (73% 8 sur 10 et plus).

Graphique 35. Dans quelle mesure le programme AEQ a-t-il contribué à la capacité de votre organisation à... N = 50



1 = pas du tout ; 10 = tout à fait

En moyenne, les ODE estiment que le programme AEQ représente 40% de leur capacité d'accompagnement des entreprises sur leur territoire, ce qui est très important. C'est devenu pour plusieurs un pilier central de leur organisation dont la pérennité est stratégique.

En revanche, une expression de nuance relativement forte est exprimée quant à la capacité de collaborer étroitement avec IQ pour permettre aux entreprises d'optimiser leur croissance. La croissance de la capacité de référer aux ressources et programmes est également nuancée, mais dans une moindre mesure. La complexité des structures et la diversité des programmes restent un enjeu, mais qui est aussi un vecteur de pertinence pour l'action des ODE comme guide pour les entreprises dans ce qui peut paraître comme un labyrinthe aux yeux des entrepreneurs.

La FQM a mené une enquête à l'été 2023 auprès des directions des organisations participant au programme Accès entreprise Québec. Les résultats de cette enquête confirment que les retombées de la mesure AEQ sont positives. Les données obtenues laissent croire que le financement des deux ressources additionnelles par la MRC permet de répondre aux besoins des entreprises. Concrètement, l'initiative AEQ permet aux MRC de se structurer une division dédiée au développement économique et de mettre sur pied une offre de services adaptée à leur écosystème entrepreneurial. C'est donc une importante proportion de directeurs qui perçoivent la valeur ajoutée de leurs équipes qui sont composées de professionnels qualifiés pour référer et accompagner les entrepreneurs et ainsi réaliser un plus grand nombre d'interventions. Et même si la mesure AEQ permet de mettre en lumière cette expertise en accompagnement, il s'avère important de poursuivre les efforts de communication pour continuer de développer la notoriété d'AEQ ainsi que la fluidité de ses rapports avec les acteurs financiers.

- Près de 90 % des répondants affirment que le financement accordé aux MRC dans le cadre d'Accès entreprise Québec a contribué significativement à améliorer la qualité des services offerts aux entreprises de leurs territoires (84,8 %).
- C'est environ 7 directeurs sur 10 qui sont d'accord pour dire qu'Accès entreprise Québec contribue à adapter les services offerts par la MRC ou son organisme délégataire aux besoins spécifiques des entreprises de leur territoire (78,8 %) et que la mesure favorise leur positionnement dans l'écosystème régional d'accompagnement et de financement des entreprises (75,7 %).
- Les directeurs sont nombreux (72,8 %) à juger qu'une grande proportion des entreprises et entrepreneurs de leur territoire connaissent les services offerts par la MRC ou son organisme délégataire pour les aider dans leurs projets.

Dans le cadre de l'enquête menée par MCE Conseils auprès des ODE en décembre, les conclusions sont très similaires. Ainsi, les répondants accordent un niveau d'accord de 8 sur 10 ou plus aux éléments suivants :

- Accompagner les entreprises et les entrepreneurs dans leurs projets d'affaires. 72%;
- Référer aux ressources, programmes et services existants afin d'aider de manière optimale tous les types d'entreprises (travailleurs autonomes, coops, entreprises manufacturières, services, etc.) 64%;
- Intervenir à l'échelle de la MRC pour permettre une accessibilité de proximité aux services au plus grand nombre d'entreprises et d'entrepreneurs. - 65%;
- Collaborer avec différentes ressources et expertises sur le territoire des MRC pour maximiser l'offre de services aux entrepreneurs. - 63%;
- Collaborer étroitement avec IQ dans chaque région pour permettre au plus grand nombre d'entreprises d'optimiser leurs processus et leur croissance. - 18%;
- Dynamiser l'économie locale des MRC par l'augmentation des ressources pour accompagner les entreprises. -72%.

Les gestionnaires des ODE sont donc généralement satisfaits par la pertinence et les paramètres de fonctionnement du programme AEQ.

D'autre part, du côté des aspects à améliorer, on recense lors des entrevues plusieurs souhaits et préoccupations :

- **Image de marque** - Réseau : au lancement d'AEQ, plusieurs ODE régionales ont perçu que ce serait enfin la mise sur pied d'un nouveau réseau en réponse aux lacunes engendrées par l'abolition du soutien aux CLD. Graduellement, on s'aperçoit qu'AEQ n'a jamais été utilisé ou promu comme une image de marque ou un réseau, mais simplement comme un programme de financement de 200k\$ pour les ODE. Les entrepreneurs québécois n'ont aujourd'hui que peu de connaissances d'AEQ. Des démarches de la FQM et de l'Association des MRC étaient en cours pour relancer un nouveau réseau avec une image de marque harmonisée et ont été mises sur pause en attente du déploiement d'AEQ. Aujourd'hui, on sent une certaine déception. Il faut lancer une proposition qui équilibre l'appétit d'une visibilité nationale et l'attachement à l'image identitaire des territoires desservis ;
- **Renouvellement et pérennité du programme** : les directions d'ODE se demandent déjà si le programme AEQ sera renouvelé, s'il le sera dès le prochain budget, pour assurer la rétention du personnel recruté. Il y a aussi une demande soutenue pour une stabilité du programme à moyen et long terme et l'assurance que le sigle AEQ aura une pérennité à long terme avant de l'utiliser. Cela dit, il y a une préoccupation que le renouvellement des sommes versées sous AEQ aux ODE soit synonyme d'un désengagement financier des MRC qui y verraient l'opportunité de rediriger leur contribution attendue vers des services accrus auprès d'électeurs (centre de services) au lieu du développement économique et des entreprises (centre de coûts). Le programme AEQ devrait-il faire l'objet d'une mesure d'effet de levier avec l'investissement municipal ?
- **Recrutement et rétention de main-d'œuvre qualifiée** : le recrutement de conseiller en développement économique d'expérience et/ou avec une expertise pointue est un véritable enjeu vécu indépendamment de la région. Les conditions salariales du programme AEQ et des MRC sont un enjeu dans l'attraction et la rétention de talent. Pour les ODE qui sont intégrées au périmètre comptable et syndical de leur municipalité, ces enjeux sont exacerbés par les conditions des conventions collectives applicables, notamment les échelles salariales et les heures prévues de prestation (ce qui rend difficile le développement d'affaires et le réseautage) ;
- **Expertise pointue** : les directions des ODE ont de la difficulté à recruter des conseillers avec des expertises spécifiques et apprécieraient grandement que le programme AEQ permette de recruter/sous-traiter ponctuellement à des ressources externes certains besoins pointus; pour les ODE qui sont intégrées au périmètre comptable de leur municipalité ou de la MRC, celles-ci doivent utiliser des services municipaux centraux, notamment les communications, dont les réflexes de communication sont davantage axés sur les services aux citoyens que sur les communications avec des entreprises ou de futurs entrepreneurs et leurs divers besoins accessibles via les ODE. On souhaite aussi que le programme reconnaisse les défis du marché du travail et permette un certain glissement de calendrier dans l'utilisation des sommes ;
- **Formation** : il s'agit d'une bonne pratique que le MEIE a mis de l'avant et qui est appréciée. Les partenaires, que ce soient les formations offertes par l'AEQ, l'EEQ, l'ADDLEQ, APDEQ et le FTQ (FLS), et de miser sur les compétences respectives sans doublons fait partie des bons coups. Cette formation se doit de rester évolutive avec le marché, les cycles de développement de la clientèle et autres facteurs relatifs à l'amélioration de l'accompagnement et le financement offert. L'objectif d'intégration de ces formations a permis de renouveler et de maintenir en poste les personnes recrutées sous AEQ ;

- **Rétention** : Il va sans dire que la décision fortement attendue quant au futur du programme AEQ est un important levier de rétention des conseillers AEQ en poste ;
- **Reconnaissance du savoir-faire** : l'établissement d'un programme de reconnaissance permettrait d'établir un levier de rétention supplémentaire pour les ressources. Cette reconnaissance pourrait prendre place avec une centralisation des talents reconnus selon les formations suivies, selon les dossiers pilotés, etc., et serait ainsi un levier autre que la rémunération pour retenir les talents formés. Et cela, face aux initiatives en cours des municipalités plus urbaines qui développent leurs propres équipes de développement économique avec des conditions attrayantes ;
- **Flexibilité et adaptation du programme** : les contraintes administratives du programme AEQ sont des irritants généralisés partagés par les ODE. Exemple : la limite du 5% pour frais administratifs (c'est peu pour promouvoir un nouveau service), l'impossibilité de récupérer l'année suivante des sommes non engagées lors de la précédente année, la non-indexation des sommes dans un contexte inflationniste. Les ODE estiment qu'il y a une rigidité administrative qui érode la facilité d'utilisation des fonds ;
- **Reddition de compte** : le volet de plan d'action du formulaire du Plan d'intervention et d'affectation des ressources (PIAR) est généralement perçu comme nécessaire dans une saine gestion et de structuration des activités. Mais la reddition de compte pointue sur les affectations/activités de chaque ressource AEQ sur chaque dossier/projet est perçue comme étant démesurée et déconnectée de la réalité du terrain. Aussi, c'est une double-reddition de compte par rapport à ce qui est fait pour le MAMH pour son FRR et qui ne coordonne pas notamment sur les années financières. Il est clair que la « cohabitation » MAMH et MEIE en développement économique local n'est pas claire et harmonisée. Il y a lieu d'avoir une réflexion sur les attentes du gouvernement (avec raison) qui finance le réseau et comment la performance pertinente (ou non) des ODE peut être mesurée facilement et communiquée clairement.

Les organisations critiquent les exigences de reddition de compte. Pourtant celles-ci semblent raisonnables quoique répétitives... Évidemment, le manque de symétrie entre les années financières des Villes (calendrier) et du ministère (avril-mars) génère des dédoublements de calculs. Chaque programme a ses propres demandes. Ainsi, chaque ODE doit minimalement répondre de ses actions AEQ et FLI selon deux approches distinctes sans parler du FRR qui répond d'un autre ministère;

- **Cohésion et flexibilité** : pour accompagner les organismes locaux, le gouvernement pourrait maintenir et capitaliser davantage sur la contribution des cohortes issues de l'AEQ. Le rôle du MEIE semble être celui d'un chef d'orchestre alors que les programmes de développement économique sont maintenant animés et menés en grande partie par IQ ou d'autres organismes transversaux. La gestion du changement chez l'ensemble des partenaires du développement économique au Québec fait son œuvre, mais leur présence doit être plus affirmée dans les milieux ruraux et périurbains, dont les ressources internes relatives au développement économique sont plus limitées ;

L'accès à de l'expertise reste important, et est-ce que cela est le rôle uniquement de la cohorte de l'AEQ ? La cohésion et une flexibilité entre les partenaires tels que IQ, les ODE/MRC et le MEIE sont primordiales et le gouvernement provincial doit miser sur une mutualisation, probablement au niveau régional (p/e régions administratives) des ressources entre les SDC/MRC afin de maintenir une présence terrain.

L'enquête auprès de 50 ODE permet de souligner la représentativité de certaines préoccupations. Ainsi, la pérennité du programme est hors de tout doute la priorité des ODE. C'est déjà une expression de satisfaction. L'augmentation significative des sommes est aussi, oh surprise, plutôt populaire. La simplification de la reddition de compte est aussi un souhait assez partagé, quoique de façon assez disparate. Les faits objectifs ne militent pas vraiment en faveur d'un effort important à ce chapitre, si ce n'est de limiter le caractère répétitif AEO et FLI et de tenter de gérer l'asymétrie des calendriers.

La question de la mutualisation des ressources est considérée avec ambiguïté. 9 ODE affirment que c'est leur priorité tandis que 23 considèrent que c'est l'initiative la moins importante. Il se peut que la perte de contrôle sur les ressources soit le vrai enjeu à cet égard et que la perspective de garantir les deux ressources dans chaque MRC et d'y ajouter des ressources régionales mutualisées ait entraîné un résultat différent. Il demeure que cette avenue, si elle doit être empruntée, ce sera avec prudence et diplomatie.

8.3 Les enjeux moins appréciés de AEO

Mutualisation

La diversité des tailles des organisations et la multiplicité des besoins sont deux pressions qui mènent les ODE à explorer des pistes de mutualisation de ressources et de services sans pour autant renoncer à leur capacité autonome d'initiative.

Le développement des réseaux d'ODE doit être effectué dans une recherche d'équilibre entre la concentration des fonctions menant à une force créatrice positive tout en préservant l'agilité des organisations et l'adaptation des services et stratégies aux besoins de chaque territoire. Plusieurs régions administratives se sont constituées une table de concertation des ODE. Ces tables servent à échanger sur les stratégies de réponses aux besoins d'un territoire, mais aussi de lieu de partage de pratiques de gestion et d'outils d'intervention.

Mutualisation des talents (RH) : une mise en commun (mutualisation) des profils des conseillers AEO serait à propos pour la poursuite de la carrière des nouvelles cohortes permettant ainsi de distinguer les profils généralistes qui nécessitent une présence locale et ceux des profils experts requis (numérisation, automatisation, robotisation, gestion des opérations) qui évoluent selon des cycles d'adaptation dans les MRC, et qui pourraient devenir disponible pour les autres MRC qui ont des besoins pour ceux-ci à temps partiel;

Des conseillers spécialisés sur un secteur d'activité peuvent parfois être prêtés à une ODE voisine pour optimiser l'accompagnement d'un projet précis. Ces mesures sont souvent de la ville centre vers les régions plus rurales, mais pas uniquement. Bien sûr, certaines villes importantes se voient dans le rôle de pôle d'expertise régionale, mais cette posture exige de la diplomatie et une expression d'écoute et de respect. Un effort de réciprocité est fait pour rendre ces relations les plus équitables et constructives. Des régions ont mis en place des initiatives de mutualisation de la gestion des prêts entre les partenaires régionaux ; à titre d'exemple, la région les Laurentides, via sa CDE, confie à DEC une grande proportion de la gestion des prêts consentis par les fonds FLI et FLS du territoire. À Drummondville, on parle de codéveloppement au service de la région.

Dans la même perspective, la création de ce réseau de mutualisation a permis aux FLI et FLS de générer des gains en termes de ressources administratives et de gestion de portefeuille.

