



*Propositions innovantes pour une hausse des retombées  
et de la satisfaction des personnes entrepreneures*

Mémoire présenté au

*Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec*

Par

*Entrepreneuriat Québec*

Le 10 septembre 2021

## INTRODUCTION

---

Nous souhaitons souligner les efforts déployés par le *ministère de l'économie et de l'innovation* (MEI) à travers le *Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022* (PAGE). En effet, plus de 345 millions de dollars ont été mis à la disposition des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial pour soutenir les personnes entrepreneures. Il s'agit d'un plan très ambitieux déployé en 34 mesures.

Dans l'objectif de contribuer à la démarche de consultation proposé par le MEI pour l'élaboration du *Plan d'action en entrepreneuriat 2022-2025*, nous souhaitons vous proposer un mémoire qui présente nos réflexions sur les meilleures pratiques à adopter et des propositions innovantes pour stimuler le développement et la création d'entreprise.

Ceci dit, *Entrepreneuriat Québec* (EQ), bien qu'associé fréquemment à tort au secteur de l'éducation, est en réalité un acteur important dans le développement économique. En effet, depuis 27 ans nous œuvrons activement auprès des personnes entrepreneurs. Nos maintes années d'expérience nous ont par ailleurs permises d'acquérir une expertise importante dans les domaines de l'accompagnement et de la formation entrepreneuriales. C'est à travers nos programmes d'accompagnement et de formation que nous avons eu le plaisir d'appuyer les personnes entrepreneurs dans leurs démarches et de les propulser au cœur de notre économie, plus performante et plus prospère. Ainsi, depuis les 10 dernières années, le réseau *École Entrepreneuriat Québec* a diplômé plus de 45 000 personnes entrepreneurs et offert plus de 15 millions d'heures d'accompagnement et de formation. Il s'agit de 45 000 personnes entrepreneures qui ont choisi notre organisation, afin de voir leurs idées novatrices transformer en projets prometteurs. Aujourd'hui, notre belle communauté de personnes entrepreneures diplômées participent activement à la création de richesse et d'emplois de qualité partout au Québec.

La réflexion présentée dans ce mémoire repose sur nos 27 années d'expérience à œuvrer auprès des personnes entrepreneurs. Notre participation à cette démarche de consultation vise donc à accompagner le MEI dans son désir de faciliter le passage de l'idée au projet, mais aussi à outiller les personnes entrepreneures afin de favoriser la pérennité des entreprises et d'encourager la reprise d'entreprises. Dans cette perspective, les enjeux et les solutions novatrices présentées dans ce mémoire reposent sur les meilleures pratiques d'affaires et vise à assurer une **meilleure cohésion** entre les **acteurs de l'écosystème entrepreneurial** et les **mesures économiques** mises en place pour soutenir les personnes entrepreneures dans leurs démarches.

Le mémoire est structuré en 5 sections de manière à répondre aux questions présentées dans le *Document de consultation : Plan d'action en entrepreneuriat 2022-2025*.

# 1 PRÉSENTATION D'ENTREPRENEURIAT QUÉBEC

---

*Entrepreneuriat Québec* et le réseau *École Entrepreneuriat Québec* offrent bien plus que la formation d'attestation de spécialisation professionnelle *Lancement d'une entreprise* financé par le *ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur* (MEES). En effet, *Entrepreneuriat Québec* accompagne aussi les personnes entrepreneures dans la croissance de leur entreprise. Il agit également à titre d'acteur de liaison entre les personnes entrepreneures diplômées et les acteurs économiques. Plus précisément, *Entrepreneuriat Québec*, à travers son réseau de 60 *École Entrepreneuriat Québec*, accompagne et dirige annuellement plus de 5 000 personnes entrepreneures vers les différents acteurs économiques (Banques, Caisses, Programmes financés par le MEI). Il est un des plus importants acteurs de liaison dans l'écosystème entrepreneurial.

Au cours des dernières années, *Entrepreneuriat Québec* a révisé entièrement son image de marque nationale de manière à augmenter sa visibilité dans l'écosystème entrepreneurial, à restructurer sa gouvernance en intégrant des acteurs du monde des affaires et à signer des ententes avec les principaux acteurs financiers.

