



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'INNOVATION  
PLAN D'ACTION EN ENTREPRENEURIAT 2022-2025

MÉMOIRE PRÉSENTÉ PAR  
**LA BASE ENTREPRENEURIALE – HEC MONTRÉAL**  
LE HUB D'INNOVATION NUMÉRIQUE, D'IMPACT ET D'INCLUSION À PORTÉE INTERRÉGIONALE ET INTERNATIONALE

10 septembre 2021

## Auteurs

Manaf Bouchentouf *MSc PhD MBA PMP*

Directeur exécutif

La base entrepreneuriale – HEC Montréal

Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal

[manaf.bouchentouf@hec.ca](mailto:manaf.bouchentouf@hec.ca)

Rahma Chouchane *PhD*

Chercheure

Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal

[rahma.chouchane@hec.ca](mailto:rahma.chouchane@hec.ca)

*Avec la contribution scientifique de*

Luis Cisneros *PhD*

Directeur scientifique

La base entrepreneuriale – HEC Montréal

Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal

[luis.cisneros@hec.ca](mailto:luis.cisneros@hec.ca)

## Table des matières

1. Introduction .....	2
1.1. Mise en contexte .....	2
1.2. À propos de la base entrepreneuriale .....	2
1.3. Sommaire des recommandations .....	2
2. Défis et obstacles .....	3
2.1. Des pratiques et des orientations qui ne favorisent pas l'entrepreneuriat inclusif .....	3
2.2. « Ghettoïsation » des groupes minoritaires .....	3
2.3. Déficit d'innovation dans les modèles d'affaires .....	3
2.4. Déficit de l'entrepreneuriat régional .....	4
2.5. Absence de cohésion, malgré un début de cohérence, dans l'écosystème entrepreneurial au Québec .....	4
3. Priorités d'actions .....	4
3.1. Créer un environnement entrepreneurial inclusif .....	4
3.2. Favoriser et financer les initiatives visant à mobiliser de façon inclusive des entrepreneurs de tous les horizons .....	5
3.3. Avoir une pensée holistique et encourager l'évolution des modèles économiques existants .....	5
3.4. Dynamiser le développement entrepreneurial régional .....	6
3.5. Simplifier la nomenclature de l'offre d'appui à l'entrepreneuriat .....	6
4. Solutions novatrices pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat au Québec .....	6
4.1. Financer des programmes d'accompagnement inclusifs reconnus .....	6
4.2. Favoriser l'inclusion des groupes minoritaires .....	6
4.3. Soutenir financièrement les programmes multisectoriels .....	6
4.4. Faciliter la mobilité interrégionale des talents et le transfert des compétences vers les régions .....	7
4.5. Accompagner la réorganisation de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat .....	7
5. Actions et solutions mises en place par les programmes de la base entrepreneuriale – HEC Montréal .....	7
5.1. Consolider les programmes destinés à l'appui d'entrepreneurs notamment immigrants .....	7
5.2. Favoriser la mixité des entrepreneurs au sein des entreprises (startups et PME) .....	7
5.3. Offrir des programmes structurés pour des cohortes d'entrepreneurs et équipes entrepreneuriales .....	8
5.4. Élargir l'offre de la passerelle numérique d'impact et d'inclusion à différentes régions du Québec .....	9
5.5. Mobiliser les capacités de recherche et de diffusion des groupes associés à la base entrepreneuriale .....	9
6. Meilleures pratiques qui pourraient être mises de l'avant par le gouvernement .....	9
7. Autres éléments, propositions ou solutions novatrices afin d'améliorer le soutien aux entrepreneurs .....	10
8. Synthèse et conclusions .....	11

## 1. Introduction

### 1.1. Mise en contexte

Le présent mémoire est déposé par la base entrepreneuriale – HEC Montréal dans le cadre des consultations du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec pour l'élaboration du plan d'action en entrepreneuriat qui succédera au plan d'action actuel venant à échéance le 31 mars 2022.

Nous sommes à la base entrepreneuriale – HEC Montréal alignés avec la vision du ministère de l'Économie et de l'Innovation visant « à mettre en place des actions concertées, structurantes et concrètes afin de mieux répondre aux besoins évolutifs des entrepreneurs et de contribuer à la relance et à la croissance économiques durables du Québec ».

Nous abordons ainsi ce mémoire en mettant en lumière les forces entrepreneuriales du Québec, les opportunités mises de l'avant par le contexte actuel et des solutions concrètes. Nos recommandations tiennent pour acquise, la conviction déjà démontrée du ministère de l'Économie et de l'Innovation à soutenir les entreprises innovantes à fort potentiel (startups) et les PME du Québec.

### 1.2. À propos de la base entrepreneuriale

La [base entrepreneuriale](#) regroupe les programmes d'accompagnement du [Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et Familles en affaires](#) de HEC Montréal et offre deux programmes d'incubation ([entrePrism](#) et le [Parcours Rémi-Marcoux](#)) et un programme d'accélération ([Accélérateur Banque Nationale-HEC Montréal](#)). La base entrepreneuriale a pour mission de promouvoir et d'assurer le transfert des bonnes pratiques et des connaissances de pointe en matière d'entrepreneuriat (numérique, inclusif et d'impact) notamment en démarrage, en accélération et en reprise d'entreprise. Le mandat de la base entrepreneuriale s'articule autour de 5 actions principales : (1) soutien et accompagnement d'entrepreneurs et de repreneurs dans le démarrage ou la reprise d'entreprises en s'appuyant sur des méthodes structurées et éprouvées; (2) sensibilisation à l'esprit entrepreneurial; (3) développement du leadership entrepreneurial des entrepreneurs/repreneurs; (4) transfert des connaissances, diffusion et enseignement des meilleures pratiques en ce qui a trait à l'entrepreneuriat, au repreneuriat, à la reprise et à la relève; et (5) intégration dans un réseau d'affaires. La base entrepreneuriale est appuyée par trois dispositifs de recherche, de transfert et d'accompagnement exécutif et de dirigeants à savoir : l'[Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC Montréal](#), [Centre des familles en affaires](#) et la plateforme numérique [EduLib](#) (propulsée par la technologie [Open edX](#)).

À travers ses programmes d'accompagnement, les services de la base entrepreneuriale s'adressent principalement aux entrepreneur.e.s, intrapreneur.e.s, immigrant.e.s et talents internationaux porteurs de projets en démarrage et en croissance. Une partie de l'offre (exécutive) s'adresse aux dirigeants (PME, grandes entreprises, organisations publiques).