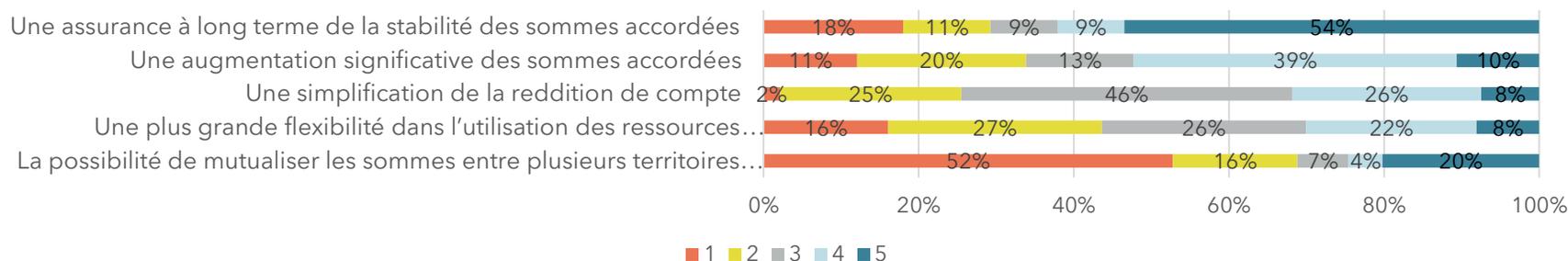
Tableau 22. Croyez-vous que les organisations locales de développement économique devraient regrouper certaines fonctions spécialisées à l'échelle régionale afin d'accroître les expertises disponibles? N = 45

	Total	G1	G2	G3
Oui, dans un centre régional distinct.	9%	6%	15%	7%
Oui, en répartissant ces ressources au niveau local et en pratiquant une mutualisation, un libre-échange de spécialistes par région.	60%	65%	46%	67%
Non. Cette approche serait trop complexe.	31%	29%	38%	27%

8.4 Visibilité, l'appétit pour un « branding » AEQ

Dans le même sens de réflexe de protection de leur autonomie, les ODE ne sont pas favorables à imposer une appellation AEQ standardisée à l'échelle du Québec, et sont très partagées sur l'obligation d'utiliser son logo dans leur communication. Ironiquement, elles souhaitent malgré cela une campagne de notoriété avec cette identité. L'autonomie est encore une priorité.

Graphique 36. Si vous pouviez améliorer le programme AEQ par une seule modification, laquelle serait-elle? N = 44

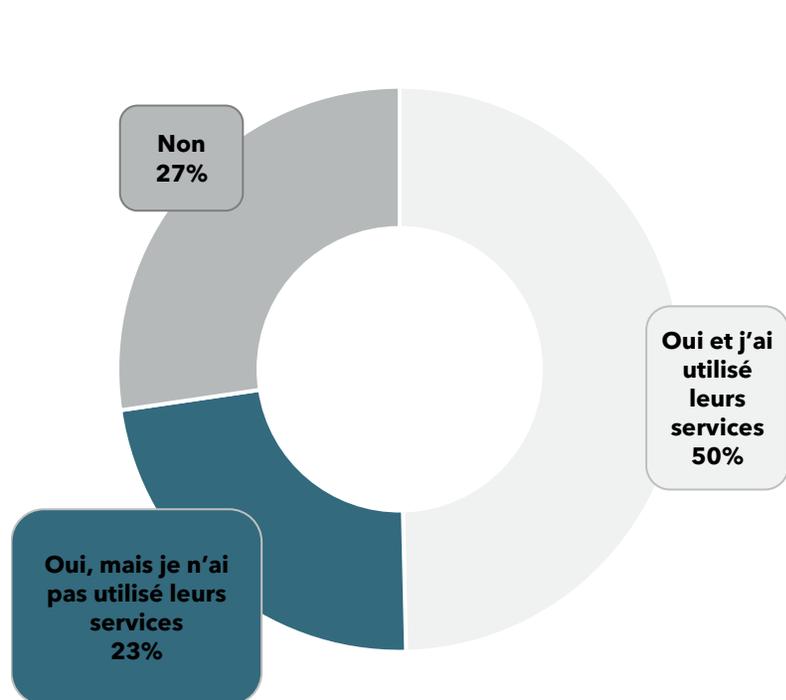


Graphique 37. Croyez-vous que le programme Accès entreprise Québec devrait être mieux utilisé dans le positionnement et la mise en valeur des organisations locales de développement économique ? N = 44

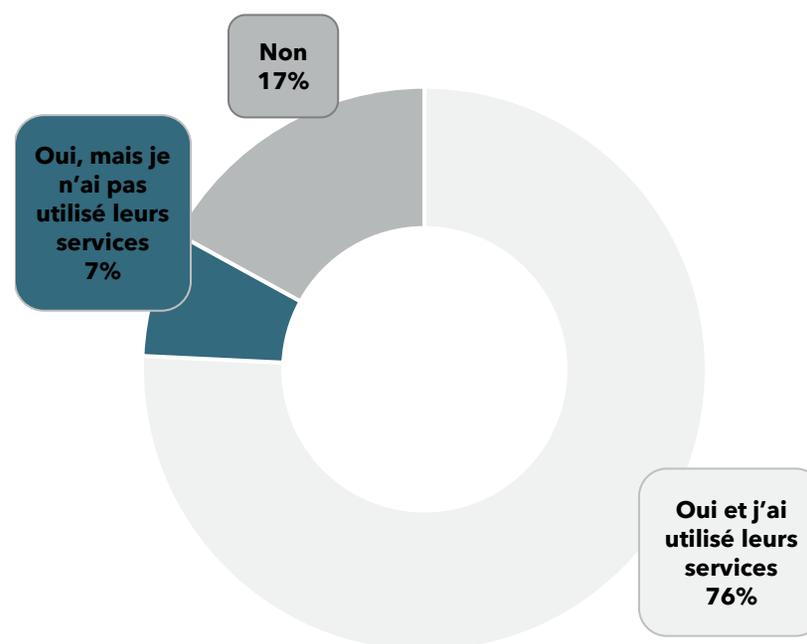
	Total	G1	G2	G3
AEQ devrait devenir une marque utilisée et promue à travers le Québec pour favoriser la notoriété des organismes locaux de développement économique.	65%	69%	55%	69%
L'utilisation du logo AEQ par les membres avec une mention - partenaire AEQ devrait être obligatoire.	53%	46%	50%	60%
L'utilisation de l'appellation AEQ pour identifier les organisations (AEQ Beauharnois-Salaberry, etc.) devrait être généralisée.	27%	0%	45%	38%
Une campagne nationale de notoriété et de valorisation du réseau AEQ (avec un financement du MEIE) devrait être lancée.	79%	81%	75%	80%

Face à sujet, les entreprises connaissent en bonne partie les services de développement économique de leur territoire, mais le réseau AEQ reste une énigme, un secret. Si l'intention était d'en faire un réseau visible contribuant à sa notoriété et son utilisation, les résultats ne sont pas concluants. Pour la majeure partie des membres, c'est encore un programme de financement. Il reste que c'est peut-être une occasion manquée de communication et valorisation et de montée en échelle. Mais ces avantages peuvent être atteints à deux conditions principales, une réelle volonté des ODE de s'autodiscipliner pour regrouper de manière systématique des informations sur leurs pratiques et résultats et l'injection de ressources supplémentaires pour favoriser cette cohésion.

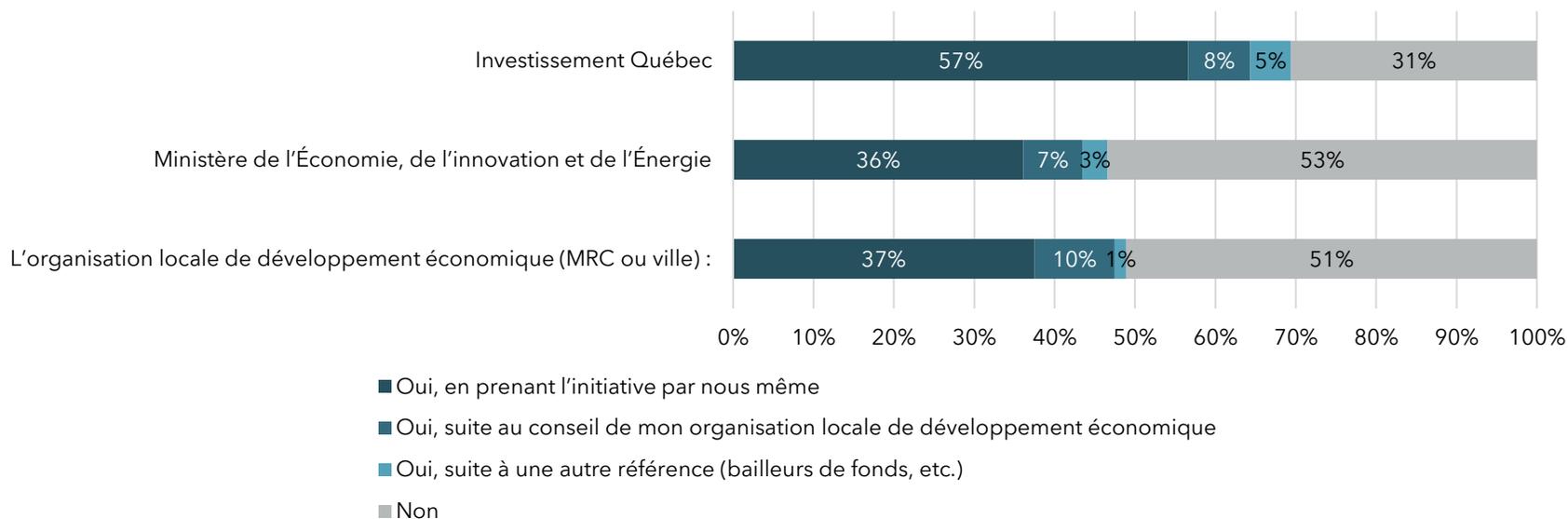
Graphique 38. Niveau de connaissance du service local de développement économique N = 433



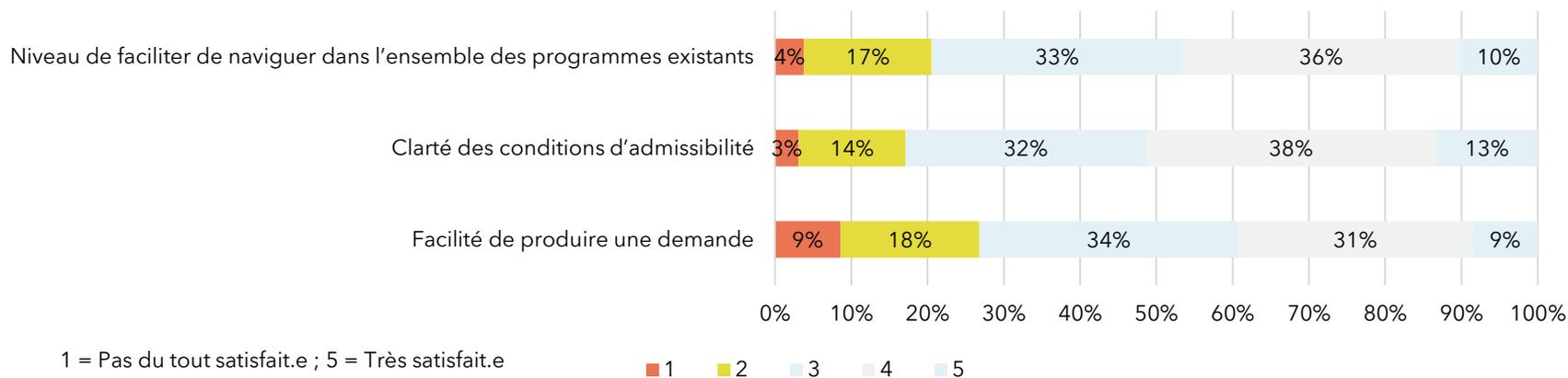
Graphique 39. Niveau de connaissance d'Investissement Québec N = 436



Graphique 40. Sites web visités depuis deux ans N = 411



Graphique 41. Évaluation des sites web visités N = 292



Seules 5% des entreprises répondantes connaissent les services du réseau AEQ, et 2% les ont utilisés. Cette proportion augmente chez les entreprises ayant des revenus allant de 2,5 M\$ à 5 M\$.

Tableau 23. Quelques questions sur le réseau Accès entreprise Québec

	Total	Moins de 500 000 \$	Entre 500 000 \$ et 2 500 000 \$	Entre 2 500 000 \$ et 5 000 000 \$	Entre 5 millions \$ et 10 millions \$	Plus de 10 millions \$
Connaissez-vous le réseau Accès entreprise Québec?	5%	5%	6%	8%	2%	5%
Avez-vous utilisé les services du réseau AEQ?	2%	4%	1%	4%	0%	1%

9. LA COLLABORATION ENTRE ORGANISATIONS

Le développement économique est une action collective prise en charge par de nombreux acteurs techniques et financiers distribués selon des territoires, des expertises, des produits. Dans ce contexte, on peut observer une grande diversité de posture entre la pleine coopération au service de l'impact commun et les approches plus compétitives qui tentent de maintenir le contrôle d'un projet pour en monopoliser les gains. Il importe que les diverses institutions véhiculent un message de collaboration parmi leurs équipes afin de mieux faire bénéficier les entreprises de la complémentarité des produits et services mis à leur disposition.

On observe l'existence de réflexe de rétention des entreprises clientes au sein d'une même organisation (parmi des ODE ou encore par des institutions financières). L'existence de rémunération variable selon les résultats et la quête de la démonstration de contribution tendent à susciter des réflexes de mainmise chez certains acteurs individuels bien que les messages institutionnels en soient de collaboration et de partage des entreprises pour mieux les servir.

Les organisations critiquent les exigences de reddition de compte. Le manque de symétrie entre les années financières des villes (calendrier) et du ministère (avril-mars) génère des dédoublements de calculs. Chaque programme a ses propres demandes. Ainsi, chaque ODE doit minimalement répondre de ses actions AEQ et FLI selon deux approches distinctes sans parler du FRR qui répond d'un autre ministère.

La densité de l'écosystème de financement présent au Québec fait en sorte qu'il y a de plus en plus consensus sur le fait qu'un bon projet de PME ayant un réel marché ne manquera pas de financement. Le système est relativement mature et efficace, à condition de connaître le lieu pour être orienté. Il peut en effet encore avoir l'air d'une jungle sauvage et complexe pour les non-initiés. Même certaines ODE expriment leur perplexité dans la diversité, la complexité et le changement constant des programmes.