## 1.1 Image de marque nationale

Nous sommes fiers de vous présenter notre nouveau logo. Aujourd'hui, notre réseau est constitué de 60 *École Entrepreneuriat Québec* situées partout au Québec. Grâce à celui-ci, plus de 5 000 personnes entrepreneurs sont formées, accompagnées et dirigées vers les différents acteurs économiques.



## 1.2 Gouvernance d'affaires

Depuis septembre 2020, notre gouvernance est composée d'un conseil d'administration formé de 7 personnes administratrices issues du monde des affaires du Québec.

## 1.3 Partenariats d'affaires

Grâce à nos programmes de formation et d'accompagnement de qualité, ainsi qu'à notre implication à titre d'agent de liaison entre les personnes entrepreneures et les acteurs économiques, plusieurs partenariats stratégiques ont vu le jour. Ces partenariats permettent non seulement de soutenir les personnes entrepreneures dans leur démarche entrepreneuriale auprès du réseau *École Entrepreneuriat Québec*, mais ils permettent également à nos diplômés de profiter d'offres exclusives visant à favoriser leur succès et la création de richesse partout au Québec.

Au cours des 3 dernières années, nous avons recueilli plus d'un million de dollars en dons et commandites de la part de partenaires de renom tels que la *Caisse de dépôt et placement du Québec*, *Desjardins*, la *Banque Nationale du Canada*, *IA Groupe financier* et *Deloitte*. Ces partenaires de renom croient tout comme nous en la qualité de nos programmes de formation et d'accompagnement et en l'importance de notre rôle d'agent de liaison entre les personnes entrepreneures et le développement économique du Québec. Une personne entrepreneure formée, accompagnée et dirigée vers les bons programmes ou les bons acteurs économiques augmente considérablement ses chances de réussir dans sa démarche entrepreneuriale.

## 2 CONCEPTUALISATION

---

De manière à illustrer les différents défis et obstacles vécus par les personnes entrepreneures du Québec, nous vous présenterons le cas d'une entrepreneure immigrante, Fatima.

### 2.1 FATIMA, FEMME IMMIGRANTE DE 40 ANS<sup>1</sup>

**D'origine marocaine**, Fatima a immigré au Québec il y a plus de 10 ans. Elle travaille maintenant pour un fleuriste indépendant situé dans la banlieue de Montréal. Elle adore son emploi et elle est très appréciée de ses clients. Fatima envisage donc de démarrer sa propre entreprise de fleuriste. De manière à faire un choix éclairé, Fatima s'inscrit à un programme de formation et d'accompagnement au sein du réseau *École Entrepreneuriat Québec* (Annexe A – Programme de formation et d'accompagnement pour les personnes entrepreneures en démarrage).

Trois mois se sont écoulés depuis le début de son programme de formation et d'accompagnement, Fatima est enthousiasme à l'idée de démarrer prochainement son entreprise. Afin d'accroître ses chances de succès, Fatima décide de se renseigner sur les programmes et les services offerts aux personnes entrepreneures. Elle entame donc ses recherches auprès des organismes financés par le MEI.

#### À quel(s) programme(s) d'aide Fatima est admissible ? Puis, quel programme lui convient le mieux ?

De manière à accroître l'efficacité de ses recherches, Fatima circonscrit ses recherches aux services offerts à Montréal, puisqu'il s'agit du lieu d'établissement de son entreprise. Puisque, Fatima n'est pas intéressée à s'inscrire à une formation universitaire, elle exclut de ses recherches les centres d'entrepreneuriat universitaires. Elle trouve sur le site web d'*Info Entrepreneurs*, le répertoire des incubateurs et accélérateurs d'entreprises technologiques. Aucun d'entre eux situé près de Montréal est destiné aux fleuristes, mais le *Quartier artisan* situé à Lac-Mégantic offre un coffre à outils en ligne qu'elle pourra consulter au besoin. Elle poursuit donc ses recherches auprès des centres locaux de développement ou organismes équivalents (*PME Montréal*), à *Futurpreneur*, à *Femmessor*, à la *Fondation de l'entrepreneurship*, à la *Fondation Montréal inc.*, à *Microentreprendre*, à *Investissement Québec* et à *Entreprendre ici*. À la suite de nombreuses recherches, elle émet les constats suivants :

