

# Projet Entrepreneuriat Montréal

Avis de la  
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys  
au groupe de travail chargé de  
proposer un plan d'action pour obtenir  
un taux de croissance soutenu eu égard  
à la création et à la survie des nouvelles entreprises  
grâce à un arrimage réussi des composantes du réseau de  
soutien aux entreprises

Rapport déposé à M. Robert Ladouceur, commissaire  
Direction de la planification  
et des interventions stratégiques  
Ville de Montréal

Février 2007

## **Avertissement**

La problématique entrepreneuriale, ainsi que le développement de l'entrepreneuriat, constitue, pour la vaste majorité des sociétés soucieuses de leur développement économique et d'une prospérité afférente durable, le noyau d'un système complexe et multiforme.

Pour en parler de manière compréhensible et efficace, il est impérieux de bien définir les concepts et de situer clairement notre propos dans l'une ou l'autre dimension qu'il nous intéresse de discuter, sous peine de tomber rapidement dans le cafouillis d'une tour de Babel aussi improductive qu'inutile.

Dans ce texte, la forme masculine sert de forme neutre. Elle est employée à ce titre à seule fin de ne pas alourdir inutilement le document et de conserver la clarté optimale de l'expression.

## PLAN

<b>Texte préliminaire</b>	4
<b>Introduction</b>	5
<b>La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys</b>	7
<b>Perspective et méthodologie</b>	9
PERSPECTIVE	9
MÉTHODE	11
<b>État de la question</b>	12
<i>ENCOURAGER LES JEUNES À ENTREPRENDRE – LES DÉFIS POLITIQUES</i>	12
<i>L'ENTREPRENARIAT (SIC) ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL</i>	13
LOI SUR LE MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉGIONAL ET DE LA RECHERCHE (PROJET DE LOI N <sup>o</sup> 34)	14
<i>RÉUSSIR MONTRÉAL</i>	14
<u>La Complémentarité des services</u>	15
<u>Les Intentions de la Ville</u>	15
<i>RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ DES CLD</i>	
<i>ET DES ORGANISMES PARTENAIRES DE MONTRÉAL 2004-2005</i>	17
<i>LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES</i>	17
MIEUX ÉPAULER L'ENTREPRENEUR	18
DÉCENTRALISATION, RESPONSABILISATION, ÉVALUATION, IMPUTABILITÉ	20
<b>La contribution spécifique de la CSMB</b>	22
UN CARREFOUR INCONTOURNABLE DE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT	22
UN CHANGEMENT ?... À QUELLES CONDITIONS ?	25
UN SECOND REGARD... POUR NE PAS HEURTER INUTILEMENT	26
<b>... Et ce qu'il faut faire</b>	27
<b>Conclusion</b>	29

## Texte préliminaire

La Ville de Montréal a énoncé, dans *Réussir Montréal*, sa stratégie de développement économique 2005-2010. Fondée sur le développement durable et la solidarité, celle-ci « favorise la recherche d'un sain équilibre entre croissance économique, protection de l'environnement, équité et qualité de vie » (Gérald Tremblay).

En guise d'amorce, permettez-nous d'indiquer les objets sur lesquels nous entendons faire reposer nos commentaires et analyses : le développement des entreprises, un phénomène intimement lié au développement et à la formation des entrepreneurs; la nécessaire concertation des agents; la clarté et le partage des orientations; le respect des rôles; la responsabilisation et la reddition de comptes; la juste perception des besoins. Nous préciserons la grille de lecture que nous proposons dans la partie **État de la question**.

Pour revenir à *Réussir Montréal*, nous retiendrons du diagnostic posé les éléments suivants : Montréal, **moteur** de l'économie régionale; **culture et créativité**, des éléments distinctifs; **productivité**, un rattrapage s'impose; **emploi**, une performance remarquable; **création d'entreprises**, un enjeu majeur. Dans le plan d'action proposé pour concrétiser les axes du plan stratégique, nous nous intéresserons au premier chef à l'objectif d'amélioration de l'environnement d'affaires par l'arrimage et la dynamisation des composantes du système entrepreneurial montréalais et, de manière complémentaire, au renforcement du savoir, de l'innovation et du dynamisme des grappes industrielles par l'amélioration du processus de développement du capital humain, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des milieux de vie par l'accélération de la mise en valeur des secteurs propices à l'intensification et à la diversification des activités.

De son côté, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) pose, dans *L'Entreprenariat (sic) et le développement économique local*, les questions « quels programmes et quelles politiques? » Les principaux objets d'intérêt de ce document sont l'impact de la création d'entreprises sur les économies locales, le travail indépendant dans les économies nationales et locales, les services de développement des entreprises et la formation, les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat axés sur des groupes cibles, les stratégies nationales et locales, l'élaboration des programmes, les impacts de l'activité d'entrepreneur.

Enfin, nous attacherons une importance particulière aux constats du document intitulé *Le Développement des compétences entrepreneuriales*, préparé pour le Ministère des affaires municipales et des régions (MAMR) par Martial Fauteux.

Le lecteur trouvera le détail de ces questions dans la partie **État de la question** de notre rapport.

## Introduction

Il convient, pour débiter, de tracer en quelque sorte l'organigramme de la problématique du développement de l'entrepreneuriat montréalais. Cela permettra au lecteur de bien cerner les orientations, les paliers d'intervention, les ordres de préoccupation, les canaux et les réseaux de communication, les champs d'action et les rôles de chacun.

Dans la mise en œuvre du premier axe de positionnement de la stratégie de développement économique 2005-2010 de la Ville de Montréal, soit **l'amélioration de l'environnement d'affaires**, un groupe de travail a été créé pour jeter les bases d'un plan d'action. Son mandat s'énonçait ainsi :

*Proposer pour Montréal un plan d'action en entrepreneuriat visant à :*

- *Promouvoir davantage la culture entrepreneuriale au sein de la population*
- *Favoriser une plus grande création d'entreprises et le succès des entrepreneurs et de leurs entreprises*
- *Améliorer l'adéquation entre les besoins des entrepreneurs et l'offre de services en matière entrepreneuriale*
- *Solliciter l'ensemble des expertises et des réseaux derrière des objectifs communs et partagés<sup>1</sup>*
- *Atteindre ces résultats en optimisant les ressources du milieu et les fonds publics dédiés à l'entrepreneuriat<sup>1</sup>*

Il importe de rappeler ici les deux premières actions du premier axe d'intervention qui visaient à arrimer et dynamiser les composantes du système entrepreneurial montréalais :

*Action 1.2.1 Renforcer les services de première ligne offerts aux entreprises par le réseau des CLD en arrondissement*

*Action 1.2.2 Structurer les services de deuxième ligne en développement économique*

Ces actions, associées aux deux passages soulignés plus haut, jettent un éclairage important à la fois sur la problématique sous-jacente au mandat du groupe de travail et sur la nécessité de voir les mesures éventuellement proposées prendre assise sur une collaboration réalisée **dans le respect des champs de compétence et des rôles spécifiques des organismes concernés.**

Dans un premier temps, le groupe de travail a choisi de réaliser son mandat dans une activité à trois volets appelée « Projet Entrepreneuriat Montréal ». Ainsi, ce projet comportait l'examen de la réalité entrepreneuriale internationale, un sondage réalisé par la firme *Aramis* et, finalement, une large consultation sous forme d'un colloque

---

<sup>1</sup> C'est nous qui soulignons.

thématique regroupant, sur invitation, 85 organismes sous le thème *Mieux épauler l'entrepreneur*. Ce colloque s'est déroulé le 24 novembre 2006 au centre des loisirs de l'arrondissement Saint-Laurent.

En marge de ces travaux, et parallèlement à ceux-ci, le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP) de la Ville de Montréal a présenté une proposition corporative de réorganisation des services de soutien offerts par les SAJE de son territoire<sup>2</sup> aux jeunes entreprises et aux CLD.

Cette proposition faisait suite à l'entente sur le développement local entre la Ville et le ministère des Affaires municipales (2004), ainsi qu'à une série de rencontres et de discussions entre les représentants de la Ville et ceux des organismes intéressés par les activités de soutien à l'entrepreneuriat.

Pour l'essentiel, la proposition déposée vise à créer un organisme regroupant sous une même entité les ressources des deux SAJE pour renouveler et renforcer les services de deuxième ligne aux entreprises.

Pour faire une meilleure lecture des impacts de cette proposition et des réactions qu'elle a suscitées, le lecteur doit considérer un ensemble de facteurs interreliés : l'aspect politique (objectifs et orientations) n'est évidemment pas absent de la réflexion, pas plus que l'aspect administratif (structures et intérêts) ou financier (subventions et reddition de comptes); de même, l'optimisation de l'offre de service, la collaboration entre les organismes, le profil et l'âge des entrepreneurs, comme l'utilisation d'Internet viendront moduler les positions des uns et des autres eu égard au regroupement éventuel des SAJE. Finalement, on ne peut faire abstraction des scénarios examinés quant à la réorganisation éventuelle des 18 CLD de l'Île de Montréal. Même si, selon M. Alan DeSousa, responsable du développement économique à la Ville de Montréal, on n'a pas dépassé le stade des hypothèses sur cette question, ces considérations d'avenir se profilent nettement à l'arrière-scène du projet de réorganisation des SAJE.