Depuis 2015, la base entrepreneuriale a accompagné près de 300 entreprises technologiques et numériques (450 cofondateurs), dont près de 80% sont actives et 30% en hypercroissance. Plus des 50% des entreprises sont fondées par des femmes et jusqu'à 60% par des entrepreneurs issus de la diversité. Les entrepreneurs de la base entrepreneuriale-HEC Montréal ont obtenu plus de 90 millions de dollars en financement durant les 5 dernières années et génèrent près de 10 millions de dollars en revenus annuellement. Les entreprises ont créé plus de 750 emplois et près de 40% sont actives à l'international. Les programmes et les entrepreneurs de la base entrepreneuriale ont fait l'objet de plus de 600 articles ou mentions dans les revues spécialisées et journaux locaux ou internationaux. Pour appuyer les entrepreneurs, la base entrepreneuriale mobilise annuellement plus de 150 experts-intervenants (dirigeants, professionnels, investisseurs, entrepreneurs et professeurs). La base entrepreneuriale est très active à l'international avec l'organisation et la participation à plus de 20 missions internationales notamment aux États-Unis, Japon, France, Espagne, Mexique, Qatar, Chine... Outre ces résultats, entrePrism a été reconnu dans un récent rapport de l'OCDE comme un des 7 modèles de référence en matière d'inclusion par l'entrepreneuriat au niveau mondial<sup>1</sup>. Sur le plan de l'accompagnement exécutif, les membres de la base entrepreneuriale ont appuyé des dirigeants, cadres et conseillers de plusieurs organisations publiques et privées. Sur le plan de la recherche et du transfert, l'institut d'entrepreneuriat Banque Nationale-HEC Montréal et le centre de familles en affaires sont coauteurs de plus de 30 publications, dont des rapports de référence en matière d'entrepreneuriat et d'innovation, incluant : l'[indice entrepreneurial québécois](#), des [portraits régionaux](#), le [portait startup de Montréal](#), l'[album de familles](#)...

### 1.3. Sommaire des recommandations

Les recommandations sont basées sur des études de référence et des données obtenues auprès de plus de 5000 répondants.

- Créer un environnement entrepreneurial inclusif en favorisant les organismes et les initiatives orientées sur une croissance économique qui serait portée par une réserve entrepreneuriale constituée de femmes, jeunes et immigrant.e.s.
- Financer davantage les incubateurs et accélérateurs universitaires (à l'instar de la base entrepreneuriale – HEC Montréal) ayant pour mission l'accompagnement inclusif et adapté à la réalité des personnes immigrantes et les autres groupes sous représentés.
- Avoir une pensée holistique et encourager les « révisions/évolutions » des modèles économiques avec l'appui des programmes reconnus et en capitalisant sur les leviers numériques.
- Dynamiser le développement entrepreneurial régional.
- Appuyer la réorganisation de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat du Québec sur la base d'une nomenclature sectorielle mais aussi de profils d'individus (ex. femmes, immigrants...). Les spécialisations des accompagnements par profil étant aussi une expertise aussi essentielle que l'accompagnement sectoriel.

<sup>1</sup> Policy Brief on Incubators and Accelerators that Support Inclusive Entrepreneurship, Mai 2019

## 2. Défis et obstacles

### 2.1. Des pratiques et des orientations qui ne favorisent pas l'entrepreneuriat inclusif

Malgré leur désir d'entreprendre, beaucoup d'entrepreneurs immigrants ne réalisent pas leurs projets d'entreprise par cause de difficultés à l'étape de création et de croissance. L'écosystème au Québec par ses pratiques et ses orientations ne favorise pas l'entrepreneuriat inclusif. Cela est démontré par plusieurs études et rapports qui mettent en lumière:

- Un déficit d'entrepreneurs âgés de 18 ans à 34 ans malgré des intentions entrepreneuriales élevées.
- Des méthodes d'accompagnement peu adaptées à la réalité des entrepreneurs immigrants ou qui ne favorisent pas l'entrepreneuriat féminin.
- Une complexification des processus d'accès aux différentes ressources offertes aux entrepreneurs. Malgré l'existence de nombreux programmes d'aide à l'entrepreneuriat auxquels les jeunes et les femmes sont nettement privilégiés pour y accéder, il semble que ces programmes n'aient pas le même impact chez les jeunes immigrants et les femmes immigrantes.
- Des obstacles accentués par la crise sanitaire. La crise sanitaire a eu pour effet de précariser la situation financière de tous, mais à exacerber la situation chez les immigrants (immigrants : 38% ; natifs : 32,8%) et a favorisé une amélioration inégale de l'état financier des entrepreneurs (immigrants : 5,1 % ; natifs : 12,3 %). De plus, 18,4% des entrepreneurs immigrants ont perçu un refus quant à l'accès à un programme gouvernemental visant une adaptation du modèle d'affaires, alors que seulement 9,5 % des natifs ont eu cette perception<sup>2</sup>.
- Un manque dans la mobilisation (reconnaissance du rôle crucial) des universités qui accueillent de nombreux jeunes étudiants/entrepreneurs (notamment internationaux).

### 2.2. « Ghettoisation » des groupes minoritaires

- La majorité des programmes isolent les groupes minoritaires (ex. femmes, jeunes, immigrants...) dans les processus d'accompagnement (ex. programmes exclusifs pour les femmes, les jeunes et immigrants...).
- Certains programmes incitent même à ne coopérer qu'avec les groupes minoritaires dans une approche solidaire<sup>3</sup>.
- Du financement gouvernemental a été alloué à diverses initiatives pour appuyer ces programmes exclusifs dans une approche qui s'en va à l'encontre des principes d'intégration et d'inclusion.
- Limites démontrées des politiques publiques en général qui consistent à subventionner les réseaux formels d'aide à l'entrepreneuriat (notamment femmes et immigrants), car ceux-là portent une vision non adaptée de l'entrepreneuriat, qui ne correspond pas à la réalité vécue<sup>4</sup>.

### 2.3. Déficit d'innovation dans les modèles d'affaires

- Au Québec, l'innovation est centrée presque exclusivement sur la technologie. L'innovation axée sur le produit est priorisée et mise de l'avant. C'est un facteur important pour l'émancipation économique d'une nation, mais jamais seule. L'innovation technologique n'explique qu'une infime proportion des succès des entreprises. La majeure partie des innovations mondiales sont d'abord des innovations de marché, de processus, portées par des entrepreneurs/dirigeants ou la technologie est un levier de productivité et de compétitivité (la plupart des cas, la technologie est intégrée dans l'infrastructure<sup>5</sup>). Au Québec, environ 76 % des entrepreneurs ont révélé qu'ils souhaitaient continuer d'innover d'une manière ou d'une autre dans leur secteur et repenser/transformer le modèle économique de leurs entreprises<sup>6</sup>.
- La faillite d'une entreprise est liée dans la majorité des cas, au manque d'agilité et d'adaptation du modèle d'affaires<sup>7</sup>.
- Les propriétaires d'entreprises et de startups souhaitent en priorité innover dans le modèle économique tout en ayant accès à des réseaux d'accompagnement.
- Les incubateurs et accélérateurs numériques (web, données, commerce et marketing électroniques, objets connectés, industrie 4.0, médical digital, architecture, réseaux...) sont moins valorisés au Québec. Or la pandémie a montré l'importance de soutenir le numérique non pas uniquement comme solution, mais comme levier de résilience et de croissance économique.
- Appui principalement aux initiatives sectorielles et une moins bonne reconnaissance des approches axées sur l'innovation économique et d'impact.
- Déficit au niveau des organismes d'accompagnement sectoriels (incluant certaines universités ou écoles de génie au Québec) à combler des besoins reliés aux compétences en gestion, en entrepreneuriat, en innovation économique et d'impact ...).
- L'innovation est limitée aux secteurs et n'est pas axée sur les individus porteurs de cette innovation et d'une opportunité d'affaires.