- Les spécificités des offres d'accompagnement de financement ne sont pas présentées sur les sites web, ce qui oblige les personnes entrepreneures à communiquer avec chacun des organismes individuellement

---

<sup>1</sup> Le cas de Fatima est utilisé pour présenter les défis et les obstacles vécus par les personnes entrepreneures lorsqu'elles souhaitent obtenir de l'information sur les programmes disponibles financés par le MEI. Ce cas met en lumière les défis en lien avec l'accessibilité de l'information et l'intérêt de recourir aux acteurs de liaisons pour favoriser le maillage entre les personnes entrepreneures et les acteurs économiques. Il est important de spécifier que le cas de Fatima n'est pas unique, les mêmes défis se présentent dans tous les secteurs d'activités (aérospatiale, agroalimentaire, ameublement, chimie, construction, cosmétiques et soins personnels, design industriel, énergie, entreprises de services, environnement, éolien, métallurgie, mines, mode, plasturgie, rembourrage, sciences de la vie, technologies de l'information et des communications, textiles, tourisme, transport maritime et transport terrestre).

- Les organismes réfèrent fréquemment à d'autres organismes pour l'octroi de services, il faut donc naviguer constamment entre les différents sites web<sup>2</sup>
- Le temps investi à la recherche des programmes disponibles, ainsi que le temps alloué pour remplir les demandes d'accès aux différents programmes réduits considérablement l'intérêt pour les personnes entrepreneurs à appliquer sur les programmes.
- Il n'y a pas de sondage après avoir communiqué avec un conseiller pour évaluer la satisfaction du service reçu

### 3 PRINCIPAUX DÉFIS ET OBSTACLES

---

Voici les principaux défis et obstacles vécus par les personnes entrepreneures et illustré dans le cas de Fatima.

#### 3.1 L'ACCESSIBILITÉ À L'INFORMATION

Bien que nous saluons grandement les efforts déployés à assurer un environnement d'affaires favorable à l'entrepreneuriat et à rendre plus accessibles et disponibles des services de qualité auprès des personnes entrepreneurs, il s'avère difficile de recenser tous les services offerts et financés par le MEI. En effet, les initiatives mises en place par le gouvernement pour adapter l'aide financière et l'accompagnement offerts aux personnes entrepreneures sont présentées sur les différents sites web des organismes partenaires. Or, si les organismes partenaires ne sont pas connus des personnes entrepreneures, il s'avère ardu de connaître les programmes auxquels elles sont admissibles<sup>3</sup>. En décentralisant l'information, les personnes entrepreneures doivent rechercher des organismes et des programmes dont elles ignorent l'existence<sup>4</sup>. À ceci, nous ajoutons que les personnes entrepreneures, une fois qu'elles ont trouvé les programmes auxquels elles sont admissibles, doivent fréquemment communiquer avec les organismes partenaires pour obtenir plus d'information sur les services proposés, puisque l'offre de service n'est pas clairement définie et le processus décisionnel semble être évalué « au cas par cas »<sup>5</sup>.

#### 3.2 S'ASSURER DU RENDEMENT DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX PERSONNES ENTREPRENEURES

Les personnes entrepreneures qui souhaitent transmettre leur opinion quant à la qualité des services reçus par l'organisme partenaire peuvent difficilement le faire. En effet, très peu d'organismes partenaires offrent l'opportunité aux personnes entrepreneures de transmettre leurs commentaires. Or, le taux de satisfaction de celles-ci quant aux services reçus est un indice important qui permet à l'organisme d'améliorer la qualité des services offerts. L'introduction d'indicateurs de performances permettrait au MEI de mesurer les performances des différentes

---

<sup>2</sup> <https://www.montrealinc.ca/pour-demarrer-votre-entreprise/>

<sup>3</sup> Constat émis par les personnes entrepreneures-diplômées interrogées sur leur satisfaction des programmes et services reçus lors d'un focus-group tenu conjointement entre *Entrepreneuriat Québec* et *Investissement Québec* le 11 février 2021

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Idem

initiatives proposées et d'améliorer la gestion des programmes financés. Ici, il s'agit de mettre de l'avant les meilleures pratiques d'affaires au profit des programmes financés par le MEI.