De manière générale, 78% des ODE affirment faire des référencements fréquents vers Investissement Québec et d'autres bailleurs de fonds. En contrepartie, ils estiment que le retour d'ascenseur, le référencement des institutions financières vers eux est plutôt rare ou inexistant (53%), au mieux, occasionnel. On entend un certain agacement de la part des gestionnaires des ODE à cet égard, mais ces résultats sont conformes au statut de première ligne et de porte d'entrée qui est revendiqué par ces derniers avec un certain niveau de passion.

Tableau 24. Référencement d'Investissement Québec et d'autres bailleurs de fonds N = 50

	Fréquemment	Occasionnellement	Rarement	Jamais
Organisations référant des entreprises à Investissement Québec et autres.	78%	20%	0%	2%
Organisations recevant des référencements d'entreprises de la part d'Investissement Québec et autres.	10%	37%	43%	10%

Tableau 25. Référencement - Réponses moyennes

Segmentation	Moyenne
G1	27
G2	53
G3	70,25
Moyenne totale	48,83
Nombre total (n = 46)	2 246
Nombre national ((Nb=101)	Estimation 4 931

Globalement, les 50 ODE participantes déclarent effectuer en 2022 une moyenne de près de 49 référencements par année, soit un total de 2 246 pour le groupe au complet. En réalisant une extrapolation selon le poids démographique des territoires, on peut estimer que les ODE de l'ensemble du territoire québécois peuvent référer annuellement près de 5 000 projets d'entreprises au secteur financier, ce qui est considérable.

9.1 Investissement Québec

Présentation sommaire de l'organisation¹¹

Investissement Québec (IQ) a pour mission de participer activement au développement économique du Québec en stimulant l'innovation dans les entreprises, l'entrepreneuriat et le repreneuriat ainsi que la croissance de l'investissement et des exportations.

Active dans toutes les régions administratives du Québec, la Société soutient la création et le développement des entreprises de toute taille au moyen d'investissements et de solutions financières adaptées. Investissement Québec appuie aussi les entreprises par des services-conseils et d'autres mesures d'accompagnement, notamment un support technologique offert par Investissement Québec-Innovation (ex-CRIQ). Également, grâce à Investissement Québec International, la Société accompagne les entreprises en matière d'exportation et assure la conduite de la prospection de talents et d'investissements étrangers au Québec.

IQ a deux grandes activités :

- Elle intervient auprès des entreprises qu'elle finance à même ses fonds propres (approximativement 7,4 milliards \$ sous gestion), et;
- Elle gère des programmes et des activités diverses à titre de mandataire du gouvernement du Québec, dont le Fonds de développement économique (approximativement 6,4 milliards \$ sous gestion, sur le bilan financier du gouvernement).

Dans le cadre des activités liées à ses fonds propres, IQ se consacre à soutenir des entreprises actives au Québec, qu'elle soit d'ici ou d'ailleurs, avec une variété d'outils financiers, comprenant:

- Capital de risque,
- Prêts et garanties de prêts,
- Capital-actions et quasi-équité.

¹¹ Cette section provient largement d'information rédigée par IQ à la suite d'une série de questions de MCE Conseils

IQ peut jouer un rôle clé pour :

- Soutenir le démarrage d'une entreprise,
- Augmenter la productivité,
- Aider l'entreprise à percer de nouveaux marchés,
- Appuyer le développement de produits ou procédés innovants,
- Faciliter le transfert vers la relève.



Pour l'exercice 2022-2023, IQ a investi 1,85 milliard de dollars de ses fonds propres pour soutenir des projets d'une valeur de près de 6,8 milliards de dollars.

IQ s'implique généralement en collaboration avec d'autres partenaires et investisseurs. L'intervention d'IQ permet d'atténuer des enjeux; de risque, de taille ou de localisation géographique des transactions afin de boucler le montage financier. Les interventions d'IQ peuvent impliquer du capital patient, mais sont réalisées dans des conditions normales de rentabilité.

Dans le cadre des activités à titre de mandataire du gouvernement du Québec, IQ administre tout programme financier normé, élaboré ou désigné par le gouvernement (ESSOR, Programme Innovation, Impulsion PME, Programme d'appui au développement des attraits touristiques, etc.) et exécute tout mandat que lui confie le gouvernement dans le cadre de projets financiers spécifiques ponctuels (FDE).

Source logo : <https://www.investquebec.com/>

Ces programmes visent à concrétiser des projets prioritaires ou stratégiques ou à dérisquer des transactions qui, autrement, ne pourraient trouver de sources de financement dans le marché privé.

Pour l'exercice 2022-2023, le gouvernement du Québec, par l'entremise de son mandataire IQ, a investi plus de 2,35 milliards de dollars, pour soutenir des projets d'une valeur de 7,2 milliards de dollars.

À titre de mandataire du gouvernement, le rôle d'IQ consiste à :

- Assurer la relation client;
- Procéder à l'analyse du dossier et;
- Faire des recommandations;
- Documenter la transaction pour la clôturer.

L'année 2022-2023 a permis de consolider l'importance des services d'accompagnement également offerts par IQ, qu'il s'agisse d'accompagnement technologique, à l'exportation et en conseil d'affaires qui complètent maintenant les solutions de financement de la société d'État. À preuve, 5 800 accompagnements ont été réalisés en 2022-23, pour appuyer les entreprises dans leurs défis et ambitions.

Investissement Québec intervient auprès d'entreprises de toutes tailles, et à tous les stades de développement. Au cours de l'exercice 22-23, 93 % des interventions financières ont été réalisées auprès d'entreprises ayant moins de 200 employés.

Pour soutenir les entreprises dans leurs défis, Investissement Québec a mis en place des initiatives stratégiques :

- En 2020, lancement de l'initiative Productivité innovation visant à propulser la compétitivité et à accélérer la croissance des entreprises par la productivité et l'innovation, avec une cible de financement de 2,4 milliards \$ sur quatre ans (2020-2024), à même les fonds propres d'IQ et les fonds du gouvernement du Québec. Au 31 mars 2023, la cible de 2,4 G\$ est atteinte et les projets d'entreprises continuent d'affluer : depuis le lancement de l'initiative, 839 projets ont été financés pour une valeur de projets qui dépassent les 7,5 milliards de dollars.
- L'activité d'accompagnement de l'équipe d'Investissement Québec-Innovation est en forte croissance et vient soutenir les entreprises dans leur transition numérique et technologique, l'accroissement de leur productivité et de leur compétitivité, l'amélioration de leur performance environnementale et la mise en marché de produits innovants et performants.
- En 2021, lancement de l'initiative Compétivert, incitant les entreprises à adopter des technologies propres et des pratiques écoresponsables afin de devenir plus compétitives tout en réduisant leur empreinte environnementale. Des solutions financières et un diagnostic de performance environnementale industrielle sont proposés, avec une cible de financement de 1 milliard \$, sur trois ans (2021-2024).
 - Au 31 mars 2023, Investissement Québec a octroyé un appui financier d'une valeur de 703 millions de dollars, pour soutenir 209 projets de sociétés québécoises qui prennent part à l'effort collectif pour décarboner notre économie. La valeur totale des projets atteint 2,7 milliards de dollars, selon la planification fournie par les entreprises.
 - Parallèlement au **Diagnostic de performance environnementale industrielle (PEI) Compétivert** qui permet aux entreprises d'obtenir un plan d'action priorisant les initiatives à mettre en place afin de réduire leur empreinte environnementale industrielle, Investissement Québec ajoute à ce dernier une dimension transversale, portant sur les GES. Ce nouveau volet du diagnostic PEI identifie et évalue les réductions potentielles de GES des principales sources d'émissions industrielles et suggère des actions prioritaires à mettre en œuvre.

Pour combler les carences dans la chaîne des capitaux, Investissement Québec a investi quelque 282 M\$ en capital de risque en 22-23 pour soutenir de jeunes pousses, en direct ou à travers les fonds d'investissement partenaires, en consacrant 20 % des interventions financières effectuées en cours d'année au sein d'entreprises dirigées ou détenues par des femmes, et en finançant des projets émanant en majorité (55 %) des MRC non urbaines.

Pour soutenir les entreprises dans leurs démarches de développement de marchés, pour l'exercice terminé le 31 mars 2023, les équipes d'IQ d'accompagnement à l'exportation ont déployé 3 910 accompagnements d'entreprises de partout au Québec, avec l'appui des délégations du Québec à l'étranger. Le soutien apporté aux exportateurs québécois cette année leur a permis de générer 3,1 milliards de dollars de ventes sur les marchés étrangers durant l'exercice terminé le 31 mars 2023, comparativement à 1,01 milliard de dollars pour l'exercice 2018-2019. 95 conseillers en entreprises couvrent les besoins des entreprises :

- Les conseillers d'affaires principales, qui assurent le lien direct avec les entreprises et la continuité des relations;
- Les conseillers à l'aide financière qui orientent vers les produits financiers les plus pertinents;
- Les conseillers en stratégie d'affaires qui détiennent une expertise spécialisée, auxquels ont fait appel selon les besoins des entreprises.

Enfin, Investissement Québec vient de créer une nouvelle vice-présidence main-d'œuvre et intelligence économique pour faciliter l'accès aux entreprises clientes à des solutions concrètes et disponibles dans le marché, pour répondre à leurs besoins en matière de main-d'œuvre, soit le soutien à la gestion des ressources humaines, le développement des compétences et la hausse de la productivité.

Cette offre s'ajoute aux efforts qui contribuent déjà à permettre aux entreprises de produire mieux, de manière plus stratégique et confère à Investissement Québec une nouvelle capacité de coordination avec les partenaires de l'écosystème de main-d'œuvre au bénéfice des entreprises aux prises avec ces défis.

Les relations avec les organismes et principaux partenaires pour l'accompagnement et le financement d'entreprises.

En 2020, IQ a intégré près de 400 ressources supplémentaires à son réseau régional à travers le Québec avec le mandat de devenir la porte d'entrée pour les entreprises en matière de financement, d'accompagnement technologique, de soutien à l'exportation et de services-conseils:

- Intégration de 130 experts des bureaux régionaux du MEI au sein du réseau d'IQ en région, faisant passer à plus de 300 le nombre d'employés d'IQ en région, dans 23 villes.
- Intégration des employés du CRIQ et d'Export Québec à IQ

En termes de référencement, la collaboration d'IQ avec les services de développement économique des villes ou des MRC est considérée comme très bonne.

- a. Le référencement de dossiers est très fréquent : en effet, la société d'État s'efforce de ne pas intervenir à des niveaux où elle ne devrait pas (dossiers de 100k\$ et moins) et empiéter sur leur mandat. Il y aurait même une ouverture pour que IQ rehausse le plancher minimum afin de faciliter la cohésion entre acteurs.
- b. IQ réfère souvent des dossiers dans le cadre de l'exécution de bilans de performance, lors du prédiagnostic de parcours d'accompagnement, ou même via sa ligne téléphonique d'information.
- c. Si certaines MRC ont l'impression qu'IQ ne leur réfère pas de projets d'entreprises, c'est qu'elles ne le savent probablement pas toujours.
- d. Investissement Québec participe à des réunions régulières avec les partenaires du développement économique lorsqu'il s'agit de dossiers d'entreprises. Lorsqu'IQ tient ses propres « tables de partenaires », la société d'État invite les services de développement économique à y contribuer pour qu'il y ait une véritable prise en charge de l'entreprise, et un suivi approprié de ses besoins. Cela se traduit dans bien des endroits en réseau express où l'on partage l'analyse du plan d'affaires présenté ainsi que le financement, ses garanties, ses risques et la rémunération.

Comité de développement régional :

- a. En 2020, IQ a créé 17 comités de développement régionaux dans chacune des régions administratives, regroupant chacun une douzaine de membres représentatifs de l'économie locale, soit des acteurs du milieu des affaires et du développement économique, ainsi que d'experts d'IQ et du MEI.
- b. Une nouvelle formule se déploie actuellement et est très bien reçue par les partenaires des MRC. En effet, dans plusieurs régions, les CDR réunissent un représentant de toutes les MRC du territoire, et leurs préoccupations sont entendues.

Appréciation des différents programmes mis en place pour soutenir l'intervention d'IQ auprès des entreprises

Investissement Québec s'implique généralement en collaboration avec d'autres partenaires et investisseurs dans des transactions. Il peut s'agir d'institutions bancaires (BNC, Desjardins, etc.) ou de partenaires institutionnels (BDC, Fonds de solidarité FTQ, CDPQ, Fondation, etc.) ou des partenaires gouvernementaux (MAPAQ, Financière agricole du Québec, DEC, etc.).

Bon an mal an, 75% des transactions sont réalisées en partenariat avec d'autres institutions financières et sociétés de financement aux entreprises.

Investissement Québec collabore avec les ressources du programme d'Accès entreprise Québec très régulièrement, dans à peu près l'ensemble du réseau régional d'IQ. La collaboration est jugée très efficace par IQ, et pertinente pour les entreprises, dans la vaste majorité des cas.