La proposition corporative du SMVTP a été soumise à l'attention d'un comité consultatif sur l'avenir des SAJE, mis sur pied par les autorités municipales et regroupant, outre les deux représentants de la Ville, une représentante des CLD, un représentant des CDEC, les directeurs des deux SAJE, une représentante de la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse, ainsi qu'un représentant du secteur professionnel du réseau de l'éducation. Ce dernier siège a été occupé par M. Wojtek Winnicki, directeur général adjoint responsable du dossier de l'entrepreneuriat à la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB). Le DGA a résolu de répondre positivement à la sollicitation du responsable du groupe de travail du SMVTP de la Ville de Montréal, M. Robert Ladouceur, et de déposer un avis sur la proposition de réorganisation des services de soutien aux jeunes entreprises et aux CLD. Cette décision est motivée, notamment, par l'engagement de plusieurs années de la CSMB dans le développement de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, la CSMB tient à élargir l'objet du présent avis à l'ensemble de la question des services aux jeunes entrepreneurs et aux nouvelles entreprises, dans une perspective fondamentalement éducative.

---

<sup>2</sup> La proposition touche en fait l'ensemble de l'agglomération.

## La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

La loi sur l'instruction publique mandate les commissions scolaires du Québec pour qu'elles prennent une part active au développement socioéconomique de leur milieu et elle les autorise à procéder aux ententes nécessaires avec d'autres organismes pour y parvenir<sup>3</sup>. Ainsi, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys a orienté une partie de son activité éducative vers le développement de services de formation liés à l'entrepreneuriat.

Dans le peloton de tête des commissions scolaires québécoises d'envergure, la CSMB regroupe 45 000 élèves (25 100 au primaire, 14 000 au secondaire, 2 900 à la formation professionnelle, 2 700 à l'éducation des adultes et 200 aux services aux entreprises et à la main-d'œuvre) répartis dans 88 établissements (62 écoles primaires, 13 écoles secondaires, 2 écoles spéciales, 6 centres de formation professionnelle et 5 centres d'éducation des adultes).

Plus de 10 000 employés sont au service de cette imposante communauté. Les établissements de la CSMB sont situés dans sept arrondissements montréalais et 13 municipalités de l'ouest de l'île : Lachine, LaSalle, L'Île-Bizard/Sainte-Geneviève, Outremont, Pierrefonds/Roxboro, Saint-Laurent, Verdun, Baie d'Urfé, Beaconsfield, Côte-Saint-Luc, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Hampstead, Kirkland, L'Île-Dorval, Montréal-Ouest, Mont-Royal, Pointe-Claire, Sainte-Anne-de-Bellevue et Senneville.

La CSMB s'inscrit dans une dynamique hétérogène en constante évolution. Une partie de son vaste territoire est fortement urbanisée, alors que certaines zones présentent des caractéristiques semi-rurales. Cette géographie constitue la trame de fond d'un important métissage ethnique et culturel. C'est là une caractéristique primordiale dans le cadre de la formation en entrepreneuriat et de l'activité

---

<sup>3</sup> Extrait de la Loi sur l'instruction publique du Québec

### § 5. — *Fonctions et pouvoirs reliés aux services à la communauté*

Responsabilités.

#### **255.** La commission scolaire peut:

1° contribuer, par des activités de formation de la main-d'oeuvre, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement de la région;  
...(...);

3° participer, dans le respect de la politique québécoise en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales, à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération avec l'extérieur dans les domaines de ses compétences.

Gestion des activités.

**255.1.** La commission scolaire peut, dans la mesure et aux conditions qu'elle détermine, confier la gestion de tout ou partie des activités visées à l'article 255, sauf les activités de formation de la main-d'oeuvre, à un comité qu'elle institue ou à un organisme qu'elle désigne.

entrepreneuriale. Issus de 172 pays, les élèves parlent souvent deux langues, parfois trois. Les réalités socioéconomiques en jeu dévoilent par ailleurs des profils polarisés. Bien ancrée dans cette diversité, la CSMB propose une offre de services éducatifs répondant aux impératifs de cheminements scolaires rigoureux, résolument modernes et à l'écoute des besoins des individus et des milieux.

D'abord dotée, en 2002, d'une vision institutionnelle coiffée du thème *L'élève, au coeur de nos actions*, la CSMB a ensuite fait figure de pionnière en développant, dès 2003, une première planification stratégique. À l'automne 2006, elle s'engage dans son second plan stratégique fondé sur quatre valeurs issues d'une démarche de réflexion axée sur l'éthique et la gouvernance: le respect - porter un second regard afin de ne pas heurter inutilement ; l'équité – apprécier justement ce qui est dû à chacun ; la responsabilité éthique – favoriser la reddition de comptes dans la liberté d'action ; le courage – lutter contre la facilité.

## Perspective et méthodologie

### PERSPECTIVE

D'emblée, nous adopterons une perspective résolument éducative dans notre examen de la situation de l'entrepreneuriat à Montréal. Outre que ce point de vue est celui qui correspond à la mission propre de la CSMB, il permet de porter un regard plus général sur l'objet d'analyse, un regard empreint de la distance qu'il faut pour observer le cheminement complet de la mise en œuvre d'un projet d'entreprise. En effet, prise au sens large, c'est-à-dire envisagée globalement, sans référer à des méthodes ou à des modalités particulières mais plutôt à la démarche d'amélioration continue comme telle, la perspective de formation est à la base du cheminement de l'entrepreneur, quel qu'il soit.

Appliquée sur deux axes, la perspective de formation se révèle éminemment intéressante pour observer la réalité entrepreneuriale, pour l'analyser et pour apporter les changements nécessaires au parcours de l'entrepreneur. D'un côté, elle permet d'examiner chacune des dimensions du cycle de vie d'une entreprise, depuis le pré-démarrage (conception) jusqu'à la cessation des activités (mort), en passant par le démarrage (naissance), le développement (adolescence), la maturité (âge adulte) et le déclin (vieillesse). À chacune de ces étapes, l'entrepreneur, parce qu'il exerce des rôles différents au fur et à mesure que se déroule le cycle de vie de son entreprise, doit se préparer et se former. D'un autre côté, cette préparation peut prendre des formes multiples et diversifiées : cours traditionnels, travaux, accompagnement, apprentissage sur le tas, apprentissage individualisé, séminaires et colloques, conférences, formation en ligne...

Parce que c'est son champ d'expertise propre, le milieu scolaire peut guider l'entrepreneur dans l'ensemble de ces activités et de ces étapes. Il peut aussi lui offrir des services adaptés et pertinents pour « répondre à ses besoins », selon la formule juste mais malheureusement galvaudée et trop souvent vidée de sa substance, comme nous le verrons dans la partie **État de la question**. Ce point de vue peut paraître partial... Il l'est dans le sens où l'argumentation qui le sous-tend met en évidence l'importance primordiale de reconnaître la compétence du milieu scolaire en général et celle de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys en particulier dans la formation des entrepreneurs, qu'ils soient en devenir ou déjà actifs. Mais il n'est pas partial au sens où il constituerait la négation du rôle tout aussi essentiel des autres partenaires, personnes ou organismes, dans le développement de l'entrepreneuriat et d'une culture entrepreneuriale. Voyons ensemble l'étendue du champ sémantique du mot *formation* : cet exercice nous aidera à clarifier les concepts au fil de l'argumentation.

Comme nous l'avons déjà dit, chacun reconnaît que la formation constitue une des fonctions principales des organismes de soutien à l'entrepreneuriat. En effet, la plupart des programmes obligent les promoteurs à suivre un certain nombre de séminaires de base en administration, notamment dans les domaines du marketing,

de la comptabilité, de la finance et du droit des affaires. La durée globale de cette « formation » varie de 15 à 45 heures selon les cas.

À cette formation de courte durée s'oppose une démarche d'apprentissage plus complète (qui s'étend en général sur plus de 300 heures) qui se pratique dans le milieu de l'éducation. Cette formation plus formelle, « professionnelle » au sens propre du terme, est adaptée aux exigences du rôle et des fonctions d'un chef de petite entreprise moderne. Elle est offerte dans une démarche globale, structurée et elle peut être reconnue par une sanction officielle ; elle touche aussi bien la formation initiale que la formation continue (qu'on appelle aussi perfectionnement).

Ainsi définie, la formation exclut la participation occasionnelle à une conférence ou à un atelier sur un sujet donné à moins que cette participation s'inscrive dans le cadre d'un programme structuré et organisé. Dans le même ordre d'idées, on appelle « formateur » l'intervenant dont l'activité de base, c'est-à-dire la spécialité, est la formation formelle.