## 4 LES SOLUTIONS PROPOSÉES

---

Voici les solutions proposées par Entrepreneuriat Québec dans le but de répondre aux deux principaux défis présentés au point précédent :

### 4.1 AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ À L'INFORMATION

Dans l'objectif d'assurer une plus grande accessibilité de l'information pour les différentes personnes entrepreneures, EQ propose trois recommandations :

**Premièrement, que les organismes financés par le MEI aient l'obligation de présenter sur une page dédiée de leur site web, selon un modèle standardisé et uniforme, les critères d'admissibilités ainsi que les modalités des différents programmes dont ils ont la responsabilité.**

Il s'agit d'une initiative simple, puisque la responsabilité revient à l'organisme partenaire d'un (ou des) programme(s) de s'assurer de respecter la présentation des critères d'admissibilités et les modalités selon un modèle standardisé et uniforme établi par le MEI.

ET

**Deuxièmement, que les pages dédiées par les organismes financés par le MEI soient accessibles à partir d'un seul endroit situé sur le site web du MEI de manière à faciliter les recherches par critères d'admissibilité et de favoriser le maillage entre les personnes entrepreneures et les acteurs économiques associés au MEI.**

À partir des pages dédiés des organismes partenaires, l'instauration d'une passerelle d'information permettra de simplifier les recherches des personnes entrepreneures et des acteurs de liaison et facilitera la mise à jour de l'information, étant donné que cette tâche sera assumée par les organismes partenaires.

ET

**Troisièmement, que toutes les demandes d'aide financière liés aux programmes financés par le MEI s'effectuent via un portail dédié selon le même système utilisé pour Place 0-5 ans.**

En plus de l'accessibilité de l'information, la possibilité d'effectuer des recherches selon différentes méthodes, soit par thème, par enjeu et par secteur d'activité (solution 2), il est impératif et avantageux pour les personnes entrepreneures de créer un portail afin de (1) centraliser toutes les demandes d'aide financières à un seul endroit. (2) Communiquer les

informations sur l'évolution des projets aux entrepreneurs et (3) d'afficher les réponses aux demandes d'aide ainsi, que les raisons du refus s'il y a lieu.

#### **Avantages pour le MEI de créer un portail transactionnel :**

Afin d'encourager un processus de sélection objectif et inclusif relativement aux personnes entrepreneures, il serait ingénieux et **avantageux pour le MEI** de créer un portail transactionnel. Cela permettra (1) d'évaluer en temps réel le nombre de demandes d'aide. 2) D'évaluer le temps de traitement moyen des demandes d'aide par programme et par organisme porteur. 3) D'évaluer la concomitance des demandes entre les programmes (un entrepreneur qui fait plusieurs demandes en simultanées) afin de s'assurer que cette concomitance est bénéfique, sinon modification des critères. 4) De créer un sondage de satisfaction et un compte-rendu des retombées, afin d'évaluer la pertinence des programmes, et l'aide reçu de la part d'un organisme responsable d'une mesure. 5) De simplifier l'évaluation des retombées et d'ajuster les objectifs demandés aux organismes. 6) De s'assurer une qualité uniforme dans le traitement des demandes et 7) de valoriser une culture axée sur l'atteinte de résultats au sein des organismes financés par le MEI.

À ce sujet, nous saluons la démarche menée par *Investissement Québec* vers une révision complète de l'affichage de leurs programmes, des critères et de l'objectivation des démarches d'octroi de l'aide. Nous sommes heureux d'avoir été impliqué au cours du processus, afin de s'assurer que les changements à venir correspondent aux besoins des entrepreneurs et des PME du Québec.