<sup>2</sup> Cisneros, C., Saba, T., Danthine, E., Chouchane, R., Registre, J.F.R., Cachat-Rosset, G., Guilian, F., Leiva, F.B., & Marchand, R. (2021). *Entrepreneuriat immigrant au Québec : Un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur? Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, La base entrepreneuriale HEC Montréal, L'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale / HEC Montréal, Réseau Mentorat, Chaire BMO en diversité et gouvernance.*

<sup>3</sup> <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/148653/quebec-veut-encourager-les-noirs-a-se-lancer-en-affaires>

<sup>4</sup> <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/20/4/1041/5709129?redirectedFrom=fulltext>

<sup>5</sup> *Collaborative Spaces in the Digital Era, Journal of Innovation Economics & Management, 2020*

<sup>6</sup> *Indice entrepreneurial Québécois 2020*

<sup>7</sup> <https://www.erudit.org/en/journals/ipme/1900-v1-n1-ipme05280/1069284ar/abstract/>



## 2.4. Déficit de l'entrepreneuriat régional

- Malgré les efforts du gouvernement pour encourager l'entrepreneuriat dans toutes les régions du Québec, le portrait de ce dernier reste faible avec des différences de taux d'une région à une autre. Selon le dernier recensement de 2016, au Québec, le taux d'entrepreneurs (nombre d'entrepreneurs divisé par la population en âge de créer une entreprise, soit les individus de 15 à 79 ans) par région varie entre 1,2% (Nord du Québec) et 2,9% (centre du Québec)<sup>8</sup>. Même pour la région de Montréal où l'écosystème est plus riche et dynamique, le taux d'entrepreneur est inférieur à celui du centre du Québec (2,3%).
- Au niveau de l'accompagnement entrepreneurial<sup>9</sup>, habiter dans une grande région métropolitaine (Montréal ou Québec) augmente la probabilité de souhaiter être accompagné (56,2 % pour Montréal et 55,3 % pour Québec, contre 47,0 % pour les autres régions). Cela peut être expliqué par l'insuffisance au niveau des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux.

## 2.5. Absence de cohésion, malgré un début de cohérence, dans l'offre et dans l'organisation des structures de l'écosystème entrepreneurial au Québec

- Comparé à d'autres écosystèmes régionaux comme l'Alberta, Sao Paulo, Madrid et Abu Dhabi, l'écosystème entrepreneurial de la métropole québécoise est classé au premier rang mondial particulièrement au niveau de la qualité des infrastructures et pour les capacités de réseautage<sup>10</sup>.
- Montréal se place (stagne) au 36e rang des écosystèmes startups internationaux, selon le dernier recensement de l'organisme *Startup Genome*<sup>11</sup>.
- Malgré sa richesse, l'écosystème québécois est entaché de certaines lacunes, notamment au niveau de la cohésion entre les acteurs et les institutions et entre les écosystèmes des régions.

## 3. Priorités d'actions (dans l'ordre énuméré)

### 3.1. Créer un environnement entrepreneurial inclusif en favorisant les organismes et les initiatives orientées sur une croissance économique qui serait portée par une réserve entrepreneuriale constituée de femmes, jeunes et migrants pour les raisons suivantes :

- **Potentiel chez les immigrants :** L'entrepreneuriat chez les immigrants est un atout majeur pour l'économie nationale étant donné qu'ils ont davantage l'intention d'entreprendre que les natifs<sup>12</sup>. Cet aspect est d'autant plus présent en Amérique du Nord, où les immigrants sont des acteurs importants dans la création d'entreprise, d'emploi et de richesse<sup>13,14</sup>. Les entrepreneurs immigrants ont tendance à manifester plus de volonté d'étendre leurs affaires à l'extérieur de leur province, ailleurs au Canada et à l'échelle internationale (60,5 % contre 41,6 % pour les natifs)<sup>15</sup>. Il est donc primordial de concevoir un écosystème capable de catalyser l'entrepreneuriat immigrant dans l'objectif d'accroître sa contribution à la société sur les plans économique, social et durable en misant sur la capacité d'innovation et de prise de risque des entrepreneurs immigrants. De ce fait, les entrepreneurs immigrants représentent une réserve importante qui mérite d'être une priorité du prochain plan d'action en entrepreneuriat du gouvernement. Malgré le manque de soutien accordé aux entrepreneurs nés à l'extérieur du Canada et établis au Québec, ils semblent avoir une plus forte résilience face à la crise sanitaire, car leur nombre n'a baissé que de 4,3 % contre 9,0 % pour l'ensemble des entrepreneurs. Selon Statistique Canada<sup>16</sup>, le pourcentage de propriétaires d'entreprises (travailleurs autonomes constitués en société et non constitués en société) est relativement similaire chez les réfugiés (14,4 %), les immigrants de la catégorie économique (14,9 %) et les immigrants parrainés par la famille (14,9 %). Cependant, les entreprises appartenant à des gens d'affaires immigrants représentent uniquement 10 % de toutes les entreprises appartenant à des immigrants. Or, selon le rapport annuel du ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, le nombre de personnes immigrantes qui sont arrivées au Québec dans le cadre d'un programme de visa pour démarrage d'entreprise (3387) est de plus du double de celui des immigrants qui ont été admis dans le reste du Canada (1336)<sup>17</sup>. Et pourtant, la création d'entreprise par des personnes immigrantes résidant au Québec reste marginale par rapport à d'autres pays. Par exemple, l'entrepreneuriat immigrant aux États-Unis a vécu une véritable croissance dans les deux dernières décennies. En 2019, plus d'un nouvel entrepreneur sur quatre dans

<sup>8</sup> Statistique Canada, recensement de 2016, cité dans Portrait de l'entrepreneuriat au Québec (2018), ministère de l'Économie et de l'Innovation, <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-sur-lentrepreneuriat-et-les-pme/portrait-de-lentrepreneuriat-au-quebec/>

<sup>9</sup> Indice entrepreneurial Québécois 2016

<sup>10</sup> <https://neo.uqtr.ca/2021/04/16/lecosysteme-entrepreneurial-de-montreal-est-le-plus-dynamique-au-monde/>

<sup>11</sup> *Startup Genome*, 2020

<sup>12</sup> Dabic, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.-P., Sahasranamam, S., et Glink, B. 2020

<sup>13</sup> Huang, X., et Yang Liu, C. (2019). Immigrant entrepreneurship and economic development, *Journal of the American Planning Association*, vol. 85, no 4, p. 564-584

