



Avis de la

**CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE L'ESTRIE**

**dans le cadre de la consultation**  
*Vers une stratégie de l'entrepreneuriat*

**Le 29 novembre 2010**

## La CRÉ de l'Estrie

---

La Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Estrie agit à titre d'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional. Dans le respect des valeurs de la région de l'Estrie, et en concertation avec ses partenaires, la Conférence régionale des élus voit à promouvoir et à stimuler le développement économique, social, culturel et communautaire de la région et s'engage à offrir un encadrement propice à l'établissement des personnes, de leurs milieux et de leurs collectivités.

Le Plan quinquennal de développement de l'Estrie, conçu dans une perspective de développement durable, sert à tous les décideurs régionaux, porteurs d'actions, agents de développement et de changement de notre région qui contribuent dès maintenant à faire l'Estrie que nous avons choisie pour 2012.

Dans le contexte de la consultation *Vers une stratégie de l'entrepreneuriat*, la vision de développement de l'Estrie stipule qu'en 2012, la région aura soutenu ses entreprises et ses entrepreneurs, particulièrement son entrepreneuriat local, face aux enjeux de la mondialisation et de l'innovation et développé les filières qui feront l'avenir de sa structure économique.

L'entrepreneuriat est un sujet de discussion important depuis plusieurs années en Estrie. Un des quatre axes du Plan de développement de l'Estrie 2007-2012 est d'accélérer le processus d'adaptation économique de la région et deux des quatre orientations de développement cet axe s'inscrivent dans les préoccupations du ministère : *Développer l'entrepreneuriat* et *faciliter la relève régionale, particulièrement dans les cas de transfert de propriété d'entreprises*.

Le constat de base ayant mené à l'orientation *Développer l'entrepreneuriat* est que le travail d'accompagnement en démarrage d'entreprise est satisfaisant en Estrie, mais qu'il y a des manques en amont (sensibilisation) et en aval (suivi des entreprises démarrées). La stratégie estrienne de développement de l'entrepreneuriat qui a été adoptée en 2008 dans le cadre de cette orientation s'intéresse particulièrement à :

- Faire émerger le potentiel entrepreneurial;
- Supporter et stimuler le démarrage d'entreprises à valeur ajoutée sur l'ensemble du territoire de l'Estrie;
- Utiliser le levier de l'entrepreneuriat collectif pour favoriser l'occupation dynamique du territoire;
- Contribuer à la pérennité des entreprises démarrées;
- Adapter les services aux besoins des entrepreneurs partout en Estrie.

Forte de son rôle d'interlocuteur, de son mandat de concertation et de planification régionale ainsi que des travaux réalisés et des outils à sa disposition pour contribuer au développement de la région, la Conférence régionale des élus de l'Estrie estime nécessaire d'émettre un avis dans le cadre de la présente consultation.

## **1. COMMENTAIRES GENERAUX**

---

### **1.1- Un changement de paradigme difficile**

Le guide de discussion utilisé pour la consultation « Vers une stratégie de l'entrepreneuriat » laisse entrevoir le désir du gouvernement du Québec de faire les choses autrement en entrepreneuriat, afin d'arriver à de meilleurs résultats. Les éléments de bases sur lesquels la stratégie semble reposer sont la reconnaissance des organisations et partenaires en place ainsi que le travail en concertation, ceci sans injection de nouvel argent. La CRÉ de l'Estrie est préoccupée par cette perspective. Il nous semble qu'il sera difficile pour les acteurs du développement de l'entrepreneuriat de faire les choses autrement simplement par choix. Il sera important de s'assurer que la volonté du gouvernement se retrouve clairement dans les attentes signifiées aux partenaires du réseau entrepreneurial, dans la cadre de l'attribution des fonds et des mandats.

### **1.2- Responsabilité locale -vs- offre régionale**

La CRÉ de l'Estrie reconnaît que l'entrepreneuriat est une responsabilité locale. Pourtant, plusieurs éléments de la stratégie entrepreneuriale ne peuvent être traités uniquement localement :

- Le développement d'une culture entrepreneuriale passe entre autres par une visibilité médiatique de modèles. La majorité des médias étant régionaux, il est difficile de se contenter de travailler localement sur le développement d'une culture entrepreneuriale.
- L'appariement de vendeurs-acheteurs dans le transfert d'entreprises peut difficilement se faire localement, question d'opportunités d'affaires et d'intérêts des repreneurs. Le bassin n'est pas assez grand au niveau local.
- La pérennité et le développement des entreprises nécessitent souvent une offre de services de deuxième ligne à faibles coûts (comme l'appui à l'exportation et à l'innovation) qui peut difficilement être offerte localement.

De plus, la dynamique de développement régional et local doit être prise en considération. Il est nécessaire de reconnaître que des responsabilités diverses peuvent et doivent être assurées selon les niveaux de territoire (local, régional, national). Ainsi, l'identification des besoins des entreprises et des entrepreneurs et l'offre de services de première ligne peuvent se réaliser en bonne partie au niveau local; la planification et l'organisation de l'offre de certains services de deuxième ligne pourraient être du ressort du régional tout en s'assurant que les services soient offerts le plus près possible de l'entreprise, au local ou au régional, selon le cas, afin de répondre de la façon la plus adéquate possible aux besoins des entrepreneurs.