## **5 QUELLE CONTRIBUTION PEUT APPORTER EQ**

---

Notre contribution possible touche trois niveaux :

### **5.1 INFORMER DE L'EXISTENCE DU PORTAIL D'INFORMATION AUPRÈS DES PERSONNES ENTREPRENEURES-ÉTUDIANTES**

EQ forme et accompagne plus de 5 000 personnes entrepreneures par année. À titre d'acteur de liaison, une des tâches d'EQ est d'assurer un accompagnement efficient pour faciliter le passage de l'idée à la concrétisation du projet. À travers ce processus, le référencement aux programmes gouvernementaux s'avère une étape cruciale pour de nombreux projets d'envergures. Notre réseau<sup>6</sup> favorisera l'adoption et la mise en marché de la solution proposée. Nous sommes très

---

<sup>6</sup> Composé de 600 enseignants-coachs et de 60 *École Entrepreneuriat Québec* (ÉEQ), la communication et l'accompagnement des quelques 5 000 nouveaux entrepreneurs par année dans l'utilisation du portail.

confiants que nos partenaires d'affaires<sup>7</sup> adopteront également cette approche auprès de leur clientèle.

## 5.2 PARTICIPER À L'AMÉLIORATION DE L'OFFRE ET ASSURER UN CONTINUUM DE SERVICES

Toujours dans l'esprit de favoriser la fluidité de l'accompagnement des personnes entrepreneures, EQ s'engage à s'impliquer à travers les différentes étapes du processus entrepreneurial. Par notre implication à tous les stades de la vie entrepreneuriale, nous sommes en mesure de fournir de la rétroaction juste et efficace au MEI sur l'accessibilité de l'information, l'applicabilité à un programme, les éléments les plus appréciés, les résultats obtenus, les améliorations possibles, etc.

Par ailleurs, puisque nous disposons d'excellents résultats et il serait pertinent de mandater EQ pour assurer un suivi plus rigoureux des personnes entrepreneures visant une croissance de leur entreprise. Grâce à notre important volume de personnes entrepreneures-étudiantes qui s'inscrivent à notre formation, nous sommes persuadés qu'un mandat de croissance attribué à EQ serait un succès garanti en raison de la fluidité du passage de l'étape démarrage à l'étape croissance. D'ailleurs, nous sommes intéressés à effectuer un travail de collaboration avec les différents organismes mandatés.

## 5.3 APPUYER LES PERSONNES ENTREPRENEURES DANS L'APPROPRIATION DE L'INFORMATION : RECONNAISSANCE DE NOTRE PROGRAMME DE FORMATION EN CROISSANCE

Les compétences requises<sup>8</sup> pour les personnes entrepreneures sont multiples et d'une complexité de plus en plus grandissante. Le simple accès aux informations nécessaires n'est pas suffisant, il faut que la personne qui reçoit l'information soit en mesure de comprendre et d'appliquer celle-ci afin que l'information fournie puisse être utile.

Pour EQ une distinction majeure est à faire entre **l'information** et la **formation**.

**L'information** représente une acquisition de connaissances ponctuelle tel que véhiculée dans les programmes pour les personnes entrepreneures.

**La formation** mise sur un transfert des connaissances en compétence par un apprentissage personnalisé. Dans un contexte entrepreneurial, la formation vise à offrir un accompagnement structuré basé sur un transfert des connaissances à travers un processus appliqué. À la suite de l'amélioration de l'accès à ces informations, tel que mentionné au point 4.1, une augmentation des demandes et de l'utilisation des services des personnes entrepreneures est prévisible et bénéfique pour notre économie. Conséquemment, on peut également s'attendre à une hausse

<sup>7</sup> Partenaires : Caisse de dépôt et placement du Québec, Desjardins, Banque Nationale du Canada, IA Groupe financier, Deloitte

<sup>8</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/9-competences-essentielles-entrepreneurs>



des besoins en accompagnement et en formation pour optimiser les mesures financées par le MEI.

Pour favoriser un maximum de retombées économiques et afin d'assurer de répondre spécifiquement aux besoins des personnes entrepreneures en matière d'accompagnement, il est essentiel que la personne entrepreneure soit en mesure d'être accompagnée dans un programme formation et d'accompagnement touchant tous les volets stratégiques de son entreprise. Pour répondre à leurs besoins, nous avons développé une offre de formation et d'accompagnement (Voir Annexe B - Programme de formation et d'accompagnement pour les personnes entrepreneures en croissance) avec lesquelles nous avons des commentaires et témoignages très positifs<sup>9</sup>. « *C'est avec beaucoup plus d'acquis que j'en ressors. Je suis à même de constater que je me pose maintenant les bonnes questions lorsqu'il y a une dépense à faire au sein de mon entreprise. Je possède aujourd'hui tous les outils pour bien planifier les plans de commercialisation et de marketing de chacun de mes investissements.* »<sup>10</sup> Cependant, étant donné que cette formation n'est pas financée, nous ne sommes pas en mesure d'étendre notre offre dans toutes les régions du Québec.