Pour élargir encore notre angle de vision, nous voulons présenter au lecteur les caractéristiques spécifiques de la démarche de gestion éthique que la CSMB a choisi d'entreprendre et qui gouvernent dorénavant autant ses processus décisionnels qu'éducatifs. Par conséquent, ces caractéristiques s'appliquent *mutatis mutandis* aux décisions prises et aux choix exercés dans les activités de développement de l'entrepreneuriat.

Voici donc l'énoncé intégré de Mission, d'Ambition et de Valeurs adopté par le conseil des commissaires de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, à sa séance du 6 juin 2006 :

***La CSMB, guidée par des valeurs de respect, d'équité, de responsabilité et de courage, contribue à la réussite de ses élèves, selon leur cheminement personnel, en tenant compte de sa communauté, de ses mandats et de ses ressources.***

***... la perspective des actions de la CSMB est, en lien direct avec sa mission, celle de l'éducation. La pertinence de toutes ses actions est donc évaluée au regard de leurs effets sur la réussite des élèves. La somme des orientations du plan stratégique définit l'ambition de la CSMB... L'atteinte de (cette) ambition s'appuie sur une approche éthique que guident les valeurs de la CSMB.***

***Les valeurs ... sont autant de phares indiquant ce vers quoi nous désirons cheminer et ce sur quoi nous devons nous orienter en cas d'incertitude ou de décision difficile. Les valeurs sont des guides pour l'action. Les valeurs promues par la CSMB sont***

***le RESPECT – l'ÉQUITÉ – la RESPONSABILITÉ – le COURAGE***

***Ces quatre valeurs définissent ce que la Commission scolaire juge être le bien et le souhaitable. Les valeurs s'appliquent dans nos relations internes avec nos élèves, de même que dans celles avec nos partenaires et nos autres interlocuteurs extérieurs.***

Ainsi donc, la réussite des personnes, le second regard, les relations avec les partenaires constituent, pour la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, des objets de référence constants.

#### MÉTHODE

Sur le plan méthodologique, le présent avis s'élabore autour des pôles suivants : recherche, lecture, entrevues, observation, analyse, réflexion. Il relève donc d'une démarche à la fois réflexive et empirique, qui permet de faire la jonction entre la dimension théorique du développement de l'entrepreneuriat et son caractère proprement pratique.

## État de la question

Faut-il s'étonner que la somme de documents produits ces dernières années sur la question de l'entrepreneuriat soit tout à fait impressionnante ? Pas si l'on considère l'impact majeur que la réalité entrepreneuriale a eu sur les sociétés modernes, notamment dans le secteur du développement socioéconomique, mais aussi, et de façon plus extensive, dans l'ensemble du mode de vie : l'environnement, la santé, l'éducation, la culture, les relations interethniques, la globalisation des marchés ; tous ces éléments, à un titre ou à un autre, sont tributaires de l'entrepreneuriat humain dans nos milieux. Nous avons donc retenu quelques documents généraux particulièrement significatifs produits par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), mais nous nous sommes surtout attardés sur des documents locaux récents, qui fournissent l'information suffisante pour cerner les enjeux du développement de l'entrepreneuriat montréalais et pour permettre aux acteurs et aux décideurs de prendre à court terme les orientations nécessaires. Dans les pages qui suivent, nous nous servons des textes et des documents disponibles comme fond de scène et nous partons de l'information qu'ils renferment pour analyser la situation particulière de l'entrepreneuriat à Montréal et pour dégager des pistes d'amélioration et des suggestions d'action, en regardant plus immédiatement la contribution actuelle et potentielle du secteur éducatif, représenté principalement par la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys.

### *ENCOURAGER LES JEUNES À ENTREPRENDRE – LES DÉFIS POLITIQUES*

Dans ce texte, L'OCDE propose une définition de l'emploi indépendant. « En règle générale, peut-on y lire, le terme "entrepreneuriat" (sic) est utilisé comme synonyme d'"emploi indépendant". Est ainsi qualifié d'entrepreneur tout individu qui travaille pour son propre compte... » Sont donc considérés comme entrepreneurs tous les artisans, ouvriers et autres travailleurs manuels, écrivains, consultants, commerçants, distributeurs de services sur Internet, etc. Plus loin, on peut lire : « L'éducation... conditionne largement le type d'activité exercée par les travailleurs indépendants..., (mais) les réformes éducatives qui mettent en avant la polyvalence, la flexibilité, la créativité et les compétences d'entrepreneur peuvent largement contribuer à briser les distinctions de classe... »

On y apprend aussi que l'emploi indépendant non agricole est passé de 4,3 à 6,2 % au Canada entre 1970 et 1996. Cet accroissement de 1,9 % est inférieur à la moyenne de croissance dans les pays de l'OCDE pour la même période, qui est de 2,5 %. Toutefois, environ 80 pour cent des gains d'emplois nets enregistrés durant les années 90 sont à mettre sur le compte de l'emploi indépendant. « Les administrations nationale et provinciales ont été très attentives à ce que le développement de l'esprit d'entreprise soit systématiquement intégré dans l'enseignement dispensé par les écoles primaires et secondaires. Ces administrations ... proposent un large éventail de dispositifs de formation et d'aide au démarrage... (...). Bon nombre de ces dispositifs comportent aussi des services

d'orientation, d'encadrement et de conseil, et font de l'élaboration d'un plan d'entreprise l'un des aspects essentiels. »

Les auteurs affirment qu'il n'y a aucune contradiction entre la formation nécessaire dans le monde du travail moderne et celle nécessaire aux entrepreneurs. De nos jours, la formation nécessaire pour réussir en tant que salarié et en tant qu'entrepreneur est exactement la même. Cela signifie que l'intégration de l'éducation à l'entrepreneuriat dans les programmes scolaires bénéficiera aussi à l'ensemble de la population active et à la société en général. De plus, l'éducation à l'entrepreneuriat ne sert pas des intérêts particuliers : elle a pour effet d'élargir la liberté de choix individuelle et contribue ainsi à l'objectif d'équité poursuivi par toute démocratie. Plus la préparation scolaire des entrepreneurs potentiels aura une dimension locale, mieux elle permettra de retenir dans les communautés concernées des personnes brillantes et compétentes.

En fait, il y a deux définitions de « l'éducation à l'esprit d'entreprise » : la première, plus restrictive, renvoie à des programmes qui encouragent les participants à considérer la création d'entreprise et l'emploi indépendant comme des options professionnelles viables et à les y préparer. On parlerait ici plutôt d'« éducation à l'entrepreneuriat ». La seconde considère l'esprit d'entreprise plus largement et vise à développer un ensemble de qualités et de compétences permettant aux individus et aux sociétés de s'adapter au changement social et économique rapide. Ce serait au sens propre l'« éducation à l'esprit d'entreprise ». La première conception est en quelque sorte une composante de la seconde.

#### *L'ENTREPRENARIAT (SIC) ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL*

L'une des questions qui reviennent souvent est celle de l'objectif des mesures de soutien au développement de l'entrepreneuriat. À Montréal, la mesure de soutien au travailleur autonome (STA) sert constamment d'exemple, aussi bien à ceux qui sont favorables aux mesures d'employabilité qu'à ceux qui voudraient voir cette mesure servir exclusivement au développement de l'entrepreneuriat, avec les modifications majeures que cela supposerait en termes de clientèle ciblée comme en termes de conditions d'admissibilité. Ce qui est certain, c'est qu'une conclusion se dégage des études de l'OCDE là-dessus : « Les mesures en faveur du travail indépendant peuvent augmenter les revenus et constituer une alternative (sic) valable au paiement de l'assurance-emploi, mais seulement pour une faible fraction des chômeurs, à savoir en général les plus motivés et ceux qui ont déjà travaillé et qui ont accumulé un capital humain et financier. » Par ailleurs, si la création et le développement des entreprises constituent un élément capital de la croissance et du développement local, elles ne sont pas une panacée ; une politique centrée sur l'entrepreneuriat favorise ceux qui possèdent un capital financier, humain et social plus important que les autres. Avec l'extension de ce type de programme et l'élargissement des critères d'admission, le fait d'attirer des participants marginaux affaiblit souvent les impacts positifs. Il ne faut pas voir dans la promotion du travail indépendant et de la micro-entreprise une solution à l'exclusion sociale pour un grand nombre d'individus.