<sup>14</sup> Indice entrepreneurial Québécois, 2020

<sup>15,19</sup> Cisneros, C., Saba, T., Danthine, E., Chouchane, R., Registre, J.F.R., Cachat-Rosset, G., Guiliani, F., Leiva, F.B., & Marchand, R. (2021). *Entrepreneuriat immigrant au Québec : Un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur? Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, La base entrepreneuriale HEC Montréal, L'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale / HEC Montréal, Réseau Mentorat, Chaire BMO en diversité et gouvernance.*

<sup>16</sup> <https://www.statcan.gc.ca/fra/blogue/sc/entrepreneurs-immigrants>

<sup>17</sup> Ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté (2020). *Rapport annuel : parlement sur l'immigration, Canada*

ce pays était né à l'étranger; la proportion avait plus que doublé depuis 1996<sup>18</sup>. Dans une récente et la plus large étude sur l'entrepreneuriat immigrant au Québec, les entrepreneurs immigrants ont, pour la plupart, fait part de difficultés d'accès aux différentes formes de soutien offertes dans l'écosystème. Parmi les exemples concrets qui ont été mentionnés dans l'étude qualitative<sup>19</sup>: les entraves quant à l'accès au réseau des incubateurs et des accélérateurs, la difficulté à obtenir du financement au moyen de bourses et de concours, l'absence d'accès au crédit, au financement ou aux programmes d'aide offerts par les gouvernements et divers organismes. Les entrepreneurs immigrants ont également mentionné qu'ils disposaient, par rapport aux natifs, de moins d'occasions, de moins de rayonnement et d'un plus faible accès à des cercles d'échanges. Selon la même étude, dans la phase de passage à l'acte et de croissance de l'entreprise, les propriétaires immigrants ont beaucoup plus tendance que les natifs à suivre des programmes d'accompagnement par des accélérateurs (25 % contre 0,5 %) et des incubateurs (6,2 % contre 2,8 %).

- **Potentiel chez les femmes :** depuis 2009, le ratio des femmes passant des intentions d'entreprendre aux démarches est supérieur à celui des hommes. Les femmes propriétaires d'entreprises présentes à l'échelle internationale affichent des attitudes entrepreneuriales et ambitions de croissance et d'innovation égales ou supérieures aux hommes et s'investissent considérablement plus que les hommes du même profil dans les activités courantes de leur entreprise (Indice entrepreneurial québécois, 2020). Les femmes immigrantes en particulier (30,5 %) manifestent un plus haut niveau d'intentions que les femmes natives (12,6 %); on observe la même tendance chez les hommes (26,9 % contre 17 %). Et même si elles sont plus nombreuses à entamer des démarches (17,2 %), les femmes immigrantes ne créent pas plus d'entreprises que les hommes immigrants ou natifs (6,4 % contre 6 % et 5,9 %)<sup>20</sup>.
- **Potentiel chez les jeunes migrants :** Bien que les intentions entrepreneuriales des jeunes immigrants (18-34 ans) est plus fortes (53,8%) que celles des jeunes natifs (31,7%), la propension à être propriétaire d'entreprise est très faible chez les jeunes immigrants (2,4 %). Cela peut expliquer que la création d'entreprises est plus difficile chez les immigrants récents et augmente avec le nombre d'années passées au Canada<sup>21</sup>.

### 3.2. Favoriser et financer les initiatives visant à mobiliser de façon inclusive des entrepreneurs de tous les horizons pour les raisons suivantes :

- La diversité est source de créativité et d'innovation.
- Les immigrants sont plus portés à prendre des risques, mais dans un nouvel environnement, ils doivent retrouver leurs repères et développer un réseau.
- Les brassages culturels et les dynamiques identitaires sont considérés comme autant d'opportunités de réseautage pour ces entrepreneurs, un facteur clé de succès pour la croissance et la réussite des projets entrepreneuriaux.
- Les entrepreneurs interrogés dans le cadre de la plus large étude sur l'entrepreneuriat immigrant estiment que l'écosystème entrepreneurial québécois doit être plus inclusif principalement sur les plans du financement et du réseautage. Pour les personnes immigrantes, l'écart entre les taux de réponse entre le financement et le réseautage était relativement plus faible que celui pour les natifs. Cela signifie que pour les entrepreneurs immigrants, l'accès aux réseaux et l'intégration est aussi important que le capital financier. Donc, il ne faut pas négliger le capital social quand on veut favoriser l'entrepreneuriat inclusif et non ghettoïsé.
- La majeure partie des licornes (entreprises valorisées à plus d'un milliard de dollars) ont au moins un cofondateur issu de l'immigration<sup>22</sup>.

### 3.3. Avoir une pensée holistique et encourager les « révisions/évolutions » des modèles économiques existants pour les raisons suivantes :

- Les entreprises les plus prospères du monde ont réussi à innover leur modèle commercial/économique.
- La plupart de ces entreprises ont pu rallier les 3 paliers d'innovation : économique, technologique et d'impact<sup>23</sup>.
- L'évolution et l'adaptation du modèle d'affaires permettent d'aboutir à une amélioration durable de l'impact de l'entreprise.
- Les programmes d'accompagnement les plus performants au niveau mondial (dont plusieurs accélérateurs d'excellence, ex. *Techstars*, *Y Combinator*, *Seedcamp*, *Technexus*) ont adopté un modèle de fonctionnement s'appuyant sur l'innovation au niveau des processus et des modèles d'affaires (combinée à l'innovation au niveau des produits/solutions).

<sup>18</sup> Kauffman Foundation, 2020. *Who is the entrepreneur? Race and ethnicity, age, and immigration trends among new entrepreneurs in the United States, 1996-2019*, Trends in Entrepreneurship, no 9, Kansas City, Missouri.

<sup>19,20,21</sup> Cisneros, C., Saba, T., Danthine, E., Chouchane, R., Registre, J.F.R., Cachat-Rosset, G., Guilian, F., Leiva, F.B., & Marchand, R. (2021). *Entrepreneuriat immigrant au Québec : Un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur? Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, La base entrepreneuriale HEC Montréal, L'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale / HEC Montréal, Réseau Mentorat, Chaire BMO en diversité et gouvernance.*

<sup>22</sup> <https://www.forbes.com/sites/stuartanderson/2018/10/25/55-of-americas-billion-dollar-startups-have-immigrant-founder/?sh=3dc3103f48ee>

<sup>23</sup> [https://morethandigital.info/fr/innovation-definition-4-types-dinnovation-et-signification/#8\\_domaines\\_dinnovation](https://morethandigital.info/fr/innovation-definition-4-types-dinnovation-et-signification/#8_domaines_dinnovation)

### **3.4. L'entrepreneuriat constitue une ressource incontournable pour le développement économique et social et plus précisément, pour dynamiser le développement régional pour les raisons suivantes :**

- Au Québec, les entrepreneurs sont de plus en plus nombreux à considérer l'entrepreneuriat comme important pour le développement économique et la vitalité des localités et des régions (86,7% en 2020, +6,5 points de pourcentage par rapport à 2019)<sup>24,25</sup>.
- Le numérique apporte de nouvelles opportunités de coopération et de transfert de compétences entre les régions en favorisant une mobilité virtuelle.