Les constats formulés au cours de la tournée de consultation

- Par rapport à Investissement Québec, l'interprétation peut être variable selon les individus et selon la conjoncture. Depuis la refonte des bureaux régionaux du MEIE et l'intégration de ceux-ci auprès d'Investissement Québec, il y a une période d'adaptation de part et d'autre ;
- De manière générale, les rapports avec IQ semblent constructifs et opérationnels. Plusieurs ODE estiment que le travail est efficace et que la structure de coopération fonctionne. Mais au-delà de la théorie, la qualité des rapports varie beaucoup selon les territoires et les personnes en place déterminent beaucoup la qualité des partenariats.
- De manière trop fréquente, les petits projets des territoires éloignés retiendraient moins l'attention d'IQ tandis que la société d'État donne parfois l'impression de vouloir garder le contrôle des projets plus importants. Les ODE régionales considèrent que les intervenants d'IQ les regardent de haut et ne les considèrent pas réellement comme des partenaires. On estime qu'IQ se perçoit comme les ligues majeures alors que les CLD-MRC jouent dans les mineurs. Malgré le référencement que les CLD-MRC font auprès d'IQ, ils ne sentent pas de réciprocité et de transparence dans cette relation. La politique interne de mode de rémunération variable en fonction de la performance chez IQ pourrait nuire au réflexe de collaboration en générant involontairement un réflexe de rétention et de contrôle des financements. Cette version des faits n'est évidemment pas reconnue par IQ qui porte un discours d'ouverture et de collaboration. De plus, le système de boni établi chez IQ est plus complexe et pondère les résultats selon les secteurs prioritaires. Selon les échanges tenus, le mode de rémunération ne motiverait pas vraiment le réflexe de monopoliser les financements.
- Il est souhaité que le rôle et l'implication d'IQ en région, notamment rurale, soit davantage visible, car il est souhaité étant donné les moyens supplémentaires octroyés à IQ desservent aussi les petites entreprises en région ;
- Le transfert des ressources du MEIE à IQ a créé un choc dans les relations MRC/ODE avec le MEIE ; tout est à refaire. On soulève la question à savoir comment le Ministère pourra adéquatement refléter les besoins terrain dans l'élaboration des futurs programmes. Plusieurs estiment qu'IQ et le MEIE devront faire des consultations des équipes terrain ;
- Cela dit, les institutions financières actuellement en lien direct avec IQ voient d'un bon œil ce transfert de ressources chez IQ : pour elles, cela représente une centralisation des programmes, permettant une force de frappe terrain en un seul lieu. D'autant que leurs clients PME

n'ont pas les moyens de s'offrir des services-conseils externes pour comprendre l'offre des gouvernements et leurs divers programmes. Les institutions financières souhaitent avoir un seul interlocuteur pour tout le Québec, tandis que les ODE revendiquent le rôle de porte d'entrée.

- Le parcours Entrepreneur offert par IQ est intéressant pour les entreprises clientes des partenaires du milieu financier. Cela dit, IQ est aussi perçu comme un fier compétiteur lors des financements; avec les programmes gouvernementaux accessibles aux projets et via IQ, les banquiers se retrouvent avec des miettes de la transaction sans protection (garanties);
- Alors que les projets de la SADC impliquaient automatiquement la BDC et que ceux des MRC/ODE admissibles se retrouvent souvent chez IQ et les nombreux programmes gouvernementaux, les résultats et les interventions possibles des banquiers privés sont... imprévisibles, donc moins recherchés auprès des MRC/ODE;
- Cela dit, il existe l'impression que les divers outils du gouvernement fédéral sont mieux intégrés que ceux du Québec sur son territoire;
- Si dans le cadre d'une transaction conjointe avec IQ réalisée pour un projet donné, IQ s'approprie les investissements suivants par le biais de ses divers outils d'intervention (incluant les programmes gouvernementaux), la grogne s'installe entre les partenaires;
- L'exemple de la BDC est cité : pour inciter ses équipes à partager le risque des financements avec les institutions financières privées, la BDC reconnaît à ses équipes internes une performance équivalente à 100% de la valeur de la transaction globale; il semble que cela ne soit pas le cas chez IQ, d'où ce sentiment de compétition chez les partenaires financiers.

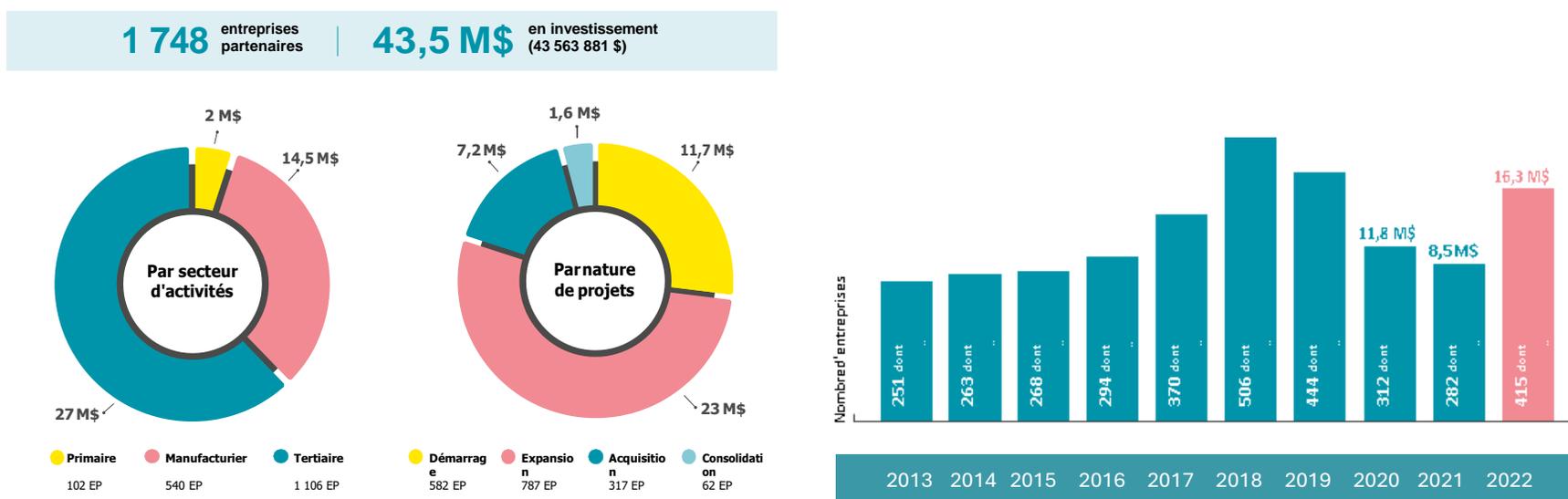
Les ODE expriment un haut niveau de susceptibilité quant à leur statut de « porte d'entrée » ou de première ligne de l'écosystème d'accompagnement/financement des PME et peuvent être agacées lorsque IQ ou d'autres revendiquent le même statut. Bien que tous reconnaissent que le système fonctionne généralement bien, la multiplication des petits incidents provoque l'expression de souhait d'un plus grand respect des structures locales et de réciprocité dans les rapports. Un répondant a bien résumé la situation : des rapports institutionnels constructifs érodés par le comportement de certaines anecdotes minoritaires.

Une déclaration commune de IQ et des ODE affirmant cette intention et reconnaissant le rôle respectif de chacun pourrait être un pas dans la bonne direction. Un énoncé du Ministère clarifiant le rôle de chaque joueur (AEQ et IQ) permettrait aussi d'amenuiser la concurrence ressentie sur le statut de porte d'entrée pour les entreprises.

9.2 Le Fonds de solidarité

Le FSTQ est principalement actif sur l'action locale à travers les fonds locaux de solidarité (FLS). C'est dans une volonté commune de soutenir le développement économique et de favoriser la création et le maintien d'emplois dans toutes les régions du Québec que le Fonds de solidarité FTQ et la Fédération québécoise des municipalités (FQM) se sont unis pour créer une organisation consacrée à cette mission. Au terme de 2022, 43 M\$ étaient investis dans ce mécanisme, soit 38% du 114 M\$ alloués à ce fonds par le FSTQ. On estime que dans 80% des cas, le FLS intervient en partenariat avec le FLI de manière à hausser la capacité de financement offert aux entreprises. Pour le FLS, la demande se confirme malgré les soubresauts de volumes liés à la pandémie. Un rythme de 300 interventions par année est toujours attendu.

Graphique 42. Le portefeuille cumulé des FLS en 2002 ainsi que l'évolution annuelle, ¹²



Les fonds locaux sont encadrés par une équipe de huit personnes.

Les Fonds régionaux de solidarité effectuent également une opération significative de formations auprès des acteurs des ODE. C'est en février 2022, que nous devenons un partenaire du réseau Accès entreprise Québec pour une période de trois ans. L'entente vise à mettre en place une programmation d'activités de développement des compétences destinées aux conseillers en développement économique des MRC. Celle-ci aura eu pour effet d'augmenter le nombre des formations au calendrier et de former un plus grand nombre d'apprenants. Elle est la pierre

¹² Rapport annuel FLS, 2022

angulaire de notre soutien aux MRC. C'est pourquoi, Fonds locaux de solidarité FTQ continue perpétuellement de bonifier son offre en y intégrant des formations variées, des webinaires complémentaires, des capsules venant appuyer certaines notions apprises et encore plus¹³.

Ils ont organisé 28 sessions de formations financières en 2022 regroupant 730 participants. Les contenus sont de bonne qualité tout en ayant fait l'objet d'un effort de structuration et de vulgarisation. Les enquêtes subséquentes affichent un taux de 97.5% de satisfaction des participants.

Cette mission d'appui aux petites entreprises locales peut éventuellement servir de système de veille et de repérage pour les entreprises qui changent d'échelle et qui peuvent devenir des clients du Fonds national, mais cette éventualité ne constitue pas le scénario dominant.

9.3 Le Fonds Région et ruralité

Plusieurs ODE ont également accès ou gèrent directement le Fonds Région et Ruralité qui donne accès à un levier complémentaire pour financer des projets d'entreprises.

Le projet de loi n° 47 Loi assurant la mise en œuvre de certaines mesures du partenariat 2020-2024 entre le gouvernement du Québec et les municipalités a été sanctionné à l'Assemblée nationale, le 11 décembre 2019, créant le Fonds régions et ruralité (FRR).

Le FRR est en vigueur depuis le 1er avril 2020. Il est doté d'une enveloppe totalisant près de 1,3 G\$ pour la durée du Partenariat 2020-2024 : pour des municipalités et des régions encore plus fortes. Ainsi, des crédits s'élevant à 250 M\$ y sont prévus pour 2020, lesquels passeront à 267,5 M\$ pour chaque année suivante, jusqu'en 2024.

Le FRR se décline en quatre volets :

Volet 1 - Soutien au rayonnement des régions : En continuité avec le Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) (2016-2020), ce volet vise à soutenir des projets dont les retombées dépassent le territoire d'une MRC. Il vient appuyer la stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires, découlant de la Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires (RLRQ, chapitre O-1.3). L'enveloppe annuelle est de 50 M\$, répartie entre les régions administratives.

Volet 2 - Soutien à la compétence de développement local et régional des MRC : En continuité avec le Fonds de développement des territoires (FDT) (2015-2020), ce volet vise à soutenir les MRC et les organismes ayant compétence de MRC dans leur mission de développement local et régional. Pour 2020-2021, l'enveloppe est de 145 M\$ et passera à 150 M\$ pour les années suivantes.

Volet 3 - Projets « Signature innovation » des MRC : Ce volet vise à encourager la mise en œuvre de projets majeurs à l'échelle supra locale, à partir d'un créneau d'intervention déterminé par la MRC. Il est doté d'une enveloppe de 25 M\$ par année.

Volet 4 - Soutien à la vitalisation et à la coopération intermunicipale, ce volet comprend deux axes.

¹³ Fonds locaux de solidarité, Rapport annuel 2022

Axe 1 : L'axe Vitalisation vise à soutenir davantage les territoires faisant face à des défis particuliers de vitalisation. Une enveloppe de 27,5 M\$ y est consacrée annuellement.

Axe 2 : L'axe Coopération intermunicipale permet de soutenir les municipalités locales afin qu'elles puissent offrir à leurs citoyens des services de qualité à moindre coût ou réaliser des diagnostics ou une étude sur l'opportunité ou la faisabilité d'une coopération intermunicipale. En plus des 2,5 M\$ consacrés en 2020-2021, 15 M\$ sont prévus annuellement à compter de 2021-2022.

Ce Fonds est utilisé de manière variable. Alors que certaines villes utilisent ce fonds sur des dynamiques territoriales, d'autres l'ont converti en levier financier d'entreprise, en visant parfois des créneaux particuliers (comme l'économie sociale à la Ville de Québec). Les fonds disponibles sont presque utilisés à 100% démontrant la pertinence du mécanisme et le dynamisme de la demande. Le FRR permet en quelque sorte que le palier des MRC soit renforcé sans que ce soit au détriment des municipalités. Il a pour objectif d'assurer la présence de services essentiels dans des communautés dévitalisées. On reconnaît toutefois que la diversité des volets rend la gestion du FRR un peu lourde et complexe. Par conséquent, plusieurs territoires qui ont reçu des fonds n'ont pas réalisé la reddition de compte requise, les excluant des tournées subséquentes de financement.

9.4 L'avis des autres institutions financières

Les relations avec les organismes et principaux partenaires pour l'accompagnement et le financement:

- Les ODE régionales se perçoivent ou souhaiteraient être perçues comme le guichet unique d'entrée et d'accompagnement de première ligne pour les entrepreneurs;
- Ils se perçoivent dans un premier temps comme des prestataires de services de soutien au démarrage et accompagnement de projets et ensuite comme une courroie de transmission-facilitateur pour outiller et référencer les entrepreneurs vers un réseau d'organismes de soutien selon les besoins;
- Le MEIE a multiplié les programmes transversaux (ÉVOL, Ruche, LAB, autres) ce qui effrite le rôle des ODE et limite la possibilité d'être la porte d'entrée de tous les programmes disponibles aux projets des entrepreneurs. Ce manque de cohésion provoque une segmentation de la clientèle des ODE vs les programmes ayant une antenne régionale, p.ex. EcoLeader (souvent indépendantes des MRC/ODE). Les ODE se voient dès lors comme un organisme à géométrie variable dépendant des relations et de la segmentation de la clientèle. Un modus operandi incluant l'ODE, IQ et les programmes du MEIE serait souhaité;
- De plus, les ODE sentent un flou et nécessiteraient des précisions quant à la mission que le MEIE souhaite que ceux-ci jouent sur le territoire. Est-ce qu'ils ont un mandat de développement territorial et social au-delà du simple rendement économique? Et si oui, quelles sont les réelles marges de manœuvre dans les programmes pour jouer ce rôle et ne pas simplement être en compétition avec des acteurs du financement déjà existants? Est-ce qu'ils pourraient avoir accès à du « Capital de développement » à l'instar du capital de risque? Autrement, les paramètres de programme actuel sont tellement limitatifs et peu attractifs en termes de garanties à fournir, qu'ils deviennent inutiles.