Dans un autre ordre d'idées, l'OCDE reconnaît que l'un des moyens d'améliorer la performance des entreprises est de faciliter leur accès à la formation. Une grande

part de la mortalité des entreprises nouvelles ou de petite taille tient à des manquements graves sur le plan de la gestion. La formation a un rôle à jouer à la fois dans la réduction des échecs et dans l'amélioration du rendement. Des études montrent que, « si certains propriétaires de micro-entreprises ne les développent pas, c'est parce que la gestion et le recrutement du personnel leur posent problème. Cela tient en partie à la difficulté de trouver une formation appropriée et au coût qu'une telle formation représente... (...). On constate qu'une formation générale a davantage d'effets sur la productivité qu'une formation spécifique... ; (par contre), certaines formations organisées pour répondre aux besoins de groupes spécifiques paraissent particulièrement efficaces. »

Par ailleurs, le document de l'OCDE consacre plusieurs pages à l'importance de l'évaluation et du suivi des programmes de soutien à l'entrepreneuriat. Il n'est pas aisé de faire une bonne évaluation, plusieurs embûches se dressent depuis le choix des critères jusqu'à la démarche elle-même. Pour simplifier, disons que l'évaluation d'un programme ou d'une mesure doit d'abord chercher à déterminer ce qui se serait produit si ce programme ou cette mesure n'avait pas existé. Si l'on constate que la réalité aurait alors été fort différente et que la situation générale des entrepreneurs aurait été plus difficile, on peut passer à l'examen plus systématique du programme dans une perspective d'amélioration continue. Si l'on constate que la réalité aurait été sensiblement la même, on peut se poser sérieusement la question du bien-fondé du programme comme tel.

Parmi les constats de l'OCDE, retenons que la collaboration et la complémentarité des intervenants sont non seulement souhaitables, mais qu'elles constituent une condition *sine qua non* au succès des mesures de soutien à l'entrepreneuriat.

LOI SUR LE MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉGIONAL ET DE LA RECHERCHE (PROJET DE LOI N<sup>o</sup> 34)

L'intérêt de cette loi dans notre propos réside essentiellement dans les attributs qu'elle reconnaît aux centres locaux de développement (CLD), notamment dans la responsabilité qu'elle leur confie d'exercer, pour la municipalité régionale de comté (MRC), la compétence suivante : « prendre toute mesure afin de favoriser le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat sur son territoire » et utiliser l'ensemble des moyens prévus à l'article 90 pour y arriver. Dans un deuxième temps, retenons que la loi prévoit, à l'article 93, que « le territoire de la Ville de Montréal peut être desservi par plus d'un centre local de développement ; le cas échéant, la ville détermine leur territoire respectif. » Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe à l'heure actuelle 18 CLD sur le territoire de l'agglomération métropolitaine de Montréal. Des modifications éventuelles font présentement l'objet d'échanges entre les intéressés.

#### *RÉUSSIR MONTRÉAL*

Ce document capital constitue la pierre angulaire du développement économique de l'agglomération métropolitaine pour la période 2005-2010. On peut y lire notamment que « la création d'entreprises et l'amélioration de leurs conditions de survie sont des enjeux majeurs du développement économique d'une métropole » et, plus loin, que « la région métropolitaine et la ville de Montréal accusent un véritable retard (sur les autres grandes villes canadiennes) en matière de création d'entreprises. »

Avant d'examiner plus en détail les intentions de la Ville de Montréal, commençons par jeter un œil sur la complexité des services qui peuvent être offerts en matière d'entrepreneuriat et par tenter un classement de ces services à partir de certains paramètres distinctifs.

### La Complémentarité des services

On distingue généralement quatre stades principaux de développement de l'entreprise (v. plus haut la partie « PERSPECTIVE »), chacun comportant des besoins spécifiques de formation et de perfectionnement :

- Sensibilisation et pré-démarrage
- Démarrage
- Survie et renforcement
- Croissance et expansion

Les compétences requises pour concevoir et mettre en route une petite entreprise ne sont pas les mêmes que celles exigées pour en assurer la survie, la rentabilité et la croissance. Au stade de la sensibilisation et du pré-démarrage, l'objectif n'est pas forcément de voir les jeunes se lancer immédiatement dans une carrière d'entrepreneur, mais plutôt de les sensibiliser et de les éduquer sur le plan des opportunités, des défis, des procédures, des caractéristiques, des comportements et des compétences exigées par la gestion d'entreprise. Au stade du démarrage, l'objectif de la formation est la mise en œuvre concrète des habiletés définies à l'étape précédente. Aux étapes ultérieures (Survie et renforcement - Croissance et expansion), les 120 diplômés sondés par entrevue téléphonique en juin 1999 par le Bureau de placement de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys ont recommandé, notamment, que le soutien emprunte les avenues suivantes :

- la rédaction (finale) du plan d'affaires
- la recherche de financement
- la gestion de la trésorerie
- le commerce électronique
- les techniques de vente
- la tenue de livres

### Les Intentions de la Ville

Les premières intentions de la Ville sont présentées dans la priorité 1.2 de son plan d'action : *Arrimer et dynamiser les composantes du système entrepreneurial montréalais.*

Dans le cadre du renforcement des services de première ligne<sup>4</sup> offerts par les CLD, comme l'information et la référence, ou encore le soutien au démarrage, les études de marché, les conseils en gestion et l'adaptation de la main-d'œuvre, on affirme que les services aux entreprises stratégiques ou en forte croissance doivent être améliorés et que, par conséquent, certains CLD devront solliciter davantage les

---

<sup>4</sup> **Première ligne** : un ensemble de services facilement accessibles visant à fournir aux entrepreneurs des informations, des conseils, un soutien financier et un accompagnement en vue de démarrer, d'implanter et de développer une entreprise, et à les diriger vers des organismes offrant des services spécialisés, dont la formation ou la gestion.

bassins d'entrepreneurs potentiels pour accroître le nombre de démarrages d'entreprises. Dans la même veine, il faudra que les composantes du système portent une plus grande attention aux besoins particuliers des entrepreneurs allophones ou immigrants.

De toute évidence, la Ville entend élever substantiellement le niveau de qualité et d'efficacité des services rendus. Ce n'est plus une question de choix pour ses partenaires, c'est une obligation qui leur est faite pour résorber l'écart entre Montréal et les autres villes du pays, sinon pour prendre les devants dans le secteur de la création d'entreprises. La Ville rappelle qu'elle a la responsabilité d'organiser le réseau des CLD et des partenaires en développement économique sur son territoire et que ce réseau, de concert avec les arrondissements, « devra<sup>5</sup> privilégier la croissance économique, l'amélioration de la productivité et de l'innovation, la création d'entreprises et d'emplois. » Toujours en lien avec les services de première ligne, la Ville veut déployer un réseau performant de services aux entreprises et de soutien à l'entrepreneuriat en favorisant la collaboration des partenaires clés des entreprises.

Quant aux services de deuxième ligne<sup>6</sup>, c'est entre autres par la formation des intervenants et le développement d'outils, par l'instauration d'une meilleure cohésion et d'une plus grande complémentarité entre les différents organismes, par une plus grande sensibilisation de la population à la culture entrepreneuriale, principalement dans les écoles, et par l'établissement et la gérance d'une banque de données uniforme que la Ville désire les assurer.

En définitive, dans l'optique de la Ville, grâce au système entrepreneurial qui sera mis en place, Montréal disposera d'un réseau complet et intégré de services destinés à soutenir les entrepreneurs, non seulement au moment du démarrage, mais aussi à chacune des étapes d'expansion de leur entreprise. Cette approche systémique de soutien à l'entrepreneuriat contribuera aussi à renforcer la culture entrepreneuriale.

Mais la Ville ne veut pas pour autant mettre de côté les entreprises qui adhèrent aux principes directeurs de l'économie sociale. Bien au contraire, ces entreprises, issues de l'entrepreneuriat collectif, profitent à la communauté par la dimension solidaire de leurs interventions. Ainsi, la Ville « s'assurera que les services de première ligne offerts aux entreprises d'économie sociale... soient adaptés aux besoins de leur milieu respectif... (Elle) favorisera l'établissement de partenariats visant à soutenir des projets novateurs et structurants... (et elle) évaluera (les autres possibilités de) collaborations et de partenariats, notamment dans le secteur des arts et de la culture... (ainsi que dans celui du) tourisme. »

Dans la seconde priorité de son plan d'action, *Améliorer le processus de développement du capital humain*, la Ville insiste sur la très grande importance de la qualité de l'éducation et de la scolarisation et elle annonce qu'elle « s'associera aux initiatives du milieu de l'éducation visant la réussite scolaire ». Nul besoin d'insister sur la volonté évidente de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys de

---

<sup>5</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>6</sup> **Deuxième ligne** : un ensemble d'activités spécialisées ou de services de référence offerts aux entrepreneurs en appui aux services de première ligne. Il peut s'agir d'incubation, de gestion des ressources humaines, d'exportation, de perfectionnement ou d'amélioration continue.

participer étroitement à cet aspect de la construction du système entrepreneurial montréalais.

#### *RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ DES CLD ET DES ORGANISMES PARTENAIRES DE MONTRÉAL 2004-2005*

C'est à la lumière de la stratégie de développement économique énoncée dans *Réussir Montréal* que les conclusions du *Rapport...* doivent nous intéresser. On peut y lire que, « considérant les deniers publics investis dans le réseau des CLD et des organismes partenaires (approximativement 22 M \$), il est crucial que la Ville de Montréal joue son rôle tel qu'il est stipulé dans la Stratégie de développement économique 2005-2010, soit le renforcement des services de première ligne offerts aux entreprises et la structuration des services de deuxième ligne ».