### **3.5. Simplifier la nomenclature de l'offre d'appui à l'entrepreneuriat et favoriser l'émergence d'initiatives axées sur la dualité des profils types et des secteurs porteurs pour les raisons suivantes :**

- Selon un rapport récent de l'OCDE, l'entrepreneuriat et la croissance des PME sont fortement tributaires de l'écosystème dans lequel ils se développent<sup>26</sup>. Les écosystèmes entrepreneuriaux sont formés par la combinaison d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région.
- Le Québec compte avec plus de 600 organisations dédiées à soutenir les entrepreneurs dans les différentes étapes de développement de l'entreprise, que ça soit en prédémarrage, en démarrage ou en croissance<sup>27</sup>.
- Si Montréal a le meilleur écosystème au monde, pourquoi ne pas avoir le taux le plus élevé d'entrepreneurs?

## **4. Solutions novatrices pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat au Québec**

### **4.1. Soutenir des programmes d'accompagnement inclusif reconnus, notamment les écoles de gestion offrant un accompagnement axé sur les meilleures pratiques entrepreneuriales, de gestion, d'innovation et d'affaires de façon inclusive et adaptée aux besoins des femmes entrepreneures et des immigrant.e.s au Québec.**

- Soutenir les programmes portés par des accompagnateurs et des ressources spécialisées qui comprennent les enjeux vécus par les femmes entrepreneures, les immigrant.e.s et les jeunes.
- Les universités québécoises et canadiennes sont hautement internationalisées (à l'instar de HEC Montréal). Elles sont des lieux propices au soutien et à la bonne intégration des entrepreneurs immigrants. Les programmes d'entrepreneuriat universitaires jouent un rôle majeur dans tous les écosystèmes entrepreneuriaux à succès (Silicon Valley, Tel-Aviv, Berlin, Séoul...). Les entrepreneurs ayant bénéficié de l'appui des incubateurs et des accélérateurs universitaires ont été formés par les universités, ont baigné dans la culture locale, s'y sont déjà intégrés et sont préparés à entamer un projet commercial. Ces entrepreneures et entrepreneurs sont dotés d'un réseau d'affaires actif et d'une excellente connaissance du marché. Leur ancrage au sein de l'écosystème renforce leur rétention au Québec et contribue à son essor entrepreneurial.
- Un programme de relance est tributaire de la capacité d'instaurer un écosystème inclusif, égalitaire et bienveillant. Dans cette perspective, les parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial (le gouvernement, les incubateurs, les accélérateurs, les universités, les organismes de soutien, les organismes et les institutions de financement, etc.) doivent réunir leurs efforts pour rendre l'accès à l'entrepreneuriat équitable pour les personnes immigrantes tout en prenant en considération leurs besoins particuliers en matière d'accompagnement et de soutien.
- Il est essentiel de revoir les critères et de rendre l'accès à l'écosystème entrepreneurial plus facile pour les immigrants voulant devenir entrepreneur au Québec.

### **4.2. Favoriser l'inclusion des groupes minoritaires**

- Diversifier les profils des équipes entrepreneuriales et des parties prenantes (RH, clients, fournisseurs, membres des conseils d'administration...).
- Créer des occasions d'affaires et des opportunités de rencontre entre différents groupes et organisations.

### **4.3. Soutenir financièrement les programmes multisectoriels pour maintenir et renforcer l'offre d'accompagnement**

- Faire connaître les programmes multisectoriels (à l'image de la base entrepreneuriale) et mettre de l'avant la valeur ajoutée d'un écosystème connecté centré sur l'utilisateur, usager, bénéficiaire et la communauté.
- Mobiliser des compétences transversales incluant les expertises en commercialisation électronique, marketing numérique, objets connectés, solutions médicales connectées...
- Appuyer les initiatives stratégiques visant à regrouper des acteurs majeurs de l'écosystème avec des services complémentaires (numérique, impact et inclusion).
- Favoriser des ponts et des liens directs avec des milieupreneurs afin de faciliter l'adoption des innovations (économique, d'impact et technologique) rapidement notamment dans des secteurs vitaux pour le Québec (ex. médical, énergie, données, industrie 4.0...)

<sup>24</sup> Indice entrepreneurial québécois, 2019

<sup>25</sup> Julien, P.-A., Trépanier, M., Laurin, F. d. r., St-Pierre, J. e., St-Pierre, J. e., Laurin, F. d. r., & Trépanier, M. (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat : mesures et clefs pour agir*. Presses de l'Université du Québec.

<sup>26</sup> *The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OCDE Publishing, Paris

<sup>27</sup> <https://eequebec.com/inscription/campus/montreal/lecosysteme-entrepreneurial-au-quebec/>



#### **4.4. Faciliter la mobilité interrégionale des talents au Québec ainsi que le transfert des compétences vers les régions par notamment, les collaborations entre les accélérateurs et incubateurs universitaires de Montréal et les autres régions du Québec.**

- Équilibrer l'offre de service et de compétences d'accompagnement entre les régions en contribuant à une meilleure répartition des experts, des entrepreneurs, un accès équitable aux connaissances qui seront amenées à créer de la richesse et générer des emplois localement et donc à dynamiser le développement régional. Cela peut être concrétisé par la collaboration des parties prenantes des écosystèmes entrepreneuriaux à travers la province pour augmenter le taux de l'entrepreneuriat dans les régions.
- Maintenir l'initiative déjà en place avec notamment le Digihub de Shawinigan.
- Réaliser une cartographie régionale des expertises, centres de compétences, zones économiques, mais aussi des besoins à combler par la mobilité des entrepreneurs, le transfert de compétences ou le partage de meilleures pratiques ou opportunités d'affaires.

#### **4.5. Accompagner l'organisation de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat en se basant sur des profils adossés à des secteurs d'activité tout en encourageant l'impact sociétal.**

- Inciter les entrepreneurs, intrapreneurs, et repreneurs d'entreprises à développer leurs projets et idées innovantes dans une optique d'impact sociétal durable.
- Favoriser les approches axées sur l'entrepreneur plutôt que sur l'entreprise.
- Mettre en place des plateformes et des standards dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat.
- Appuyer la production de baromètres sur l'entrepreneuriat sur une base régulière et récurrente pour accompagner la structuration de l'écosystème et accompagner les acteurs clés dans le processus de transition vers la phase de maturité entrepreneuriale du Québec.