Et celle avec les autres partenaires :

- La relation avec les bureaux régionaux du MEIE est généralement bonne; il se dégage toutefois une impression d'absence d'une responsabilité décisionnelle réelle. On vous aide, on vous appuie, mais les directives viennent de Québec;
- La relation avec les équipes locales du FSTQ est beaucoup plus positive. Ils se dégagent une bien meilleure cohésion, un référencement et un travail d'équipe entre ces deux partenaires;
- Les liens avec les SADC sont également variables d'une région à l'autre. Dans un cas extrême, la SADC et le CLD sont fusionnés au sein d'un même lieu avec la même équipe. À l'autre extrémité, les services des deux organisations ne se parlent jamais. Encore une fois, la notion des individus influence énormément;
- Au niveau du fédéral, le référencement de la porte d'entrée des entrepreneurs en première ligne est clair, ce sont les SADC. La BDC et DEC réfèrent au SADC, et vice versa. L'image de marque existe depuis des décennies et elle est connue. Le réseau se présente comme le seul au Québec à offrir des services en développement local, aide technique et financement aux entrepreneurs. Il est étonnant de laisser une telle affirmation sans réponse.

Relations entre les organismes de développement économique (MRC/ODE) et les principaux partenaires pour l'accompagnement et le financement d'entreprises :

Sur ce point, la situation perçue par les divers bailleurs de fonds est très variée ;

- Dans le cas des démarrages d'entreprises ou des besoins de très petites entreprises, les organismes locaux et leurs partenaires naturels (FLI, FLS, SADC) se connaissent et la collaboration est généralement soutenue envers cette clientèle ; il existe une claire volonté de soutenir le développement économique des territoires desservis par les autorités de ces groupes ;
- Celle-ci est particulièrement forte si des affinités existent entre les individus de ces diverses organisations dans une région donnée, c'est donc une géométrie variable !
- Tout en respectant les particularités des diverses régions, une façon commune de faire les choses pourrait avantageusement être proposée par le MEIE aux équipes MRC/ODE. Une approche bottom up pourrait par exemple être lancée pour identifier des critères d'évaluation de performance avec un comité de direction des ODE.
- La composition des comités d'investissement peut aussi permettre d'élargir des liens avec d'autres acteurs du milieu financier qui s'impliquent beaucoup dans la communauté; aussi ces comités permettent d'évaluer la qualité des projets soumis par les équipes MRC/ODE et les challengers;
- Si les représentants des institutions financières profitent de leur présence sur les instances locales pour y repérer des clients potentiels admissibles, la passerelle vers les institutions financières et les fonds d'investissement en général est fort différente; la taille des financements recherchés par ces organisations ne les incite pas à se rapprocher des organismes de développement local - qu'ils les connaissent ou non;

- Le réseau des CLD, qui sans être parfait offrait une portée d'entrée claire et bien identifiée pour les financiers dans les différentes régions, lorsque nécessaire. Actuellement, les financiers savent moins à qui s'adresser et estiment que le grand nombre de programmes gouvernementaux sont autant des leviers productifs qu'une source de confusion pour les entrepreneurs;
- Des ratés majeurs dans certaines initiatives de collaboration initiées par les MRC/ODE auprès des partenaires financiers pour des projets spécifiques se sont ajoutés au sentiment que le réseau MRC/ODE n'est pas aidant pour la croissance de leurs chiffres d'affaires;
- Les tables de collaboration et d'échanges entre les intervenants « terrain » des régions existent sur de nombreux territoires afin d'analyser ensemble les projets et se répartir les défis de financement entre plusieurs acteurs. Dans certains lieux, elles regroupent seulement des organisations reliées directement ou indirectement au gouvernement sans y intégrer les banquiers privés ou autres fonds, ce qui est déploré. Ailleurs, les tables sont inclusives et sont une procédure régulière afin d'accélérer la prise de décision en faveur des entreprises.

La capacité des MRC/ODE à identifier des projets de qualité et l'évaluation pertinente des risques associés

- Selon certains banquiers rencontrés, le rôle des ODE est davantage d'accompagner les promoteurs pour identifier les programmes de subventions disponibles et accessibles, mais pas de les aider à convaincre un financier. Cette vision nous semble réductrice. Le rôle de l'ODE est souvent de présenter un projet ayant un potentiel pour développer une solution en réunissant les partenaires financiers autour du projet.
- Ils reconnaissent que les employés des ODE sont souvent des jeunes avec peu d'expérience et que ceux-ci peuvent être aveuglés par l'ambition et les promesses du promoteur pour un projet sur un territoire donné;
- L'expertise sectorielle qui existait à l'époque des CLD est perçue comme étant beaucoup moins forte dans les MRC/ODE actuellement. L'arrivée encore récente d'une cohorte de 200 nouveaux peut alimenter cette perception, mais l'investissement semble une réponse pertinente au besoin et favorise un renforcement progressif avec l'accumulation de l'expérience. Encore une fois, la rétention des professionnels sera centrale au succès de la mesure.
- Des exemples de collaboration régionale audacieuse ont été mentionnés, notamment dans le Centre-du-Québec, la région de Kamouraska et Charlevoix pour promouvoir des besoins/ambitions spécifiques;
- L'analyse des risques réels par les MRC/ODE est parfois jugée déficiente et les partenaires financiers doivent compléter les analyses; les organismes régionaux qui ont l'opportunité d'avoir des gens expérimentés en financement dans leur équipe se distinguent clairement dans les relations avec les partenaires financiers;

Appréciation des programmes existants pour soutenir les interventions auprès des entreprises clientes?

- Presque unanimement, les partenaires financiers disent ne pas connaître les programmes offerts par les MRC/ODE;
- Seuls les partenaires de proximité pour les démarrages d'entreprises reconnaissent que les outils/programmes offerts peuvent être aidants; les autres ne les connaissent pas ou ne le savent pas;
- Certaines limites d'intervention des FLI ont été soulevées comme étant contraignantes (fonds de roulement, niveau d'endettement), mais sans être insurmontables;
- Les règles de cumul des aides gouvernementales pourraient être révisées afin que les entreprises puissent bénéficier de l'ensemble des aides accessibles;
- Il faut avoir des programmes pour aider la relève des entrepreneurs, les enjeux de cybersécurité, les investissements en automatisation pour contrer le manque de main-d'œuvre, etc.;
- Certains acteurs financiers estiment qu'il y a un fossé dans la chaîne de financement pour la fourchette 250k\$-750k\$, naufragée entre le plafond du financement concessionnel et le plancher du capital de risque. La valorisation est difficile à cette échelle et les mises de fonds en équité deviennent essentielles;
- L'opportunité d'avoir un réel réseau de communication entre le réseau AEQ et les partenaires financiers existe pour enfin, avoir accès à la mise à jour des programmes gouvernementaux accessibles aux entreprises et assurer un partenariat fluide au service d'une réponse rapide et agile pour les entreprises.

9.5 Les rapports avec les structures de l'économie sociale

Au cours du mois de novembre 2023, les dirigeants des pôles d'économie sociale ont été invités à répondre à un questionnaire dans le cadre du mandat d'étude d'impact et de recensement des bonnes pratiques en accompagnement et financement offerts aux PME en région. Il y a eu un total de 17 répondants au sondage, soit un taux de participation satisfaisant de 77%. L'ensemble des résultats de ce sondage sont présentés ici. Ainsi, on observe en moyenne une dizaine de référencement par Pôle de l'économie sociale vers les ODE et un nombre similaire de référencement dans le sens inverse. Au total, 197 référencement des Pôles vers les ODE sont déclarés tandis que 156 référencement des ODE vers les Pôles sont observés.

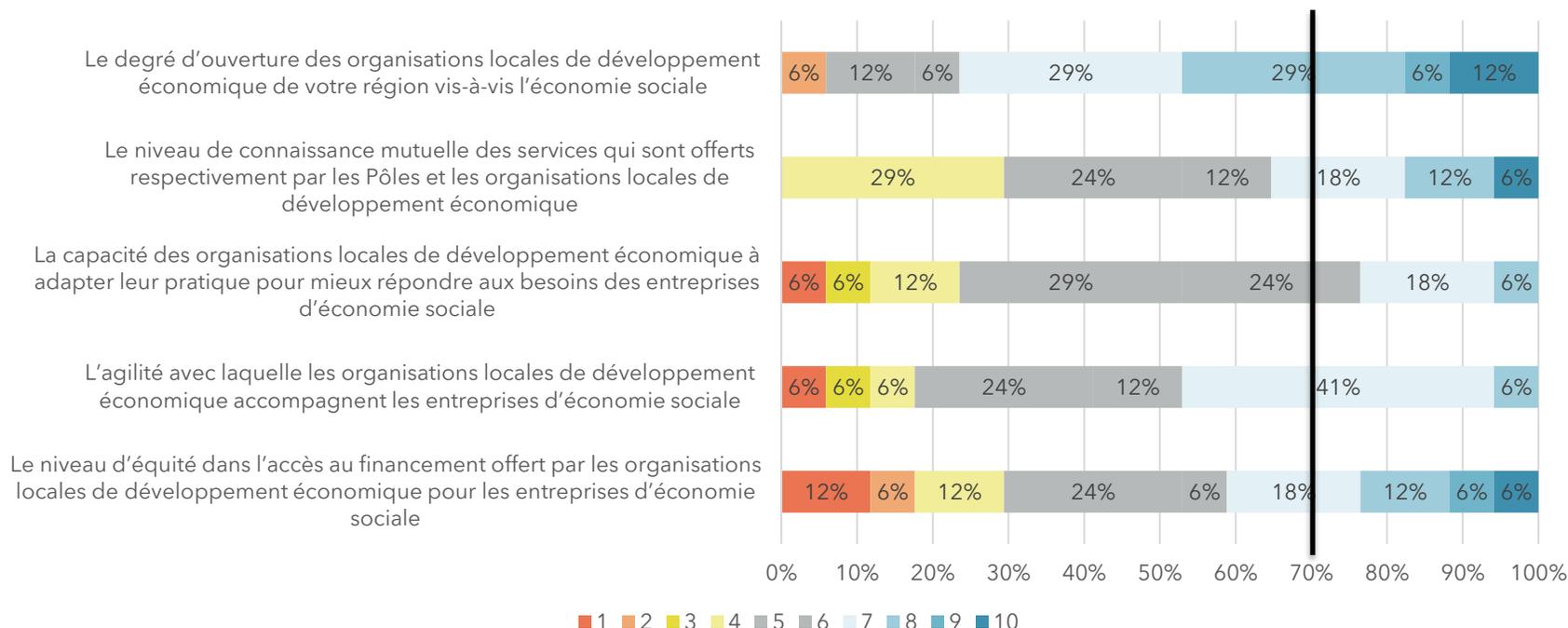
Graphique 43. Questions portant sur les activités des pôles



Tableau 26. Nombre d'entreprises d'économie sociale référées vers les pôles aux organisations locales de développement économique par année et référées par les ODE vers les Pôles

Réponses	16		
Total référé par les Pôles	197	Total référé aux Pôles	156

Graphique 44. Analyse des Pôles répondants de divers éléments



Les résultats sont très variables en ce qui a trait à la collaboration entre les Pôles et les ODE. Plusieurs n'ont pas d'ententes signées, mais ont collaborations exemplaires. Par exemple, les conseillères et conseillers des ODE accompagnent la préparation des demandes de subvention qui sont acheminées à un Fonds régional d'investissement en économie sociale (FRIÉS), qui remet près de 300 000 \$ par année en subventions (non remboursables) aux entreprises d'économie sociale et deux représentantes des ODE siègent au comité d'analyse des projets. Les rapports sont très disparates d'une MRC à l'autre et faire une moyenne nuit à la réalité. Un Pôle a 2 ententes sur 5 MRC. Avec une des MRC, il n'a aucun contact/liens.

Les liens sont à géométrie variable en fonction des MRC. Les réponses représentent une moyenne évaluée. On remarque que les MRC qui sont davantage en ruralité sont généralement plus ouvertes aux manières de fonctionner de l'économie sociale et à l'émergence. On accorde une plus grande valeur à l'implication dans le tissu social et économique des entreprises collectives. Plus d'ouverture pour inviter les Pôles sur des tables de travail sur différents sujets (logement, agroalimentaire, jeunesse, etc.)

Si la majorité des ODE sont plutôt ouvertes à l'économie sociale et financent volontiers les projets, une moindre part (le quart ou le tiers) ont une approche très traditionnelle et ont de la difficulté à accueillir les projets ayant une portée plus sociale. Des projets jugés innovants par les Pôles peuvent être évalués risqués ou impossibles par les ODE. La majorité ont encore un manque de connaissances adaptées et ne savent pas comment intégrer la mobilisation du milieu et la bonification des groupes promoteurs pour accroître les facteurs de succès d'un projet collectif.

Onze structures régionales de représentation de l'économie sociale ont participé à une table de discussion. Les Pôles estiment avoir un enjeu transversal au chapitre sectoriel. À leurs yeux, les ODE ont encore une logique économique conventionnelle alors que les Pôles ont aussi l'objectif de soutenir des organisations qui œuvrent dans le domaine de la Santé et des services sociaux, du développement durable ou de l'intégration de main-d'œuvre. On reconnaît par ailleurs que les ODE ont des mandats tellement multiples qu'ils ont parfois de la difficulté à faire face à toutes les demandes, ce qui rejoint certaines préoccupations exprimées de la part des dirigeants des ODE.

Plusieurs Pôles font des efforts d'intégration. Plusieurs sont membres du réseau AEQ et bénéficient des formations offertes. Ils estiment qu'ils devraient aussi être systématiquement parties prenantes des tables régionales de concertation sur le développement économique, car ils estiment que le thème de l'économie sociale est trop souvent exclu des discussions de stratégie structurelle en appui aux projets d'innovation. Les Pôles souhaitent une reconnaissance favorisant une meilleure complicité. Les Pôles sont de plus en plus reconnus pour leur apport au chapitre de l'émergence et de l'animation du territoire, mais encore trop peu sur les thèmes du renforcement, de l'accompagnement des entreprises existantes, notamment sur la commercialisation locale et la gouvernance.

Les Pôles estiment unanimement qu'il faut absolument des experts exclusivement dédiés à l'économie sociale dans les ODE, ainsi que des budgets de fonctionnement et de financement des projets, car ils craignent qu'un accès aux programmes et ressources génériques fasse l'objet d'une potentielle diversion.

Les produits financiers du RISQ font aussi l'objet d'un souci, où les accompagnateurs estiment que le cloisonnement des fonds entre Émergence et capitalisation induit des frontières à l'admissibilité. Et gêne à l'agilité de l'offre.