Des commentaires importants portent sur l'écart significatif dans la dotation des CLD de Montréal par rapport aux CLD du reste du Québec, ainsi que sur la disparité dans le financement des CLD à l'intérieur même de l'agglomération de Montréal. On note aussi que plusieurs CLD ont diminué en 2004-2005 le soutien financier accordé aux jeunes entrepreneurs et qu'il y aurait donc lieu, pour les arrondissements, de préciser et de quantifier leurs attentes signifiées aux CLD.

De plus, comme les instruments disponibles ne paraissent pas mesurer adéquatement l'activité des CLD, il y a lieu de procéder de manière urgente à l'amélioration de ces outils et de le faire en collaboration étroite avec les CLD eux-mêmes. Aussi, comme les organismes partenaires tels les SAJE jouent un rôle important en complément et en soutien à l'action des CLD, il faudra voir comment ces organismes pourront participer à l'amélioration des services aux entrepreneurs.

#### *LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES*

Ce document nous fait pénétrer de plain-pied dans les rôles et les responsabilités des organismes éducatifs dans le développement de l'entrepreneuriat. On constate que de nombreux entrepreneurs ont une formation et une expérience insuffisantes et qu'une meilleure formation augmenterait les chances de survie de leurs entreprises tout en contribuant à l'atteinte de résultats supérieurs. Et puisque, selon l'OCDE, « développer les compétences des entrepreneurs, c'est aussi répandre la culture entrepreneuriale dans le milieu », l'éducation et la formation constituent le seul moyen vraiment efficace d'atteindre l'objectif consistant à développer l'esprit d'entreprise (au sens large) au sein de nos sociétés.

Avec le temps, les formations offertes sont devenues plus spécifiques qu'auparavant et davantage ciblées, pour s'adresser par exemple de manière toute particulière aux *gestionnaires d'entreprises existantes depuis plus de deux ans*, aux *entrepreneurs du secteur de la culture ou de la mode*, aux *entrepreneurs exerçant dans un domaine à fort contenu technologique*, de sorte qu'il y a lieu de se demander aujourd'hui jusqu'où cette parcellarisation de la formation est-elle vraiment utile et quels en sont les impacts sur le plan concret de l'offre de produits de formation à un coût acceptable. C'est pourquoi de plus en plus d'intervenants évoquent une nécessaire complémentarité entre les activités de formation, du démarrage à la transmission de

l'entreprise à une relève, en passant par son expansion, pour suggérer un recours accentué à l'**approche par compétences** : le programme *Lancement d'une entreprise* est conçu et dispensé selon une approche de ce type, ce qui en fait un outil extrêmement malléable et performant.

Tous les programmes de formation professionnelle offerts à la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys ont été conçus selon l'approche par compétences. Il s'agit d'une méthode relativement nouvelle d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation. Elle est inspirée de divers mouvements de pensée prévalant en éducation et elle est mise en œuvre dans plusieurs organismes de formation, notamment en Amérique du Nord et en Europe.

L'approche par compétences en formation professionnelle vise à harmoniser le mieux possible le dispositif de formation, le marché du travail et les besoins en main-d'œuvre qualifiée de façon à faciliter le développement socioéconomique du pays. Elle consiste essentiellement à analyser avec rigueur les situations de travail dans lesquelles seront appelés à travailler les diplômés. Elle permet de déterminer les compétences requises pour accomplir adéquatement les tâches<sup>7</sup> et assumer les responsabilités qui en découlent. Cette analyse conduit à identifier les compétences requises par les travailleurs en exercice ainsi que celles qui correspondent aux nouvelles valeurs sociales : par exemple, l'égalité entre les sexes, la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que la protection de l'environnement. Ces compétences sont, par la suite, traduites en termes de comportements observables et mesurables puis en activités d'apprentissage<sup>8</sup>.

L'approche par compétences conduit à définir les moyens d'une organisation matérielle et pédagogique appropriée (stratégie pédagogique, mesures d'évaluation, infrastructure, ressources humaines et matérielles), et à mettre en œuvre dans les établissements des programmes de formation permettant aux participants d'être immédiatement opérationnels et capables d'exécuter les tâches ou activités qui leur sont confiées à l'entrée sur le marché du travail.

*Lancement d'une entreprise* permet de développer les compétences requises pour exercer les fonctions liées à l'esprit d'entreprise et à la capacité de gestion d'une petite entreprise. Voici donc la liste des compétences minimales que le promoteur d'un projet d'entreprise doit acquérir pour obtenir l'Attestation de spécialisation professionnelle en *Lancement d'une entreprise* :

1. Se situer au regard de son projet d'entreprise et de la démarche de formation
2. Rechercher et traiter de l'information
3. Élaborer la structure de son plan d'affaires
4. Définir les stratégies d'analyse de marché, de marketing et de vente
5. Déterminer les ressources humaines, matérielles et physiques nécessaires au démarrage et à l'exploitation
6. Organiser et traiter les informations et les données nécessaires au financement du projet et à sa gestion

---

<sup>7</sup> Tâche : ensemble d'opérations distinctes visant l'accomplissement d'un travail déterminé

<sup>8</sup> Activité d'apprentissage : activité susceptible de favoriser l'atteinte d'un objectif particulier d'apprentissage

## MIEUX ÉPAULER L'ENTREPRENEUR

Les conférences, la documentation et les ateliers rattachés à ce colloque d'une journée, organisé sous l'égide de Projet Entrepreneuriat Montréal, représentent un assemblage d'information pertinente, variée, détaillée et substantielle ; l'examen approfondi d'une telle mine de renseignements pourrait faire l'objet d'un mandat séparé. Cependant, nous nous attacherons, dans la ligne directe de notre propos, à regarder de plus près quelques interventions ou événements marquants de la journée, et nous soumettrons au lecteur nos impressions et nos commentaires, généraux ou particuliers...

Les conférences de la matinée ont servi en quelque sorte à mettre la table. À partir de points de vue différents et complémentaires, les conférenciers ont amené l'auditoire à une compréhension globale des grands enjeux du développement de l'entrepreneuriat, dans le monde et à Montréal. La présentation des résultats d'un vaste sondage sur Internet, couplé aux commentaires recueillis auprès des entrepreneurs lors de groupes de discussion, a informé les participants sur les attentes et les besoins des entrepreneurs montréalais en matière de services de soutien à l'entrepreneuriat. Une table ronde réunissant des entrepreneurs et des personnes oeuvrant dans les organismes de soutien à l'entrepreneuriat a ensuite permis de poser clairement le double problème de la qualité des interventions en entrepreneuriat et de l'adéquation entre les mesures de support et les besoins de l'entrepreneur. Cette table ronde s'est conclue par un échange avec l'auditoire qui a débouché sur la remise en question de la structure de services actuelle.

Durant l'après-midi, des ateliers de travail devaient amener les participants à établir des priorités d'action sur les thèmes suivants :

- Le développement des compétences entrepreneuriales
- L'accès au financement
- Les réseaux d'affaires
- Le mentorat
- L'entrepreneuriat des personnes immigrantes et des minorités visibles
- L'entrepreneuriat féminin
- L'entrepreneuriat social
- La culture entrepreneuriale et la promotion de l'entrepreneuriat
- La configuration du système entrepreneurial montréalais

La somme de travail exigée pour compiler les résultats de l'exercice en ateliers n'était pas compatible avec la méthode retenue par les organisateurs de livrer l'information détaillée à l'auditoire dans les délais requis. C'est dans les actes du colloque que les participants devraient vraiment pouvoir prendre connaissance de ces résultats.

Deux impressions fortes nous sont cependant restées au sortir de cette journée de colloque. La première, renforcée par les propos de M. Alan DeSousa dans sa conférence de clôture, c'est que la Ville de Montréal cherche ouvertement à prendre ou à reprendre le leadership de l'ensemble du dossier entrepreneurial sur le territoire de la métropole, incluant les arrondissements. Sans porter de jugement sur cette intention des autorités politiques de la Ville, ni sur son bien-fondé, nous reconnaissons la pertinence de l'argumentation qui la sous-tend, fondée principalement sur l'état d'éparpillement et d'éclatement des mesures et des

organismes. Mais la centralisation « absolue » est-elle la meilleure réponse à une nécessaire opération de redressement ?

La seconde, peut-être en corollaire à la précédente, c'est que les organismes en place, nommément les CLD, s'inscrivent en faux devant la remise en question de leurs actions et même, à terme, de leur existence sous leur forme actuelle. Mais le maintien de l'intégralité d'un réseau saurait-elle mieux se justifier du seul fait que l'on croit que les choses sont bien comme elles sont ?