### **5. Les actions et solutions mises en place par les programmes de la base entrepreneuriale – HEC Montréal**

#### **5.1. Consolider les programmes destinés à l'appui d'entrepreneurs québécois, néo-québécois, immigrants, de femmes entrepreneurs et de jeunes entrepreneurs dans une démarche inclusive visant la cohabitation avec les entrepreneurs natifs du Québec, des entrepreneurs plus expérimentés, des dirigeants d'entreprises à l'image des programmes de la base entrepreneuriale, le hub d'innovation numérique d'impact et d'inclusion (le premier universitaire francophone au Canada) et dont les programmes sont reconnus mondialement. Plus particulièrement :**

- Maintenir la structure et l'approche inclusive des programmes de la base entrepreneuriale.
- Entretenir un programme de prêts d'honneur (microcrédit sans résidence permanente ou citoyenneté) et être un qualificateur pour les programmes de financement des divers bailleurs de fonds spécialisés notamment publics.
- Consolider le programme de coaching et de mentorat offert aux entrepreneurs en renforçant l'offre de service spécialisée pour les femmes, les migrants et les jeunes entrepreneurs.
- Encadrer les entrepreneurs dans l'opérationnalisation de leur démarche grâce à des services de consultation (sectoriels et fonctionnels).
- Travailler avec les instances publiques pour corriger la perception (inadéquate) des incubateurs et accélérateurs universitaires (qualifiées d'académiques et de trop théoriques). Cette perception doit changer: à la base entrepreneuriale, l'accompagnement se fait par des activités de coaching, de mentorat, consultation avec l'appui de l'institution (professeurs, étudiants notamment MBA, MSc), mais aussi des dirigeants, entrepreneurs, professionnels en provenance de firmes spécialisées dans un judicieux équilibre de savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Appuyer la communication auprès du grand public pour montrer la valeur ajoutée du soutien aux femmes entrepreneurs, aux entrepreneurs immigrants et jeunes entrepreneurs en accentuant les campagnes de communications et pour favoriser une plus grande facilité d'intégration des groupes cibles.
- Mobiliser des intervenants de tous les horizons et présenter des succès entrepreneuriaux de toute forme.
- Organiser des missions commerciales internationales ciblées en Europe, en Asie (avec partenaires de l'accélérateur) et développer les partenariats aux É.-U. Inclure des startups à différents stades de maturité.
- Mobiliser les services de firmes de consultation pour appuyer le processus de protection de la propriété intellectuelle, les questions légales, comptables...

#### **5.2. Favoriser la mixité des entrepreneurs au sein des entreprises. Plus particulièrement :**

- Encourager et créer des occasions pour former des équipes diversifiées sur le plan culturel, au niveau des compétences et par rapport à l'expérience acquise au niveau de l'écosystème québécois ou international.
- Bonifier le cursus d'entrepreneuriat féminin avec des activités et du coaching spécialisé et les ouvrir aux autres groupes.
- Créer un espace d'échange et de communication visant le partage d'expérience afin de faire évoluer les programmes et les garder pertinents pour la clientèle cible et au contexte.
- Encourager les candidatures de tous les horizons et la diversité des parcours. La base entrepreneuriale et HEC Montréal reconnaissent l'importance de l'intégration des immigrants au tissu socioéconomique québécois.
- Recruter des entrepreneurs québécois et néo-québécois. Ceci permet par exemple à entrePrism de faire le pont entre les différentes communautés culturelles.

- Intégrer des cursus spécialisés, mais mixtes pour les femmes et entrepreneurs immigrants et mettre en place un programme de référence au niveau mondial (entrePrism) pour l'inclusion des entrepreneurs issus des communautés ethnoculturelles.

### **5.3. Offrir des programmes structurés pour des cohortes d'entrepreneurs et équipes entrepreneuriales avec des critères à l'entrée en adéquation avec les dimensions d'innovation numérique, d'impact et d'inclusion. Plus particulièrement :**

- Fixer des objectifs quantifiables et mesurables à chaque étape de développement du projet et de l'entrepreneur.
- Offrir des services axés sur la concertation stratégique et opérationnelle entre les joueurs clés de l'entrepreneuriat. La base entrepreneuriale souhaite ainsi mieux répondre aux besoins et aux aspirations de la communauté entrepreneuriale.
- Développer le plein potentiel des entrepreneurs en leur inculquant notamment des compétences de dirigeants d'entreprises (focalisation sur l'humain et la croissance de l'entreprise et non plus sur une démarche purement orientée sur l'innovation produit).
- Faire connaître les entrepreneurs, l'offre de service de la base entrepreneuriale et de principaux acteurs partageant les mêmes valeurs et positionner le Québec comme un écosystème exemplaire et dynamique de soutien à l'entrepreneuriat au niveau mondial avec des impacts économiques et sociaux durables.
- Élargir l'offre d'accompagnement aux entrepreneurs hors cohorte aux différents stades : exploration, idée, prédémarrage, démarrage, croissance.
- Mettre en place un système de référencement des projets selon le niveau et la maturité (aux niveaux : économique, technologique et d'impact).
- Accompagner de façon accélérée et continue vers la commercialisation (notamment au Canada et à l'international), des porteurs de projets numériques (québécois et néo-Québécois, entrepreneurs ou intrapreneurs) œuvrant dans des secteurs stratégiques pour le Québec et le Canada. Offrir des plateformes d'accueil (« *soft landing pad* ») pour les entrepreneurs québécois au niveau mondial et pour les entrepreneurs internationaux sur le sol québécois.
- Renforcer le programme d'accompagnement à l'international des entrepreneurs avec des joueurs clés de l'écosystème de Montréal (ex. CCMM, Montréal international, Québec international).
- Renforcer le cluster d'entrepreneuriat numérique et d'impact : la passerelle numérique d'impact et d'inclusion initiée par la base entrepreneuriale.
- Mobiliser les ressources, l'expertise et le réseau de la base entrepreneuriale.
- Consolider et ajuster l'offre d'accompagnement en s'entourant d'experts-conseils reconnus dans les secteurs d'activités ciblés pour répondre aux besoins des entrepreneurs.
- Multiplier les opportunités des entrepreneurs à présenter leurs projets sur le marché local, mais aussi sur les marchés internationaux (clients), mais aussi à des investisseurs.
- Mobiliser la communauté des alumni des programmes et de HEC Montréal (les diplômés de HEC Montréal occupant des postes exécutifs et les diplômés des programmes d'incubation et d'accélération de la base entrepreneuriale pour coacher et accompagner les entrepreneurs dans leur croissance.
- Consolider les cursus pour appuyer les entrepreneurs dans la production des plans stratégiques et financiers de haute qualité, et aussi à augmenter l'exposition des entrepreneurs aux investisseurs (Anges et VC) aux niveaux local et international;
- Donner accès à des espaces de travail attractifs, équipés et animés, afin de créer un esprit de communauté et consolider les liens entre les différentes cohortes. Dans ce cadre, la base entrepreneuriale dispose d'espaces de coworking, de formation et de bureaux dédiés répondant aux standards mondiaux. Davantage d'espaces seront disponibles au centre-ville de Montréal dans les nouvelles installations de HEC Montréal (2022).
- Collaborer avec des experts de notoriété mondiale en ce qui a trait à l'entrepreneuriat et à l'innovation.
- Travailler sur le nouveau modèle d'affaires (adapté au contexte) pour appuyer la croissance de l'entreprise.
- Capitaliser sur le maximum de sources de financement non dilutives (ex. prix, bourses, prêts, garanties de prêts avant d'ouvrir le capital au Canada).
- Appuyer la stratégie de levée de capital.
- Avoir accès et mobiliser le réseau d'affaires vaste et diversifié de l'accélérateur.
- S'appuyer sur des services spécialisés pour entretenir la santé et le bien-être des entrepreneurs.
- Consolider la posture et la méthodologie entrepreneuriale.
- Développer les compétences de dirigeant d'entreprise.
- Maîtriser les éléments de gestion et de déploiement du nouveau modèle d'affaires : les livrables, le financement, les risques, la stratégie, les ressources...
- Former les entrepreneurs pour exceller lors des « *pitchs* ».