10. LA DIVERSITÉ DES RÉALITÉS

Des territoires différents apportant des organisations différentes

Les territoires des MRC sont très variés et cela apporte un réel défi dans la construction des programmes d'appui aux organisations locales de développement (ODE). Que ce soit par la superficie des territoires, leur nature urbaine ou rurale, leur spécialisation sectorielle, la densité et le dynamisme de leurs démographies sont autant de facteurs qui déterminent les besoins de soutien dans leur ampleur, mais aussi dans leur nature. Ainsi, parmi les organisations plus grandes, on observe des concentrations de postes sur des thèmes différents selon les priorités des territoires (voir tableau page suivante). Ainsi, on peut segmenter les MRC du Québec selon trois sous-groupes selon la taille de leur population et leur niveau de vitalité économique (défini par le revenu médian des particuliers, le taux de travailleurs parmi la population entre 25 et 64 ans et enfin le taux annuel d'augmentation de la population).

Indice de vitalité économique (X) vs Population 2021 (Y)

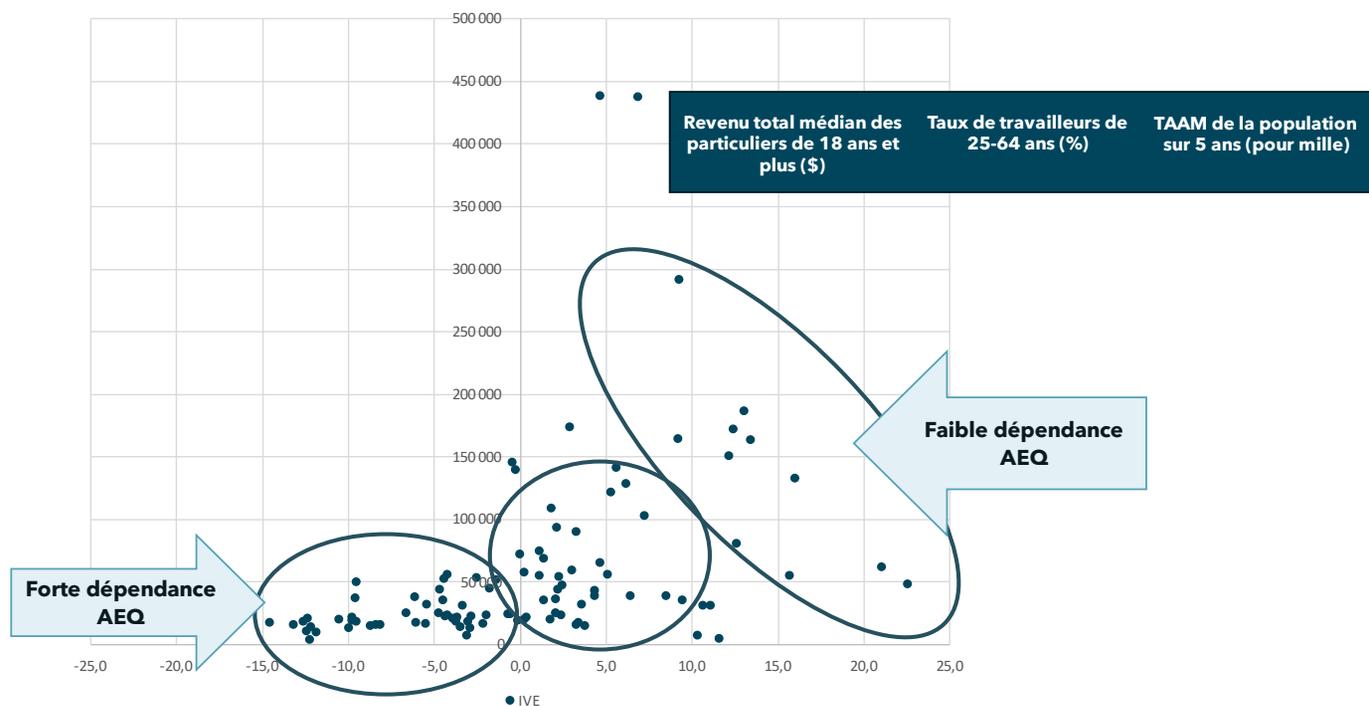
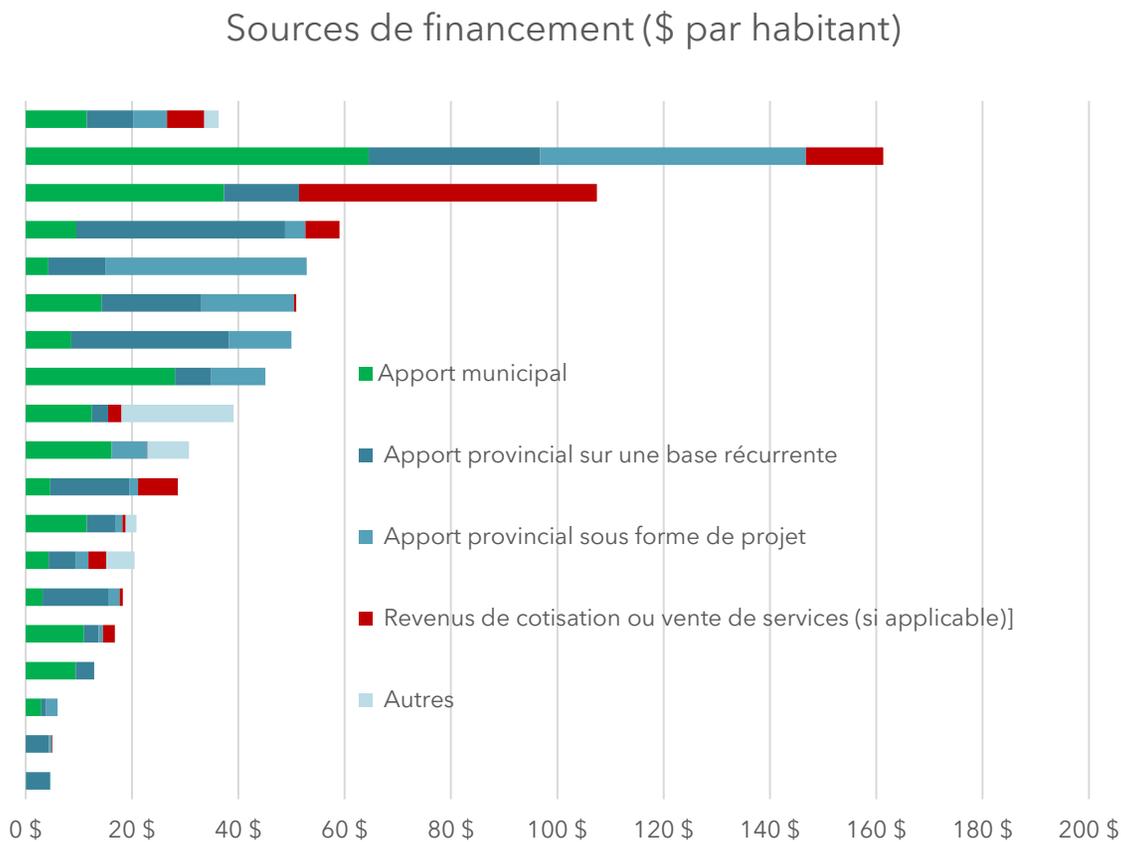


Tableau 27. Répartition des postes dans six grandes ODE

Structures organisationnelles	Laval	Lévis	Longueuil	Gatineau	Saguenay	Drummondville
Direction générale	1	2	1		2	1
Direction administrative	1		1	1		1
Direction Immobilier	0,5					
Direction projets stratégiques / Prospection	0,5				1	
Direction services aux entreprises	1		1	1	1	1
Direction Finances et investissement			1	1	1	
Direction des communications	2	3	5	1	1	4
Services de développement du territoire	10		1		1	1
Services aux entreprises - expertise						
Conseillers en accompagnement AEQ		2				
Professionnel Attraction/prospection des investissements	2			1		
Professionnel optimisation et processus d'affaires	1					
Professionnel stratégie de main-d'œuvre	2,5		3	1		8
Professionnel stratégie de main-d'œuvre étrangère						8
Professionnel Développement entrepreneurial/Démarrage	6		2	6		2
Professionnel TI, numérique et communications	4		12	2		
Professionnels éco responsabilité et développement durable			3			2
Professionnel Soutien financier	2	2	4	2		
Professionnel Affaires internationales	1,5		1			
Conseiller économique	6					2
Services aux entreprises - secteurs						
Professionnel Manufacturier et industriel	1				1	3
Professionnels agroalimentaire	2					1
Professionnels Tourisme					1	5
Professionnels Développement commercial				3		1
Professionnel économie sociale	1		1			
Générique						
Centre conférence exposition & aéroport						11
Personnel de bureau	12	8	6	1		7
Nombre de cadres	6	5	9	4	6	7
Nombre de professionnels	29	4	26	15	nd	32
Nombre de techniciens - bureau	12	8	6	1	nd	7
Équipe totale	47	17	41	20	55	58
Population	430 000	154 000	437 683	284 557	145 965	111 142
Nombre d'employés par 100 000 hab.	10,93	11,04	9,37	7,03	37,68	52,19
Nombre d'employés corrigé par 100 000 hab.	10,93	11,04	9,37	7,03	37,68	52,19
source	site web 2509	RA 2022	site web 2509	site web 2509	RA 2022	RA 2022

Graphique 45. Disparité des revenus des ODE en fonction de la population desservie



La taille des revenus des ODE est extrêmement variable. On observe une moyenne de revenus de 36,31 \$ par habitant, mais une médiane autour de 30 \$. La distribution des sources de revenus est aussi très variable. L'appel aux revenus autonomes est pratique utilisée par une minorité d'organisation. Le programme AEQ offre le même montant à chaque organisation, que son territoire couvre 20 000 ou 400 000 habitants. Cette distribution égalitaire peut paraître inéquitable pour les territoires à grande population, mais les petites zones en dépendent davantage face à des ressources municipales limitées.

Parmi les MRC où nous avons obtenu la réponse, 25% financent leur ODE au-dessus de 25 \$ par habitant, 25% accordent un budget variant entre 10\$ et 25\$ tandis que 50% des répondants ne reçoivent qu'une somme inférieure ; à 10 \$ par habitant, constituant, une base très limitée pour soutenir les opérations des organisations de développement économique.

Tableau 28. Évaluation des forces des ODE selon la segmentation par taille des territoires

Éléments	G1	G2	G3
La taille de l'équipe de développement économique	7,40	7,86	7,00
Le niveau d'expérience de votre équipe	7,10	7,07	7,94
La capacité d'embauche et de rétention des employés, ainsi que la compétitivité des conditions de travail	5,50	6,64	6,76
La capacité de faire des propositions financières adaptées	7,05	6,79	6,24
La qualité des rapports avec les autres organisations de développement économique (sectorielles, SADC, CTEQ, centres d'expertise, etc.)	7,70	7,86	8,35
La qualité des rapports de coopération et de complémentarité avec les bailleurs de fonds en général	7,65	7,50	8,00
La qualité des rapports de coopération et de complémentarité avec Investissement Québec	6,21	6,50	6,19
La clarté des rôles de chaque organisation dans l'écosystème de soutien aux PME	6,05	6,07	6,56
La connaissance des entreprises de votre territoire	8,65	7,92	7,81
La capacité de votre organisation à satisfaire les besoins techniques spécifiques des entreprises de votre territoire	7,74	7,86	7,19
La capacité de votre organisation à satisfaire les besoins financiers des entreprises de votre territoire	7,68	6,64	6,53
Le niveau de notoriété de votre organisation auprès des entreprises	7,25	6,93	6,18
L'équilibre entre la taille de votre équipe et le niveau de demande de la part des entreprises de votre territoire	7,60	7,38	6,18
La rapidité de réaction et l'agilité de votre équipe en réponse aux besoins des entreprises	8,10	8,07	8,18
Le potentiel de croissance de votre organisation en réponse à la demande du territoire	6,55	7,86	6,56
La capacité de croissance de votre organisation en fonction des ressources qui lui sont accordées	6,60	7,07	5,94
La capacité administrative de gestion des activités	7,26	7,43	6,76
La capacité de reddition de compte face à l'État et à la population	7,21	6,86	6,53

Il n'y a pas de fracture importante dans la perception des forces et des défis des ODE face à la réalisation de leur mission. Les organisations desservant les plus petits territoires sont souvent plus confiantes en leurs moyens que les organisations plus grandes. Les ODE des territoires moins peuplés expriment des défis plus importants sur quelques thèmes :

- Le niveau d'expérience des équipes ;
- La capacité d'embauche et de rétention.

En revanche, les organisations desservant des territoires plus importants expriment des défis comparativement plus nombreux. Leur regard sur leur situation est plus critique :

- Une taille d'équipe insuffisante, ou contraignante ;
- Une capacité limitée de faire des propositions financières adaptées ;
- Une notoriété insuffisante sur le territoire ;
- Une demande excédentaire face à la capacité de l'équipe interne ;
- Une faible capacité de croissance considérant les ressources qui lui sont accordées.