C'est ailleurs que dans les positions extrêmes que l'on trouve, en général, dans nos sociétés modernes, les solutions les plus créatives et les plus efficaces, en acceptant de se remettre en question au moins autant qu'en remettant « l'autre » en question. La vérité est rarement UNE, et elle a prouvé depuis longtemps qu'elle est indépendante et qu'elle n'appartient à personne. Par contre, l'utilisation abusive des « besoins de l'entrepreneur », chacun les exposant à la lumière de « sa propre vérité » pour démontrer à la fois une chose et son contraire, demeure contestable, inappropriée et tend vers la mauvaise foi.

Pour y voir plus clair, il est parfois bon de reculer d'un pas : nous proposons de faire ce pas en arrière et de réexaminer des réalités comme la nature de la reddition de comptes, les conditions du changement, le respect mutuel. Ces thèmes constituent la grille de lecture que je propose pour porter un second regard, en conformité avec les valeurs de la CSMB, sur les enjeux qui nous occupent.

#### DÉCENTRALISATION, RESPONSABILISATION, ÉVALUATION, IMPUTABILITÉ

La querelle entre les promoteurs de la centralisation et ceux de la décentralisation porte sur un faux enjeu : ni l'une ni l'autre ne saurait convenir à toutes les circonstances, à toutes les situations de gestion. Cela dit, pour des raisons de diverses natures, les autorités en place ont choisi jusqu'à maintenant de décentraliser la gestion du dossier de l'entrepreneuriat et de laisser une large autonomie aux décideurs des organismes, notamment des CLD. Considérons donc cela comme un fait, et voyons-en les résultats en fonction des attentes normales suscitées par une telle orientation.

La décentralisation se caractérise notamment par l'absence ou la légèreté des contrôles *a priori*. Les établissements et les organismes détiennent des pouvoirs de décision sur les moyens à prendre et une certaine autonomie sur les buts à poursuivre et sur les valeurs à privilégier. Parler de responsabilisation dans un contexte de décentralisation, c'est définir le mandat en termes de résultats à atteindre et en termes de choix judicieux des moyens à prendre. Quant à l'évaluation et à l'imputabilité, ce sont les deux approches par lesquelles le mandataire est confronté aux résultats de ses actions. Nous avons vu plus haut quelques difficultés inhérentes à l'évaluation des services de soutien à l'entrepreneuriat. De son côté, l'imputabilité est essentiellement un processus de reddition de comptes, où le mandataire rend compte de la manière dont il s'est acquitté d'une responsabilité ; l'imputabilité s'exerce donc *a posteriori* et son importance est d'autant plus grande que la marge de manœuvre du mandataire est large, que les contrôles *a priori* sont légers et que les moyens mis à contribution sont importants.

Arrêtons-nous donc un moment sur la reddition de comptes : elle est un puissant levier organisationnel qui repose sur les mêmes principes de transformation durable que ceux sur lesquels repose une bonne gouvernance. Sœur du changement, elle doit être **réelle, effective, signifiante, transparente, mobilisante**. La reddition de comptes répond à des facteurs de succès comme la transparence, l'ouverture et l'efficacité des réseaux de communication, une approche de gestion axée sur les valeurs ainsi qu'un **climat de confiance**. Ses ennemis sont la crainte du jugement et la compétition. Il ne nous appartient pas de porter un jugement sur les gestionnaires de l'entrepreneuriat montréalais, mais tous les responsables doivent, sereinement et honnêtement, examiner leurs actions à la lumière de ces paramètres, sans condescendance ni préjugé. C'est la première étape, nécessaire mais non suffisante, à l'amélioration des services offerts à l'entrepreneur.

## La contribution spécifique de la CSMB

### UN CARREFOUR INCONTOURNABLE DE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT

En 1998, l'aide aux entrepreneurs était très fragmentée sur l'île de Montréal. Pourtant, il existait un important bassin de travailleurs autonomes et de chefs de petites entreprises ne recevant pas de réponse adéquate à un besoin pressenti de formation. À sa création, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys a voulu relever le défi de leur qualification professionnelle en invitant des organismes d'aide à la jeune entreprise à se regrouper au sein d'un réseau de partenaires en formation entrepreneuriale. À ce moment, on jonglait déjà avec l'idée d'un *Centre de l'entrepreneur* et il est particulièrement intéressant de jeter un œil sur le contexte et la problématique de l'époque, ne serait-ce que pour constater combien le changement est un concept difficile à appliquer. Voyons ensemble quelques passages particulièrement éloquentes tirés d'une étude réalisée en 1998 par la firme Opinion Impact inc.

Au regard de la situation qui prévalait, nous pouvons lire que « la formation de type académique (sic) ne fait pas partie du schème de référence lorsqu'il s'agit d'identifier les besoins exprimés par la clientèle entre autres parce que, la plupart du temps, le client se lance en affaires pour se trouver un emploi plutôt que par vocation de carrière ». Plus loin, on affirme que « la formation fait figure de parent pauvre... (...). Les intervenants semblent s'être situés dans une perspective de besoins exprimés plutôt que de besoins totaux. Les besoins en matière de formation, bien qu'indéniables, ne semblent pas avoir d'image précise dans l'esprit des répondants ». Notamment, tout l'aspect de la formation qui porte sur la sensibilisation est évacué ; pourtant, dès « le moment où le client envisage l'entrepreneuriat comme une carrière, il trouvera justifié de s'y préparer par une formation adéquate plutôt que de s'inscrire ponctuellement à une conférence ou à un atelier sur un sujet donné ». Les personnes interrogées faisaient consensus sur la nécessité de « formules souples qui tiennent compte de la diversité des profils des diverses clientèles ». C'est exactement ce qu'a toujours offert le programme *Lancement d'une entreprise*, grâce à la souplesse et à l'originalité de son approche pédagogique.

Sur la question d'un centre de l'entrepreneur, la moitié des intervenants estimaient « qu'un regroupement de ressources et de services virtuel ou physique serait bénéfique pour le client ». On énumérait les avantages potentiels d'une plus grande concertation et d'une meilleure coordination entre les organismes de service, ainsi que la possibilité d'instaurer un certain contrôle sur la qualité des services offerts. On formulait aussi des conditions de succès pour un tel centre : l'acceptation du milieu, la disponibilité des ressources, le maintien des organismes existants et la nécessité de reconnaître réellement les acquis et les expertises des clients. Nous sommes d'avis que l'ensemble de ces paramètres restent au cœur de la situation actuelle et que l'urgence d'agir est ainsi démontrée sans l'ombre d'un doute.

En 1998 donc, la CSMB était déjà membre d'Entrepreneuriat Québec, un groupe de 34 commissions scolaires qui offraient le programme *Lancement d'une entreprise* dans 110 points de service à travers le Québec. Offerte depuis plus de 10 ans, cette formation qualifiante et sanctionnée officiellement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) a fait l'objet d'un processus d'amélioration continue qui assure à la clientèle une qualité et une rigueur constantes, tout en lui permettant de rester à la fine pointe de l'évolution en termes de contenu et de méthode.

Plus particulièrement, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys a mis sur pied un service exclusivement dédié aux entrepreneurs, ***Entrepreneurship Marguerite-Bourgeoys***. C'est le cours *Lancement d'une entreprise* qui est au cœur des activités de la commission scolaire en matière d'entrepreneuriat. Voici les caractéristiques du positionnement de la CSMB dans ce secteur :

- *Clientèle visée* : travailleur autonome et petite entreprise (cinq employés et moins)
- *Service offert* : programme de formation structuré et sanctionné menant à la création d'entreprise

Quant aux objectifs stratégiques des membres du regroupement, ils sont multiples et variés : offrir un meilleur soutien aux entrepreneurs et ainsi contribuer au développement économique de la région ; contribuer à la vitalité des activités de base de chacun des membres du consortium (le regroupement doit être un moyen de référer des projets et des candidats qui alimentent les activités liées à la raison d'être de chacun de ses membres) ; permettre, par la conjugaison des forces, de cibler de nouveaux créneaux de marché qu'il serait impossible d'atteindre de façon indépendante ; offrir un projet mobilisateur qui justifie la contribution de chacun des membres ; justifier les investissements au moyen de critères objectifs (les retombées du regroupement doivent être mesurables et quantifiables) ; à moyen et à long terme, élargir et accroître la clientèle des divers programmes de soutien à l'entrepreneuriat ; offrir une gestion souple et efficace respectueuse du fonctionnement de chacun des partenaires ; maximiser l'impact et le rayonnement régional.

Les partenaires actuels du regroupement sont issus du réseau scolaire (*Entrepreneuriat Québec*), du monde des affaires (*Centre d'entrepreneuriat féminin du Québec; Institut Summus; ProActionPlus; Idéal Formation*) et du milieu socioéconomique (*Services d'aide à la jeune entreprise (SAJE); Cercles d'emprunt de Montréal; Cie F; Forum économique de Verdun*).