#### **5.4. Élargir l'offre de la passerelle numérique d'impact et d'inclusion à différentes régions du Québec avec l'appui d'acteurs régionaux. Plus particulièrement :**

- Organiser des missions régionales pour mettre de l'avant le potentiel économique et les opportunités d'affaires en région notamment auprès des entrepreneurs issus de la diversité.
- Poser les jalons pour la création de nouvelles entreprises dans les régions ou le développement d'activités commerciales en région en fédérant les acteurs clés du développement économique dans les régions dans un processus de transfert de compétences d'accompagnement et d'encadrement des entrepreneurs.
- Faciliter l'accès à l'offre d'accompagnement en stimulant les échanges entre entrepreneurs, la création d'un réseau d'appui par les pairs entre les régions et la métropole, et en orientant les entrepreneurs et innovateurs vers les ressources spécialisées dans le cadre d'une démarche structurée et éprouvée par la base entrepreneuriale (basée sur les meilleures pratiques en la matière et des résultats éloquentes).
- Entretenir une offre de formation et d'accompagnement d'accompagnateurs sur les meilleures pratiques en matière d'entrepreneuriat, innovation et gestion. La base entrepreneuriale HEC Montréal a accompagné en ce sens plus de 750 entrepreneurs et dirigeants (startups, PME, grandes entreprises et agences gouvernementales).
- Mobiliser le secteur privé pour réaliser des arrimages entre startups et entreprises établies afin de répondre à des besoins d'innovation. Il s'agit de palier à l'obsolescence des processus et des technologies dans les grandes entreprises, ce qui s'exprime par un besoin de collaborer avec des startups ou encore d'aborder une approche intrapreneuriale (innovation par l'interne). Cette approche basée sur les meilleures pratiques en innovation corporative<sup>28</sup> implique la mise en relations entre startups et grandes organisations, mais aussi la sensibilisation et la formation des dirigeants de ces entreprises en innovation, l'engagement des membres de l'organisation dans une posture de réflexion et la mise en place et le suivi de métriques d'innovation et de progression.

#### **5.5. Mobiliser les capacités de recherche et de diffusion des groupes associés à la base entrepreneuriale (ex. Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale - HEC Montréal) et des institutions partenaires. Plus particulièrement :**

- Augmenter la capacité de recherche et de transfert, et fournir des cadres et des outils pour conseiller plus largement un très grand nombre d'entrepreneurs;
- S'appuyer sur des centres d'excellence reconnus dans différents domaines d'activité à portée économique, technologique et sociale. Les entrepreneurs de la base entrepreneuriale (particulièrement du programme EntrePrism) bénéficient d'un accompagnement par le Pôle Ideos d'innovation sociale sur les questions relatives à la gestion des entreprises à impact social (avec l'appui de coachs et d'étudiants dans le cadre de stages supervisés) et la chaire de commerce électronique de HEC Montréal.
- Participer à des comités internationaux ayant pour mission d'établir les métriques et les échelles d'évaluation des écosystèmes entrepreneuriaux (ex. UBI Global, OCDE...)
- Outiller les entrepreneurs et déclencher l'action d'entreprendre et de fonder une entreprise notamment grâce à des activités expérientielles: pour découvrir le genre d'entrepreneur qu'ils sont et le genre d'entreprise qu'ils veulent fonder. Dans un second temps nous les aidons à structurer et démarrer leur projet d'entreprise;
- Mettre en place un système automatisé (intelligence d'affaires) pour la collecte, l'analyse des données et les rapports sur la performance des startups et des programmes d'accompagnement. Collecte d'information auprès des entrepreneurs des programmes.

#### **6. Meilleures pratiques qui pourraient être mises de l'avant par le gouvernement**

- Rendre plus accessibles l'information et l'éducation sur les pratiques commerciales et les règles et normes en vigueur pour ainsi promouvoir la littératie financière et numérique des entrepreneurs issus de l'immigration en mettant en place, par exemple, une plateforme numérique et centralisée dans laquelle tous les acteurs dont la vocation est de soutenir l'entrepreneuriat seraient inscrits. Elle mentionnerait leurs missions et leurs offres ainsi que tous les renseignements nécessaires sur l'environnement entrepreneurial, les pratiques commerciales et les règles et normes en vigueur, ainsi que les différentes ressources offertes. Une telle plateforme faciliterait l'accès à l'information, particulièrement pour les entrepreneurs immigrants qui, souvent, ne savent pas vers quel organisme se diriger.
- Valoriser l'entrepreneuriat universitaire, qui vient appuyer l'innovation technologique (notamment universitaire).
- Plusieurs organismes font des cartographies spécialisées des incubateurs et accélérateurs sur le territoire québécois (ex: AI). Ceci vient compliquer la tâche aux entrepreneurs immigrants. Ces cartographies varient d'une source à l'autre. Il serait fort pertinent de centraliser l'information sur la base d'une nomenclature commune et surtout des critères validés par des sources scientifiques compétentes.
- Le gouvernement devrait se doter d'une stratégie qui permettrait de faire des ponts entre les startups et les entreprises clés (donneurs d'ordres) de chacune des grappes industrielles au Québec.
- Créer une pépinière d'entrepreneurs et de projets innovants à forts potentiels. Pour multiplier les cas d'entreprises à succès (à l'instar des accélérateurs d'excellence mondiaux), il faut augmenter le nombre d'entrepreneurs/startups accompagnés, la qualité des projets, mais aussi leur exposition à des nouveaux marchés et l'accès à des capitaux. En d'autres termes, élargir le canal

<sup>28</sup> *Startup Engagement: Best Practices for Large Organizations* », Techstars, Q2, 2019

d'appui aux entrepreneurs, c'est une des vocations de la passerelle numérique d'impact et d'inclusion initiée par la base entrepreneuriale.

- Mobiliser les ressources systémiques. Les principaux acteurs de l'écosystème ayant clairement défini leur positionnement, les entrepreneurs vont faire 2 à 3 parcours d'incubation et d'accélération (parfois de façon discontinue). Dans les programmes de la base entrepreneuriale, près de 50 % des porteurs de projets ont bénéficié du soutien d'au moins un programme d'accompagnement.