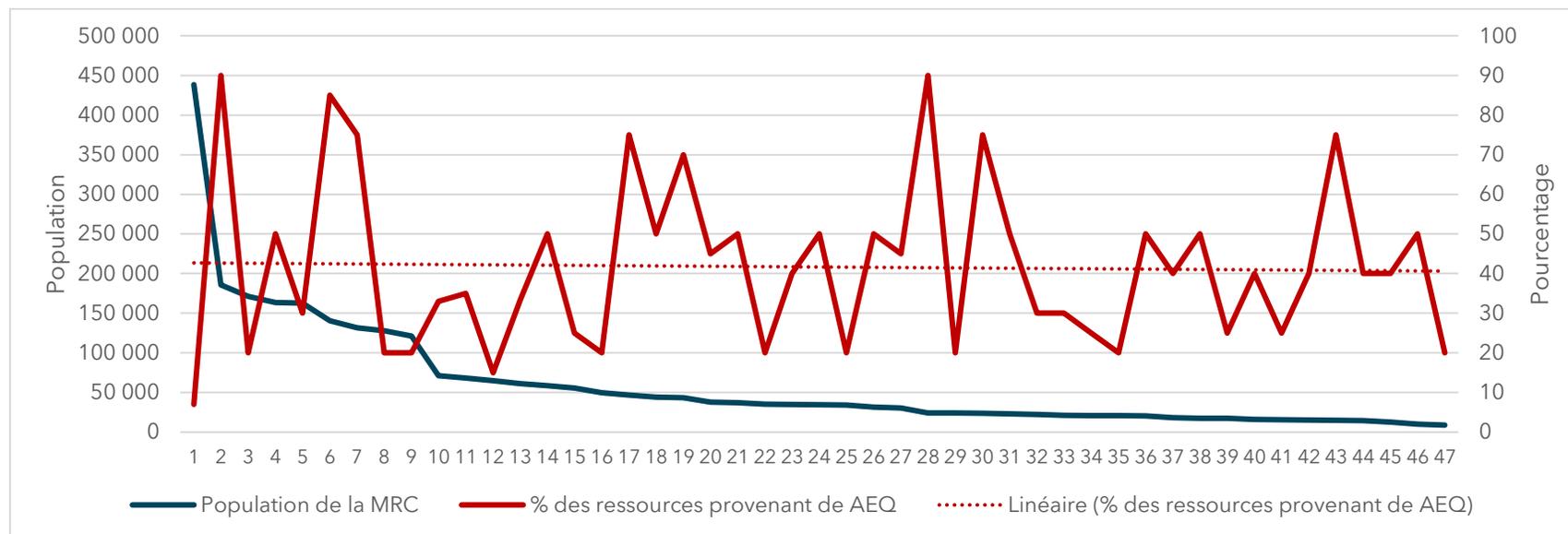
On a vu plus haut que les ODE reconnaissent l'apport du programme AEQ à la croissance de leur capacité d'agir. On remarque aussi que les organisations plus grandes (G3) considèrent avoir mieux capitalisé sur cette opportunité. Pour la capacité de référencement, l'intervention sur le territoire et la collaboration entre ressources, les ODE desservant les plus grands territoires (G3) ont des évaluations statistiquement supérieures. A contrario, les ODE desservant les plus petits territoires sont moins enthousiastes dans l'évaluation du rehaussement de leur capacité de référer. Ce sont les ODE des territoires mitoyens (G2 - population de 20 000 à 40 000 habitants) qui expriment le plus de nuances.

Tableau 29. Dans quelle mesure le programme AEQ a-t-il contribué à la capacité de votre organisation à...? (Note sur 10 - N = 50 selon la segmentation)

Capacité	G1	G2	G3
Accompagner les entreprises et les entrepreneurs dans leurs projets d'affaires.	8	7,57	8,5
Référer aux ressources, programmes et services existants afin d'aider de manière optimale tous les types d'entreprises (travailleurs autonomes, coops, entreprises manufacturières, services, etc.)	7,35	7,29	8,31
Intervenir à l'échelle de la MRC pour permettre une accessibilité de proximité aux services au plus grand nombre d'entreprises et d'entrepreneurs.	7,74	7,43	8,31
Collaborer avec différentes ressources et expertises sur le territoire des MRC pour maximiser l'offre de services aux entrepreneurs.	7,3	7,07	8,44
Dynamiser l'économie locale des MRC par l'augmentation des ressources pour accompagner les entreprises.	8,05	7,43	8,56

La diversité de la taille des ODE entraîne des questionnements dans la répartition des ressources. Ainsi, le taux de dépendance des ODE sur le budget AEQ est extrêmement variable. Nous avons un taux de dépendance moyen de 40% des ODE face aux ressources de AEQ. Mais les écarts sont considérables, allant de 10% à 90%. L'égalité des budgets accordée à chaque MRC ne signifie pas nécessairement l'équité du partage. Les petites ODE requièrent plus de soutien, mais les grands territoires peuvent plaider que leurs besoins sont immenses et que le financement par entreprise présente sur le territoire devrait être davantage tenu en ligne de compte.

Graphique 46. Quel pourcentage de votre capacité d'action dépend du programme Accès entreprise Québec ? N = 49



Il y a des arguments pour toute sorte de scénarios :

1. Offrir trois ressources aux petits territoires qui peuvent démontrer que la demande de service le justifie;
2. Offrir quatre ressources au lieu de deux, aux grandes ODE qui desservent un territoire présentant une densité de demande;
3. Redéployer le programme avec un engagement triennal avec indexation des budgets, muni d'un second levier de financement sur appel à projets déposé par des MRC/ODE ou encore par un regroupement régional pour des projets particuliers.

Tableau 30. En tant que directeur gestionnaire, y a-t-il des offres de formation qui vous seraient utiles pour améliorer la performance de votre organisation? N = 47 - Réponses moyennes selon la segmentation

Segmentation	G1	G2	G3
Gestion des ressources humaines	7,05	6,62	6,93
Accompagnement des repreneurs d'entreprise	6,9	6,77	6,88
Gestion des fonds	6,6	6,15	6,5
Communications avec les élus	4,74	5,23	6,5
Gestion des politiques et programmes	6,6	5,85	7,27
Cartographie des programmes en appui aux PME	6,74	7,23	7,59
Animation et concertation du milieu	6,15	6,36	7,07
Promotion des services de votre organisation	7,32	7,86	8,25

Tableau 31. Y a-t-il des offres de formation qui seraient utiles à votre équipe de conseillers pour améliorer la performance de votre organisation? N = 46 - Réponses moyennes selon la segmentation

Segmentation	G1	G2	G3
Gestion des ressources humaines	4,95	4,33	4,43
Accompagnement des repreneurs d'entreprise	8,05	8	8,62
Gestion des fonds	6,7	7,62	7,12
Communications avec les entrepreneurs	7,55	8,33	8,12
Gestion des politiques et programmes	6,7	7	7,13
Cartographie des programmes en appui aux PME	7,15	8	8,19
Cartographie des acteurs de développement économique	6,55	7,83	7,25
Analyse financière	7,3	8,75	7,88
Diagnostic d'entreprise	8,1	8,54	8,87
Approche de coaching - mentorat	6,8	7,08	7,73

11. LA CONVERGENCE AVEC LES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

Les priorités gouvernementales en appui aux entreprises sont articulées dans trois grandes politiques :

1. Le Plan québécois en entrepreneuriat.
2. Le Plan en innovation.
3. Le plan d'action gouvernemental en économie sociale.

11.1 Le Plan québécois en entrepreneuriat (PQE) 2022-2025

Les principes directeurs du plan en entrepreneuriat

1. Maintenir l'entrepreneur.e **au cœur des préoccupations** dans la structure de l'offre de service (l'humain) ;
2. **Maximiser l'utilisation des services** offerts et des programmes existants ;
3. Appuyer et encourager le **réseautage** des entrepreneur.e.s dans le cadre des différentes interventions ;
4. Continuer à **encourager** l'entrepreneuriat parmi la **clientèle sous-représentée** (jeunes, femmes, diversité ethnoculturelle, membres des Premières Nations) ;
5. **Sensibiliser** les entrepreneur.e.s à s'approprier et à intégrer les principes de **développement durable** dans leur entreprise.

Les objectifs stratégiques du plan :

1. Créer davantage d'entreprises ;
2. Accélérer la croissance des entreprises ;
3. Favoriser la réussite et la persévérance des entrepreneurs.

La mise en œuvre en deux axes et neuf mesures

1. Valoriser l'entrepreneur et mettre à sa disposition du soutien et des outils de qualité :

- Mesure 1 : Optimiser les services aux entrepreneurs ;
- Mesure 2 : Mettre en lumière les réalisations significatives des entrepreneurs ;
- Mesure 3 : Mettre en place un parcours d'accompagnement inclusif des entrepreneurs ;
- Mesure 4 : Bonifier l'offre de formation adaptée en fonction des besoins des entrepreneurs ;
- Mesure 5 : Offrir un accompagnement stratégique visant l'accélération de la croissance des entreprises.

2. Assurer un environnement d'affaires propice à la croissance des entreprises :

- Mesure 6 : Soutenir les accélérateurs d'innovation des écosystèmes régionaux ;
- Mesure 7 : Offrir un financement adapté aux projets d'entreprise ;
- Mesure 8 : Développer une offre de financement innovant ;
- Mesure 9 : Bonifier l'offre de soutien pour le repreneuriat.



11.2 Soutien régional des Directions territoriales (DT) du MEIE

En marge de la refonte du MEIE et d'IQ en 2019-2020, un nouveau rôle de soutien régional est défini pour les directions territoriales (DT) du MEIE :

Rôle des DT:

- Connaître son territoire;
- Animer le milieu
- Identifier et faciliter la réalisation de priorités régionales ou nationales;
- Déployer les mesures et programmes du MEIE en finançant des projets sur leurs territoires.
- Enjeux et tâches internes:

Accompagnement-conseil des MRC.

- Ce service, fourni par les directions territoriales (DT) du MEIE, vise à accompagner les MRC qui le souhaitent en identifiant leurs besoins ou enjeux relatifs au développement économique et, lors d'une étape ultérieure, en les épaulant dans la mise en œuvre de projets ou d'initiatives y répondant.
- Concrètement, les DT guident les MRC pour soutenir leur réflexion selon trois axes : les enjeux, la vision et les projets. Éventuellement, une aide financière pour la réalisation d'initiatives de développement économique structurantes et mobilisatrices issues de l'accompagnement initial pourrait être accordée.
- En bref, l'intervention des DT dans le cadre de cet accompagnement stratégique se fonde sur un outil de réflexion portant sur l'identification des enjeux, des besoins et des actions susceptibles de soutenir efficacement la croissance économique d'une MRC et de ses secteurs porteurs.
- Cet outil s'articule autour de quatre thèmes :
 1. Environnement économique ;
 2. Acteurs, outils et infrastructures ;
 3. Attractivité et marketing territoriaux ;
 4. Stratégies et plan d'action.

11.3 Ententes sectorielles MEIE et MRC

- À la suite de la reconnaissance des municipalités régionales de comté (**MRC**) comme gouvernement de proximité, celles-ci peuvent **convenir** avec les ministères et les organismes du gouvernement de **stratégies particulières** à mettre en œuvre pour **soutenir le développement de leur territoire**.
- C'est à travers **l'entente sectorielle de développement** (ci-désignée ESD) qu'une MRC peut **conclure une entente avec l'État** afin que soit réalisé un **ensemble d'activités de développement** dans un **secteur d'importance pour son territoire**. Une telle entente peut être conclue en vertu de l'article 126.3 de la Loi sur les compétences municipales (RLRQ, chapitre C-47.1) (LCM).
- Mise en œuvre d'un **plan d'action concerté** entre les partenaires signataires, dans lequel sont précisés les rôles et responsabilités des parties, les objectifs poursuivis et les actions à réaliser.

11.4 La stratégie en recherche, développement et innovation

L'entente sera principalement dédiée au financement de divers projets d'organismes, préalablement sélectionnés par les partenaires signataires. L'offre de service du Secteur Science Innovation du MEIE aux PME s'articule autour de **4 thèmes** :

1. Ressources humaines :

- Stages MITACS ;
- Responsable en innovation et commercialisation (RIC) ;
- Soutien à l'emploi en recherche ;
- Congé de taxe fiscale pour chercheurs et experts étrangers.

2. Infrastructures et expertise de recherche :

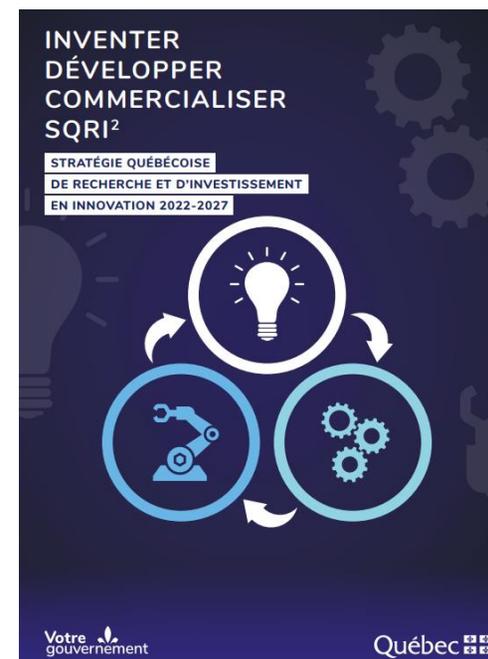
- CCTT - Synchronex ;
- INO, CRIM, IRCM, MILA, IVADO, PinQ, Génome Québec, etc. ;
- 9 Regroupements sectoriels de recherche industriels (RSRI) ;
- Axelys - Accélération au marché des résultats de la recherche publique ;
- Conseil de l'innovation du Québec.

3. Financement :

- Programme Innovation ;
- Crédits d'impôt pour recherche en partenariat ;
- Capital d'investissement par IQ qui participe dans des fonds d'investissement.

4. Startups - Incubation-accélération :

- Bons d'incubations et Primo Adoptant ;
- Soutiens du réseau des Incubateurs-Accélérateurs au Québec à consolider :
 - Ax-C (SQRI2) ;
 - Incubateurs-Accélérateurs dans les zones d'innovation ;
 - Espaces inc. (PQE)



Le tout s'inscrit dans la [Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027](#)

11.5 le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025

Enfin, en matière d'économie sociale, les différentes mesures du MEIE sont structurées dans le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025.

3 objectifs

- Mobiliser les entreprises d'économie sociale pour accroître leur réponse aux besoins de la population.
- Stimuler l'innovation des entreprises d'économie sociale dans leurs pratiques d'affaires et leurs investissements.
- Mettre en valeur l'entrepreneuriat collectif comme moyen de créer de la richesse au bénéfice de tous.

4 priorités

- La réponse au défi démographique par les services à la personne et la reprise collective.
- L'innovation et les technologies.
- L'autonomie alimentaire.
- L'économie circulaire et l'environnement.

3 Axes - 25 mesures

- Appuyer les entreprises d'économie sociale dans leur réponse aux besoins des individus et des collectivités.
- Innover et investir en misant sur les forces des entreprises d'économie sociale.
- Mettre en valeur l'entrepreneuriat collectif.

PLAN D'ACTION
GOUVERNEMENTAL
EN ÉCONOMIE
SOCIALE
2020-2025



12. RENFORCER L'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les axes prioritaires de développement

1

Le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie entretient des rapports constructifs avec de nombreux acteurs du développement économique en région. Une clarification des rôles respectifs et des attentes en termes de collaboration serait un geste très utile pour simplifier le cheminement des entreprises dans l'écosystème. Il faut alors clairement définir et communiquer qui est la première ligne, qui en est responsable et comment partager la chaîne de soutien par la suite.