Les membres du regroupement gèrent une offre de services intégrée à partir des expertises de base de chacun des membres qui le composent, ce qui contribue à la vitalité des activités de base des partenaires puisque le regroupement réfère des projets et des candidats qui les alimentent. Ensemble, ils offrent un meilleur soutien aux entrepreneurs et ciblent de nouveaux créneaux de marché qu'il serait impossible d'attaquer de façon indépendante. Le *Regroupement* a changé le paysage montréalais dans la prestation d'une offre de services intégrée en entrepreneuriat en y ajoutant un programme d'études professionnelles qui prépare de façon adéquate à l'exercice du métier d'entrepreneur. La formule du regroupement est évolutive en ce sens qu'elle s'adapte aux tendances émergentes de l'industrie de l'aide à la jeune entreprise. Elle favorise le transfert d'expertises entre partenaires, ce qui a permis la

création de concepts de formation innovateurs, adaptés aux besoins d'une clientèle multiple. Sur le plan promotionnel, la force du projet réside dans la complémentarité des partenaires quant à leur force d'attraction auprès des entrepreneurs de la région. Le *Regroupement* suscite la venue de partenaires additionnels, tels des organismes gouvernementaux et des entreprises privées. L'union des forces permet à la CSMB d'offrir à un nombre croissant de créateurs d'entreprise une formation globale, structurée et accréditée par une attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Au cœur des activités du *Regroupement* se trouve le programme *Lancement d'une entreprise*, une démarche d'apprentissage de 330 heures qui permet d'élaborer un plan d'affaires tout en préparant le candidat à l'exercice du métier d'entrepreneur. Le programme se présente en six modules, établis en fonction de la conception et de la mise en route de l'entreprise par la réalisation d'un plan d'affaires. L'enchaînement des contenus de formation s'adapte à chaque groupe cible de promoteurs, selon ses caractéristiques et ses besoins. Comme l'étape du démarrage se caractérise par des décisions successives, originales et provisoires concernant les marchés, les produits et les services, les formes de l'entreprise et les stratégies commerciales, elle peut être relativement rapide ou au contraire difficile et exigeante selon la taille et la complexité de l'entreprise considérée. Pour s'adapter à cette réalité, la formation en *Lancement d'une entreprise* propose un **cheminement individualisé** ; les personnes inscrites au programme sont autonomes et responsables de leur processus de formation ; chacune d'elles se trouve dans une situation particulière. Les apprentissages sont immédiatement réinvestis dans le projet d'entreprise de chaque entrepreneur, puis dans les activités courantes de l'entreprise. La formation s'appuie sur une démarche dynamique d'apprentissage où l'utilisation de guides, le tutorat et la consultation d'un site Internet prennent le pas sur les cours traditionnels. Plus concrètement, la formule d'apprentissage prend forme autour de quatre piliers : les conférences, les ateliers pratiques, la consultation individuelle et l'autoformation assistée (site Internet et cahiers).

Le curriculum de formation duquel est issu ce programme s'appuie sur des responsabilités partagées entre, d'une part, le ministère de l'Éducation qui en assume l'élaboration et, d'autre part, les établissements d'enseignement qui assurent l'application du programme et son évaluation. Dans toutes les régions du Québec, le programme est offert en partenariat avec des organismes dédiés au développement de l'entrepreneuriat. Alors qu'on pourrait qualifier le programme *Lancement d'une entreprise* de formation initiale en entrepreneuriat, des formations sur mesure regroupant de 10 à 30 participants peuvent se donner en deux ou trois heures : celles-ci peuvent proposer un contenu général ou un contenu thématique comme la tenue de livres, la vente, la planification stratégique, le prix de revient ; selon les organismes prestataires, on parle d'ateliers ou de sessions de formation, de formation sur mesure, de formation à la carte, de séminaires...

Les demandes de formation en *Lancement d'une entreprise* font l'objet d'une croissance soutenue, si bien que les inscriptions dans ce programme, qui n'exige aucun préalable scolaire, augmentent de façon régulière depuis 1998. En 2005-2006, la CSMB a inscrit environ 1600 promoteurs d'un projet d'entreprise avec un taux de persévérance en formation qui dépasse les 90 %. Après cinq années d'exercice, le taux de survie espéré des entreprises ainsi créées oscillera entre 70 et 75 %.

Le programme favorise l'acquisition des compétences indispensables pour qui veut mettre en route et gérer une petite entreprise moderne et durable. L'apprentissage se fait par l'action ; le but est de donner vie au projet. Aux dires des diplômés, la formation est pratique parce qu'elle reste proche de la réalité. Quant à l'intégration des technologies, soulignons la création en 1998 du site [www.lancement-e.com](http://www.lancement-e.com), soutenu par neuf cahiers d'apprentissage. Ce site et ces cahiers ont permis l'autoformation assistée et le tutorat en ligne, en plus de fournir des ateliers interactifs pilotés par une équipe d'experts du monde des affaires.

Tout en répondant à un besoin de formation de base des entrepreneurs, le *Regroupement* stimule la promotion de l'esprit d'entreprise et favorise le développement d'une culture de formation et de perfectionnement des chefs de petites entreprises. De ce fait, il contribue à la vitalité économique de la région de Montréal.

#### UN CHANGEMENT ?... À QUELLES CONDITIONS ?

Par sa nature même, un changement est une transformation : pour être réussi, il doit être voulu, désiré et construit par l'ensemble des personnes, physiques ou morales, qu'il touchera. Le changement présuppose qu'on reconnaisse sa propre valeur, mais aussi celle de l'autre ; il faut prendre le temps de délibérer sur ce que l'on veut faire **ensemble**. Pour reprendre une image significative, il faut « passer du silo au réseau » dans un monde de plus en plus complexe.

Nous avons rencontré plusieurs personnes dans notre quête d'informations pour préparer le présent avis. Plutôt que de nous attarder à rapporter systématiquement les points de vue des uns et des autres, nous avons choisi de vous livrer un peu en vrac quelques phrases-choc, plus susceptibles de favoriser la réflexion que de constituer un tout organisé...

*... sortir des visions parcellaires et des considérations nombriliques*

*... manque d'envergure*

*... plusieurs portes d'accès aux services sont-elles la garantie d'un meilleur traitement du client ?*

*... la mise en commun des ressources favorise l'efficacité de l'intervention*

*... nous faisons face à un problème systémique*

*... la création d'une entreprise répond d'abord à une motivation endogène*

*... dans notre système, il y a plus d'intervenants que de nouveaux entrepreneurs chaque année...*

*... la limite aux économies d'échelle, c'est le maintien du contact avec la réalité du terrain*

*... le projet de fusion des SAJE ne doit pas servir de prétexte pour éviter de faire l'analyse systématique de l'existant...*

*... le défi du Projet Entrepreneuriat Montréal, c'est de promouvoir des positions audacieuses*

*... le mentorat reste à développer : le préalable à l'implantation d'un système de mentorat, c'est de former les mentors, de les préparer...*

*... nous ne nous entendons pas sur ce que doivent être les services de deuxième ligne*

*... s'il y a lieu de regrouper les CLD, ça ne doit pas se faire seulement pour régler une problématique de gestion*

Si ces énoncés, pris positivement, peuvent servir à la réflexion commune des responsables, il n'en demeure pas moins que deux pièges nous sont apparus au fil de nos rencontres, par ailleurs fort intéressantes, avec les intervenants et les entrepreneurs. Ce sont deux freins majeurs à la recherche et à l'application de solutions efficaces : d'une part, le « À chacun sa vérité ! » demeure confortable, mais peu productif ; d'autre part, l'absence de confiance mutuelle empoisonne tout effort de dialogue efficace.

#### UN SECOND REGARD... POUR NE PAS HEURTER INUTILEMENT

Les représentants de la CSMB ont beaucoup apprécié l'invitation qui leur a été faite de participer au colloque du 24 novembre. Le lecteur nous permettra d'utiliser un événement qui s'y est produit pour illustrer notre propos sur l'obligation que nous avons tous, individus et organismes, de respecter nos partenaires si nous voulons vraiment œuvrer ensemble à l'amélioration des services aux entrepreneurs.

Nous avons donc, nous tenons à le répéter, apprécié cette invitation et nous y avons délégué quatre personnes. Cependant, voici comment parfois, même involontairement, on fait peu de cas de la sensibilité des autres. En après-midi, dans un atelier portant sur la configuration du système entrepreneurial montréalais, plusieurs intervenants ont défendu, très correctement par ailleurs, une position visant à maintenir, pour l'essentiel, le réseau actuel. Un document, intitulé *Proposition pour l'amélioration et le renforcement du réseau de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat de Montréal*, a même été déposé formellement, en appui à leurs arguments... Ce qui a surpris, du point de vue de la CSMB, c'est qu'à aucun moment, ni dans les interventions, pas plus que dans le document, il n'a été fait mention de la Commission comme d'un partenaire et un membre du réseau d'intervenants en entrepreneuriat, malgré notre engagement reconnu, nos actions nombreuses et nos interventions continues. D'aucuns y verront peut-être un phénomène anecdotique ; nous croyons quant à nous qu'il montre bien *ce qu'il ne faut pas faire...*

### ... Et ce qu'il faut faire...

Sur la problématique globale du développement de l'entrepreneuriat, et sur les principes qui le fondent, nous avons de temps à autre, au fil du texte, intégré nos avis, nos commentaires et nos opinions, croyant qu'il serait plus aisé, pour le lecteur intéressé, de rattacher ceux-ci aux bons objets sans devoir chercher les liens en sautant d'un paragraphe à l'autre ou en faisant des allers-retours constants.