## 7. Autres éléments, propositions ou solutions novatrices afin d'améliorer le soutien aux entrepreneurs

- Développer une stratégie provinciale en entrepreneuriat à l'école, du primaire à l'université. Le gouvernement pourrait mandater la base entrepreneuriale HEC Montréal pour développer cette stratégie.
- De la sensibilisation (primaire/secondaire), à l'exploration (secondaire/Cégep) à l'exécution (Cégep, université).
- Financer davantage les projets des différentes Tables d'action en entrepreneuriat (TAE) des différentes régions du Québec et demander d'inclure un représentant "académique" à chacune des Tables.
- Fournir un guichet unique pour faciliter l'orientation des entrepreneurs notamment immigrants vers les ressources qui soient alignées avec leur secteur d'activité, maturité du projet... Il y a trop de sources différentes et incomplètes.
- Favoriser et soutenir davantage de fonds d'amorçage pour les startups de tous les secteurs d'activités (avec des niveaux de risques variables) et officialiser le rôle des incubateurs et accélérateurs (répondant au standard d'accompagnement) comme qualificateur d'entrepreneurs pour les programmes de financement.
- Soutenir la création d'espaces publics de travail collaboratif et privés pour favoriser la mixité, la diversité, l'inclusion, les collisions d'idées et l'émergence d'innovations structurantes.
- Diversifier les programmes gouvernementaux (à l'instar du fédéral) visant à promouvoir l'adoption de certaines solutions par des organismes publics et mettre en place des espaces expérimentaux (notamment milieu-preneurs et des *livinglabs*) pour démocratiser l'accès à ces innovations

## 8. Synthèse et conclusions

Nos recommandations dans le cadre de ce mémoire s'inscrivent dans une perspective de consolidation et d'évolution des services offerts aux entrepreneurs tout en maintenant la continuité dans les pratiques exemplaires.

En résumé, le Québec au complet bénéficierait d'un renforcement des capacités d'accompagnement des entrepreneurs immigrants et des entrepreneures immigrantes, mais aussi des jeunes. Un appui par des incubateurs et accélérateurs inclusifs à l'image des programmes de la base entrepreneuriale-HEC Montréal qui serait aligné sur une stratégie visant à faciliter l'accès aux ressources pour tous les entrepreneurs du Québec. Cette approche permettrait de rattraper en 5 ans l'écart entre le Québec et les centres de référence mondiaux en entrepreneuriat et innovation.

Nous souhaitons réitérer ici le rôle clé que joue la base entrepreneuriale, le hub d'innovation numérique d'impact et d'inclusion via les programmes d'incubation et d'accélération dans l'appui d'entrepreneurs québécois, immigrants, immigrantes et talents internationaux porteurs de projets en démarrage et en croissance et cela depuis sa création. L'inclusion à la base entrepreneuriale alliant également les différentes formes d'entreprises (Inc. OBNL, coopératives...).

Un accompagnement basé sur des pratiques éprouvées, soutenu par une expertise de pointe, une orientation tant sur l'humain que sur le projet, une infrastructure dédiée, des activités expérientielles, l'appui d'un réseau et d'une communauté diversifiée aux niveaux régional et international. Une qualité d'accompagnement reconnue et démontrée par des résultats éloquentes.

Le tableau suivant résume (dans l'ordre de priorisation) les principaux défis, recommandations et propositions d'actions concrètes pour soutenir l'économie de manière durable et inclusive pour servir de guide pour une éventuelle discussion avec les représentants du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec.

1. DÉFIS ET OBSTACLES	2. PISTES DE SOLUTIONS	3. SOLUTIONS CONCRÈTES PAR LA BASE ENTREPRENEURIALE
1.1. Des pratiques et des orientations qui ne favorisent pas l'entrepreneuriat inclusif.	2.1. Créer un environnement entrepreneurial inclusif en finançant les organismes et les initiatives orientées sur une croissance économique qui serait portée par une réserve entrepreneuriale constituée de femmes, de jeunes et d'immigrant.e.s.	3.1. Des programmes (déjà en place) destinés à l'appui d'entrepreneurs québécois, néo-québécois, immigrants, de femmes entrepreneurs et de jeunes entrepreneurs dans une démarche inclusive visant la cohabitation avec les entrepreneurs natifs du Québec, des entrepreneurs plus expérimentés, des dirigeants d'entreprises.
1.2. « Ghettoïsation » des groupes minoritaires.	2.2. Favoriser les initiatives visant à mobiliser de façon inclusive des entrepreneurs de tous les horizons incluant les réseaux, les incubateurs et accélérateurs universitaires, les programmes de jumelage, <i>hackathons</i> ...	3.2. Des approches qui favorisent la mixité des entrepreneurs au sein des entreprises qui se matérialisent dans les processus de recrutement, dans la coordination des programmes, les mécanismes de transfert de compétences, les suivis, l'ouverture sur le réseau d'affaires du Québec...
1.3. Déficit d'innovation dans les modèles d'affaires.	2.3. Avoir une pensée holistique et encourager les « révisions/évolutions » des modèles économiques en capitalisant sur le numérique comme levier transformation et de croissance.	3.3. Des services structurés (ex. coaching, mentorat, services-conseils, réseautages, cliniques thématiques...) pour des cohortes d'entrepreneurs et équipes entrepreneuriales avec des critères et des objectifs en adéquation avec les dimensions d'innovation numérique, d'impact et d'inclusion.
1.4. Déficit de l'entrepreneuriat régional.	2.4. Dynamiser le développement régional en capitalisant sur la vitalité sectorielle de certaines régions du Québec et aussi sur le taux d'intention des entrepreneurs immigrants pour convertir l'intention en création d'entreprises dans secteurs et régions clés.	3.4. La passerelle numérique d'impact et d'inclusion de la base entrepreneuriale qui peut être élargie à différentes régions avec l'appui d'acteurs régionaux avec des programmes d'accompagnement d'accompagnateurs. La passerelle numérique met à contribution et en commun les ressources, expertises, infrastructures et services de la base et des partenaires pour les entrepreneurs québécois et néo-québécois, fondateurs et fondatrices d'entreprises innovantes numériques et à impact. Une approche appuyée par le Digihub, Groupe 3737 et Entreprendre Ici et qui pourrait être renforcée en collaborant avec d'autres joueurs de l'écosystème. Grâce à cette initiative, les partenaires peuvent bonifier leur propre expertise en s'inspirant des pratiques de la base entrepreneuriale et en adoptant de nouvelles façons de faire, ou en améliorant celles en place, en ce qui concerne l'accompagnement des startups.
1.5. Absence de cohésion, malgré un début de cohérence, dans l'offre et dans l'organisation des structures de l'écosystème entrepreneurial au Québec.	2.5. Simplifier la nomenclature de l'offre d'appui à l'entrepreneuriat, centraliser l'information et favoriser l'émergence d'initiatives axées sur la dualité des profils types et des secteurs porteurs.	3.5. Mobilisation les capacités de recherche et de diffusion des groupes associés à la base entrepreneuriale (ex. Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale - HEC Montréal) et des institutions partenaires.