2

Tout en respectant la gouvernance locale des acteurs territoriaux, le ministère devrait favoriser un réflexe de réseau national pour harmoniser la reddition de compte, documenter l'impact à l'échelle du Québec et soutenir une approche de mutualisation permettant la disponibilité d'expertise spécialisée partout au Québec sans pour autant tendre vers la centralisation régionale. Tout en évitant la centralisation et en respectant la spécificité régionale propre à chaque région.

3

Les ressources gouvernementales d'accompagnement des entreprises doivent être développées et diffusées dans un mode qui répond davantage aux besoins des entreprises. Les cadres opérationnels des programmes doivent permettre d'élargir leur cible d'opération dont le soutien au redressement des entreprises lorsqu'il y a un réel potentiel. Un effort de réorganisation pourrait être bénéfique pour faciliter l'accès aux ressources par une architecture construite sur moins de programmes plus souples et plus agiles. Les entreprises critiquent l'opacité du réseau découlant de la multiplication des organisations et des programmes.

4

Une des priorités de l'action d'accompagnement en région est d'assurer l'accessibilité à l'expertise. Un levier de financement public partiel des PME devant faire appel à des ressources spécialisées serait une approche souple et efficace pour offrir des services d'accompagnement plus intenses lorsque requis.

5

L'accès et la capitalisation sur les technologies, la numérisation et l'intelligence artificielle seront des facteurs centraux dans la capacité des PME à approfondir leur compétitivité et à répondre aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre. Ces efforts requièrent des investissements significatifs et un accompagnement technique sur mesure. Il est prioritaire d'assurer l'accessibilité financière à ces ressources.

6

L'approche AEQ bénéficierait de ressources supplémentaires permettant une flexibilité dans l'utilisation et encourageant l'échanges d'expertises spécialisées entre territoires de manière à mieux et davantage répondre aux besoins croissants des entreprises.

Le présent document constitue le rapport final d'une importante démarche de consultations des entreprises et des structures de soutien technique, de gestion et en financement des PME, ayant pour objectif de regrouper le plus grand volume d'informations. Voici, en bref, certaines pistes d'amélioration potentielles qui émergent au terme de nos travaux. C'est le résultat exposant les principales informations regroupées à la suite des diverses activités de recherche et de consultation réalisées entre août 2023 et mai 2024. Voici certains commentaires provenant des entrevues menées :

- Le facteur central devant canaliser la réflexion sur l'amélioration des pratiques des ODE doit dépasser l'analyse de leurs structures, services et processus pour se concentrer sur la satisfaction des besoins des entreprises.
- La mutualisation de certains services entre les ODE est possible (et en voie de réalisation dans certains cas), cependant cela ne garantit pas une cohésion politique en soutien des entreprises ;
- Il serait probablement stérile de considérer une refonte des structures de développement économique régionales pour suggérer un modèle unique de gouvernance et de bonnes pratiques. La multiplicité des parties prenantes et le souci d'autonomie territoriale génèreraient une forte opposition à toute réforme érodant cette autonomie ;
- Chaque territoire s'est adapté et agit en fonction de particularités régionales, économiques, sociales et politiques, telles que perçues ;

Voici nos principales propositions

Sur le fonctionnement des ODE

1. Le système de reddition de compte des organisations locales de développement n'est pas normé. Cela rend la démonstration de sa performance extrêmement difficile au niveau national. Plusieurs ODE ne publient aucune donnée quantitative d'activités ou de résultats. Parmi celles qui produisent et qui diffusent des informations, le caractère variable du format des données rend impossible toute compilation provinciale rigoureuse. Il faut saluer l'autonomie de gouvernance de chaque organisation, mais la possibilité de faire une démonstration structurée de leur action collective faciliterait à la fois la gestion, le partage de pratiques et la démonstration d'impacts favorisant les représentations pour obtenir davantage de ressources.
2. La diversité de la taille des ODE entraîne des questionnements dans la répartition des ressources. Ainsi, le taux de dépendance des ODE sur le budget AEQ est extrêmement variable. Malgré cette variation, nous observons un taux de dépendance moyen déclaré de 40% des ODE face aux ressources de AEQ. Mais les écarts sont considérables, allant de 10% à 90%. L'égalité des budgets sur chaque MRC ne signifie pas nécessairement l'équité du partage. Les petites ODE requièrent plus de soutien, mais les grands territoires peuvent plaider que leurs besoins sont immenses et que le financement par entreprise présent sur le territoire devrait être davantage tenu en ligne de compte. Il y a des arguments pour toute sorte de scénarios :
 - a. Offrir trois ressources aux petits territoires qui peuvent démontrer que la demande de service le justifie.
 - b. Offrir quatre ressources au lieu de deux aux grandes ODE qui desservent un territoire présentant une densité de demandes.
 - c. Proposer un second niveau de financement proportionnel à la population.

- 9.** La multiplicité des programmes du MEIE en appui aux entreprises représente un enjeu de complexité et d'accessibilité pour les entreprises, elle peut également avoir un impact défavorable sur l'efficacité dans leur gestion, leur niveau d'utilisation et leur adéquation avec des besoins multiples et mouvants. Un chantier d'évaluation global des programmes, leur utilisation, la documentation de leur résultat et la satisfaction des entreprises bénéficiaires seraient un exercice pertinent. Il pourrait mener à une réorganisation des ressources dans un moins grand nombre de programmes ayant des cibles plus agiles. Un arbitrage doit probablement être fait entre les mesures de contrôle des programmes et leur agilité à répondre aux besoins des PME.
- 10.** En économie sociale, les structures de représentation souhaitent accroître la proximité des intervenants territoriaux (Pôles, CDRQ et ODE). On estime qu'il est fondamental qu'il y ait des personnes nommément responsables de l'économie sociale, ainsi que des enveloppes dédiées à l'économie sociale dans les ODE. L'absence de ressources focalisées exclusivement sur l'économie sociale entraîne encore un manque de soutien pour un secteur qui représente 10% de l'économie alors que les ODE peuvent être aspirées par des projets plus nombreux ou plus gros. Les Pôles souhaitent également mieux s'intégrer dans les stratégies régionales en participant aux tables de concertation.
- 11.** Dans la même veine, les représentants de l'économie sociale souhaitent qu'Investissement Québec actualise sa stratégie de couverture de l'économie sociale. La disparition d'une entité administrative dédiée à l'économie sociale permet peut-être une meilleure intégration dans les équipes régionales, mais cette dilution dans l'ensemble est considérée nuire à la visibilité de l'économie sociale, la reddition de compte quant à la performance de l'organisme public et surtout fait craindre une perte d'expertise une fois que l'équipe actuelle qui a connu l'ancien régime sera progressivement remplacée. Une direction spécialisée pourrait être éclatée géographiquement dans les bureaux régionaux pour assurer la synergie avec les équipes régionales tout en favorisant une cohésion d'approche pour les besoins spécifiques de cette clientèle ainsi qu'une continuité dans le maintien et l'enrichissement de l'expertise dédiée.
- 12.** De manière générale, les acteurs souhaitent que l'État puisse intervenir davantage dans des approches de finance hybride (blended finance) en attirant des capitaux privés (dont les fonds de travailleurs) dans des leviers de financement destinés à l'innovation, l'intelligence artificielle, la protection de l'environnement et à l'économie sociale. En acceptant un plus haut niveau de risque, en absorbant une part des frais de gestion et en acceptant un rendement inférieur aux autres acteurs, l'État peut apporter un effet de levier majeur à ses propres ressources comme le démontrent les effets de levier du FLI.
- 13.** Des programmes de développement de la demande solvable pour l'aide technique sont aussi utiles et peuvent être tout aussi performants que les budgets qui assurent l'offre de services. À cet égard, le projet INNOGEC a été fortement apprécié des entreprises et des structures régionales de l'économie sociale. Une telle mesure devrait être prolongée sans pour autant exclure des aménagements dans son fonctionnement. Cette approche de financement pourrait être pertinente dans l'accompagnement des PME en innovation ou pour intégrer le potentiel de l'intelligence artificielle, rendant davantage accessible des conseillers spécialisés.
- 14.** Le réseau Accès entreprise Québec doit-il être plus visible pour favoriser son utilisation par les entreprises ? L'appétit pour un branding collectif est élevé, mais fait aussi face à des préoccupations identitaires des Villes et territoires. Une réflexion collective doit être poursuivie dans un forum représentatif afin de définir un minimum de notoriété commune sans susciter de résistance. La piste d'une campagne marketing pour développer l'appellation AEQ et favoriser l'utilisation des services des ODE semble très pertinente. Les ODE pourraient probablement se rallier à une affirmation de membre d'un label beaucoup plus facilement qu'une harmonisation du nom de chaque ODE.

- 15.** Un certain nombre de services pourraient être partagés afin de ne pas répéter dans chacune des 100 ODE l'effort de constituer des outils. On pourrait imaginer qu'un pôle central reçoive des fonds afin de fournir des services d'appui :
- a.** Une reddition de compte uniformisée permettrait la construction facilitée d'une démonstration de performance et de contribution. Serait-il possible d'uniformiser la reddition du compte d'AEQ et du FLI ? Une cellule de deux personnes qui serait au service de toutes les ODE afin d'accélérer leur reddition de compte pourrait être une avenue prometteuse. Le fait d'avoir deux personnes qui connaissent les systèmes et qui accélèrent la compilation serait sûrement apprécié. Les organismes devraient en échange accepter une érosion de leur intimité institutionnelle, mais profiteraient d'un balisage comparatif instructif.
 - b.** Un système de parrainage avec le repérage de conseillers de haut niveau parmi les 101 ODE qui participeraient à la définition et au partage des meilleures pratiques.
 - c.** Un groupe de mentors, constitué de trois à cinq personnes, qui pourraient être des conseillers en ligne en soutien aux conseillers locaux afin de faciliter la capitalisation d'une meilleure connaissance des programmes et des stratégies de déploiement. Ce déploiement d'expertise et de partage de pratiques favoriserait l'accueil et la rétention du personnel.
 - d.** Un service de construction et de maintien d'une mise à jour d'une cartographie des programmes (compilation et veille de l'évolution des programmes avec guide d'utilisation). Plusieurs ODE effectuent ce travail d'une manière redondante et certains abandonne cette opération, jugée lourde et constamment à refaire. Un outil collectif, construit avec un dialogue établi avec le MEIE, mais au service des ODE pourrait être pertinent.

Ce pôle central devrait être localisé selon des enjeux diplomatiques. Il faut sans doute éviter la création d'une cellule gouvernementale qui aurait l'apparence d'un outil de supervision. Il faut plutôt viser une cellule appartenant à un regroupement et au service de ses membres.

- 16.** Relancer le débat des structures et de la gouvernance vers une harmonisation semble un piège dont le coût politique dépasse les espérances de gains opérationnels. Par ailleurs, un effort de cohésion dans la communication des résultats serait souhaitable et à la portée.
- 17.** Il faut clarifier si Accès entreprise Québec est un simple programme de financement fragmentaire des ODE ou si cette approche doit mener à la constitution d'un véritable réseau. Un tel réseau pourrait faciliter cette mise à l'échelle et le partage des meilleures pratiques, sans remettre en question l'autonomie des MRC et leur capacité/volonté de réunir leurs forces à l'échelle régionale.
- 18.** Le programme AEQ représente actuellement un coût annuel de 20 millions \$ pour le gouvernement du Québec, qui alimente les MRC pour 40% de leur capacité à accompagner les entreprises de leur territoire (ceci étant une moyenne avec de grands écarts selon la taille de la MRC). Les ressources requises pour assurer la compétitivité salariale des ODE, la création de postes de spécialistes mutualisés à l'échelle des régions en réponse à l'augmentation de la demande en provenance des PME et, enfin pour doter le réseau d'une visibilité et de certains services administratifs de seconde ligne pourrait représenter entre 10 et 15 millions \$ supplémentaires par année.

Notes de bas de page

Les références précises sont présentées dans le rapport annexe, revue de littérature et bibliographie.

¹ MCKINSEY & COMPANY, Public & Social Sector Practice, *Beyond Financials: Helping small and medium-size enterprises thrive*, BY DIAAN-YI LIN, SRUTHI NAMRATHA RAYAVARAPU, KARIM TADJEDDINE, AND REBECCA YEOH, January 2022, [Source](#) P.3-4

² OXFORD ECONOMICS, SME strategies for success, *A global study that reveals the key drivers of success for SMEs in 2017 and beyond*, Jun 2017, [Source](#) P. 22

³ OCDE SME and Entrepreneurship Outlook 2023 - *La recherche de talents*, [Source](#) P. 2

⁴ OCDE SME and Entrepreneurship Outlook 2023 - *La recherche de talents*, [Source](#) P.12

⁵ OECD - *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*, PDF, 2007, [Source](#) Voir section 5

⁶ APDEQ, *Référentiel de compétences des professionnelles et professionnels en développement économique*, PDF, Octobre 2021, [Source](#) Voir section 5

⁷ MCKINSEY & COMPANY, Public & Social Sector Practice, *Beyond Financials: Helping small and medium-size enterprises thrive*, BY DIAAN-YI LIN, SRUTHI NAMRATHA RAYAVARAPU, KARIM TADJEDDINE, AND REBECCA YEOH, January 2022, [Source](#)

⁸ *Measuring BDC's impact on its clients*, Business Development Bank of Canada (BDC), July 2013.

⁹ SBA - U.S., Strategic Plan Fiscal Years 2022-2026, PDF, 2022, [Source](#) Voir introduction

¹⁰ MCKINSEY & COMPANY, Public & Social Sector Practice, *Beyond Financials: Helping small and medium-size enterprises thrive*, BY DIAAN-YI LIN, SRUTHI NAMRATHA RAYAVARAPU, KARIM TADJEDDINE, AND REBECCA YEOH, January 2022, [Source](#) P.5-7

¹¹ EDRP - ECONOMIC DEVELOPMENT RESEARCH PARTNERS, *Championing economic development*, PDF, 2019, [Source](#) Voir section 3 et 4.1

¹² EDRP - ECONOMIC DEVELOPMENT RESEARCH PARTNERS, *Championing economic development*, PDF, 2019, [Source](#) Voir section 3 et 4.3

Section 4.3 Marie J. Bouchard, Paulo Cruz Filho, Martin St-Denis (2011), Brève analyse de quelques mesures et programmes gouvernementaux destinés à l'économie sociale au Québec - les critères de qualification et de classification, Rapport au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, 1er novembre 2011, 48 p.