Ainsi, nous avons insisté bien évidemment sur la question de la formation, tant dans la démarche de l'entrepreneur que dans la création et le développement de l'entreprise. Comme nous avons vu qu'il y avait deux définitions différentes de l'éducation à l'esprit d'entreprise (v. la partie *ENCOURAGER LES JEUNES À ENTREPRENDRE – LES DÉFIS POLITIQUES*), il y a aussi deux significations différentes du concept de formation. Le premier sens, plus restrictif, renvoie à des activités ponctuelles, de diverses natures, qui peuvent s'accumuler sans intégration, et qui se rapprochent plus de l'information que de la formation. La seconde signification, plus globale, nous réfère à une activité organisée, regroupant des actions particulières autour d'un objectif de développement personnel et professionnel. C'est l'objet de la formation telle que la CSMB l'entend, et il n'y a rien là de « scolaire » au sens péjoratif où certains l'emploient : tout au contraire, c'est une préoccupation holistique d'amélioration continue qui la fonde. La CSMB est au cœur de l'offre de service en entrepreneuriat par son programme de base en *Lancement d'une entreprise*, par l'usage qu'elle fait des nouvelles technologies, dont Internet et la formation à distance<sup>9</sup>, ainsi que par l'intermédiaire de son Service aux entreprises<sup>10</sup>, dont les interventions post-démarrage sont nombreuses et variées, entre autres sur les plans de la gestion, de la vente, de la spécialisation, du conseil et de l'accompagnement.

Nous avons montré que la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys possédait le savoir-faire et les outils nécessaires pour exercer le leadership qui la caractérise dans ce secteur d'activité. Car la capacité d'entreprendre est **une compétence qui s'apprend**, notamment dans ses facettes liées à la connaissance de son secteur d'activité, à ses habiletés en management, à ses compétences techniques et à son habileté à innover.

Mais comment la CSMB pourrait-elle s'inscrire dans les propositions d'actions mises de l'avant par Martial Fauteux ? D'abord, l'expertise de ses conseillers du Service aux entreprises et à la main-d'œuvre et celle de ses formateurs en entrepreneuriat seraient certainement de nature à contribuer à l'élaboration d'une charte des compétences entrepreneuriales, de même qu'à la conception et à la mise en place d'un outil de référence et d'évaluation des formations et des besoins de formation. La

---

<sup>9</sup> La CSMB fait partie d'un réseau de commissions scolaires membres de la Société de formation à distance (SOFAD). L'usage largement accru d'un pareil outil dans le développement de l'entrepreneuriat serait nettement à l'avantage des entrepreneurs.

<sup>10</sup> Le SAEMO de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys est un service de formation sur mesure établi depuis vingt ans et détenteur de la certification ISO9001 : 2000.

CSMB aurait aussi un grand intérêt à participer à d'éventuels projets-pilotes de formation en réseau avec ses partenaires, projets qui pourraient permettre d'offrir aux clients des conditions d'accès au perfectionnement plus favorables. Toutefois, nous voulons attirer l'attention du lecteur sur les limites inhérentes à la réalité même des projets-pilotes : ceux-ci sont le plus souvent préparés et montés en fonction de conditions particulières, souvent facilitantes, ce qui, sans être mauvais en soi, constitue souvent un problème important au moment de transférer les résultats et les méthodes dans des conditions ordinaires. La création d'un Centre régional des compétences entrepreneuriales mérite un regard plus attentif, comme la mise en place d'une plate-forme de formation en ligne, compte tenu des coûts importants encourus par ces projets. Ici encore, le savoir-faire de la CSMB serait avantageusement mis à profit ; considérant en outre son réseau d'établissements, de même que l'expertise de la SOFAD et son appartenance à Éducation internationale, la coopérative de développement international mise en place par les commissions scolaires du Québec, la CSMB présente un ensemble d'acquis qui pourraient constituer le noyau d'un tel centre. Enfin, le développement de réseaux d'affaires et la propagation d'une culture entrepreneuriale bénéficieraient aussi de l'infrastructure imposante représentée par les établissements de la CSMB ainsi que par la diversité culturelle de la clientèle de son territoire.

Nous sommes revenu à plusieurs reprises sur la dimension de première importance que constitue la concertation des agents. Nous nous sommes attardé à démontrer qu'il fallait mettre toute l'énergie voulue sur la clarification et le partage des orientations. Nous avons insisté sur le respect des rôles et des compétences. Nous avons présenté notre conception de la responsabilisation et de la reddition de comptes. Tout cela avec le souci constant de rester bien en contact avec l'objet central du texte.

Mais qu'en est-il des questions spécifiques sur lesquelles le groupe de travail du SMVTP doit faire des recommandations, ou sur la question particulière de l'avenir des CLD, ou encore sur celle plus particulière encore du regroupement des SAJE ? Là-dessus, la CSMB croit pertinent de réaffirmer :

**qu'aucune solution n'est une panacée, pas plus celles qui visent des économies d'échelle que celles qui vont dans la veine du « *Small is beautiful* ! »,**  
**que toute décision efficace doit se fonder sur un dialogue véritable entre les agents, que l'instauration d'un climat de confiance demeure un préalable de première importance,**  
**qu'il ne faut pas se servir artificiellement du « bien du client » ou des « besoins de l'entrepreneur » pour dévier du sujet,**  
**que tout changement comporte son lot de difficultés,**  
**mais qu'aucun changement ne saurait être efficient s'il n'est voulu et désiré.**

Aussi, la CSMB n'énonce pas de recommandations comme telles au groupe de travail. Elle formule plutôt des interrogations fondamentales à la lumière des événements, des écrits, des mesures et des échanges des dernières années. Cela n'empêche pas la Commission de faire part de son grand intérêt à participer aux discussions et à la mise sur pied éventuelle de nouveaux services, comme une école dédiée à l'entrepreneuriat, l'implantation d'un centre de l'entrepreneur ou la

conception d'une plate-forme d'apprentissage en ligne. Comme aussi de son intérêt à collaborer à l'amélioration et à la prestation des services existants.

## **Conclusion**

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys a à cœur d'apporter sa contribution, sous diverses formes, à la réflexion de sa communauté sur toute question d'ordre éducatif.

Dans le cadre de la Loi sur l'instruction publique, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys est responsable, sur son territoire, de la formation générale et de la formation professionnelle des jeunes et des adultes. Elle exerce cette responsabilité d'une part par l'entremise de son vaste réseau d'établissements, écoles et centres, et, d'autre part, par ses services spécialisés comme le Service aux entreprises et à la main-d'œuvre.

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys exerce aussi un leadership reconnu dans le développement socioéconomique de sa communauté et de sa région par sa participation active à la vie des organismes (Chambres de commerce, organismes de santé publique, autres établissements du réseau de l'éducation, corporations publiques, etc.) et aux événements récurrents ou ponctuels qui se tiennent de temps à autre dans son environnement.

L'avis que la CSMB soumet aujourd'hui aux responsables politiques et administratifs chargés de mettre en place des actions concertées pour assurer l'arrimage et la dynamisation des composantes du système entrepreneurial montréalais a été produit dans l'intention affirmée d'apporter un éclairage nouveau au débat en observant la réalité entrepreneuriale à travers un prisme cartésien, c'est-à-dire en utilisant l'approche de l'amélioration continue appliquée à la formation continue et au développement de l'entrepreneuriat.

Au centre de nos préoccupations se trouve la volonté d'offrir aux clients (futurs et nouveaux entrepreneurs) un service de formation et de développement direct, efficace, efficient et pertinent, en collaboration avec tous les partenaires qui ont en commun l'objectif de construire un système entrepreneurial solide qui puisse être l'une des pierres d'assise de l'avenir économique de la région montréalaise.

Cette volonté sera la source d'actions concertées en faveur de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs ; ces actions iront plus dans le sens du développement organisationnel que dans celui d'apprentissages successifs et juxtaposés. Cela devrait permettre que leurs retombées se déclinent en progression géométrique pour la plus grande satisfaction de tous les intéressés.

Nous souhaitons que nos propos soient accueillis avec ouverture. Notre but avoué est de poser une pierre qui contribue à la poursuite de la réflexion et de l'action communes en vue d'édifier un système entrepreneurial efficace et avant-gardiste à Montréal. Nous vous disons d'emblée notre immense intérêt à y participer !