## CONCLUSION

---

Entrepreneuriat Québec s'engage dans une démarche participative et collaborative avec le MEI et les organismes partenaires afin d'aplanir les obstacles à la réussite entrepreneuriale. Ensemble, travaillons à propulser le parcours des personnes entrepreneures dans toutes les régions du Québec.

---

<sup>9</sup> <https://www.entrepreneuriat-quebec.com/formation-gerer-efficacement/>

<sup>10</sup> Éric Rossignol, RS précision inc.

---

Annexe A

**PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT OFFERT AU DÉMARRAGE AU SEIN DU RÉSEAU ÉCOLE ENTREPRENEURIAT QUÉBEC (Programme financé par le MEES)**

Il s'agit d'un programme de formation et d'accompagnement où la personne entrepreneure a l'occasion de parfaire ses connaissances de manière encadrée, d'aiguiser ses réflexes et de pousser ses idées encore plus loin.

**Tous les éléments présentés ci-dessous sont inclus dans l'offre d'accompagnement :**

- Réalisation du **profil psychométrique** de la personne entrepreneure par la firme Swiss Nova. Le profil Nova renseigne sur les compétences, les motivations, les profils de gestion, de leadership et de vente de la personne entrepreneure. Une fois le profil réalisé, la personne entrepreneure a un *debriefing* par un coach certifié Nova.
- Exploration et validation de l'**idée d'affaires**
- Réalisation du **modèle d'affaires**
- Préparation et présentation du **pitch de vente** du modèle d'affaires devant un jury
- Analyse et détermination de la **capacité de production**
- Réalisation des **projections financières** de du projet d'affaires (états des résultats, bilan, budget de caisse, etc) **sur 3 ans**
- Analyse des besoins financiers et réalisation d'un **plan de financement** adapté à la réalité de la personne entrepreneure
- Planification du **calendrier de démarrage** de l'entreprise jusqu'à son **ouverture officielle**.

En plus de la formation (cours, activités, exercices), la personne entrepreneure a accès à **plus de 10 heures de coaching personnalisé** avec un coach d'affaires pour favoriser son succès dans la réalisation de son projet d'affaires.

## Annexe B

**PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT OFFERT EN CROISSANCE AU SEIN DU RÉSEAU ÉCOLE  
ENTREPRENEURIAT QUÉBEC (Programme non-financé)**

La formation pour la croissance s'adresse à tous les personnes entrepreneures et gestionnaires qui ont lancé leur entreprise il y a un an ou plus et qui constatent des aspects de gestion à développer dans les domaines de la finance, du marketing, de la vente, de la gestion des ressources humaines et de la gestion du temps.

Spécificités pour chaque domaine couvert par la formation et l'accompagnement pour la croissance :

<b>FINANCE</b> Comptabilité financière (notions de base) Comptabilité financière (notions intermédiaires) Gestion financière Gestion du fonds du roulement Coût de revient Gestion de la performance	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> Embauche d'un premier employé Recrutement et sélection Gestion optimisée des ressources humaines
	<b>MARKETING</b> Construire votre offre de service Marketing et commercialisation Web et médias sociaux
<b>VENTES</b> Prospection et vente Expérience client	<b>GESTION DU TEMPS</b> Gestion du temps et de l'efficacité

Objectifs de la formation : a) développer des techniques efficaces de gestion et de vente, b) acquérir des habiletés en négociation et en prise de décisions, c) fournir des outils concrets, pertinents et faciles d'utilisation, d) partager des expériences avec des experts et des entrepreneurs, e) réfléchir stratégiquement sur les forces et les défis de son entreprise.

EQ offre également un outil d'autodiagnostic d'entreprise gratuit et en ligne :

<https://www.entrepreneuriat-quebec.com/autodiagnostic/>