La responsabilité de l'entrepreneuriat est locale, mais l'offre doit être développée en cohérence sur le plan régional, ce qui est un défi important compte tenu des dynamiques des milieux locaux et régionaux.

### **1.3- Mieux outiller les décideurs**

La loi 34 a apporté une nouvelle gouvernance en entrepreneuriat qui implique davantage les élus municipaux. Ces élus ont désormais la responsabilité du développement économique, en plus des responsabilités qui leur étaient traditionnellement confiées. Ces nouvelles responsabilités nécessitent le développement de connaissances nouvelles de la part des élus. Malheureusement, le transfert de responsabilité en développement économique n'a pas été accompagné de formation et d'outils pour appuyer les élus. Nous croyons qu'il serait pertinent de mieux outiller les élus municipaux et de les accompagner davantage afin de les aider mieux cerner ce qui est bon pour le développement économique de leur territoire, à partir de concept économique et des potentialités qui leurs sont propres. Ils auraient ainsi l'occasion de développer de nouvelles perspectives pour le développement économique de leur municipalité, de leur MRC et de leur région.

## **2. THEMES DE LA CONSULTATION**

---

### **2.1. La culture entrepreneuriale**

Le développement d'une culture entrepreneuriale fait partie des préoccupations en Estrie depuis plusieurs années. C'est d'ailleurs une des priorités d'action 2010-2012 du Plan de développement de l'Estrie :

- Poursuivre les efforts pour développer la culture entrepreneuriale pour favoriser l'occupation du territoire. Valoriser le métier d'entrepreneur.

Les agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse dans les CJE font déjà un excellent travail dans ce domaine. Le concours québécois en entrepreneuriat est également une très bonne initiative qui favorise concrètement le développement de cette culture. En Estrie, la participation et la performance à ce concours sont habituellement très bonnes. D'ailleurs, les Carrefours jeunesse emploi se sont dotés d'une ressource régionale pour appuyer le travail des agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse et pour assurer la coordination de différentes initiatives régionales en matière de développement de la culture entrepreneuriale, dont le Concours. Une entente de partenariat de trois (3) ans a permis l'embauche d'une personne pour remplir ces tâches. Malheureusement, cette entente tire à sa fin et les organisations semblent ne pas avoir les ressources financières pour la renouveler.

En plus de ses impacts potentiels sur la vitalité économique de l'Estrie, le développement d'une culture entrepreneuriale pourrait avoir un impact significatif sur la persévérance scolaire des jeunes estriens. Plusieurs expériences ont démontré que l'expérimentation de l'entrepreneuriat en milieu scolaire par des jeunes contribue à en maintenir plusieurs sur les bancs d'école.

Il est clair que le développement de cette culture entrepreneuriale passe par la mise en valeur des entrepreneurs. Le métier d'entrepreneur doit être reconnu comme un modèle auprès de chacun. Et pour cela, les médias ont un rôle majeur à jouer. Il faut qu'ils soient conscients de ce rôle et qu'ils mettent les entrepreneurs en vedette plutôt que de parler des aspects négatifs d'être en affaires (faillites, fraudes, etc.).

Le développement d'une culture entrepreneuriale passe par un changement de mentalité à la grandeur du Québec. Il est nécessaire de s'y attaquer à tous les niveaux : local, régional et national. Ceci contribuera peut-être à faciliter l'ouverture des milieux scolaires qui n'y voient pas actuellement leur bénéfice.

## 2.2. La chaîne entrepreneuriale

En juin 2010, la CRÉ de l'Estrie a effectué un exercice de révision des priorités de développement d'ici 2012, après consultation des intervenants du milieu. Les priorités suivantes ont été identifiées en lien avec l'entrepreneuriat :

- Supporter et stimuler le **démarrage d'entreprises à valeur ajoutée** sur l'ensemble du territoire de l'Estrie;
- Miser sur le **transfert d'entreprise** (relève ou vente permettant de conserver les activités localement). De nombreux entrepreneurs vont vouloir prendre leur retraite dans les prochaines années. Combiné à la rareté de main-d'œuvre annoncée, ce qui s'annonce risque d'avoir un impact sur la création d'entreprise. Il faut consacrer davantage d'efforts sur le transfert d'entreprises (relève ou vente);
  - Valoriser l'acquisition d'entreprises existantes auprès d'entrepreneurs potentiels et faciliter le transfert de propriété.
  - Trouver un moyen pour partager l'information afin de faciliter l'appariement vendeurs-acheteurs.

- Mener des opérations systématiques de sensibilisation au transfert d'entreprises auprès des entrepreneurs. Promouvoir l'ensemble des formules de transferts d'entreprises.
- Contribuer à la pérennité des entreprises. La survie des entreprises demeure un enjeu très important pour l'Estrie, particulièrement après la crise financière de la dernière année.
- Contribuer à la **pérennité des entreprises démarrées**, par différents moyens :
  - Par la signature d'une entente de trois (3) ans sur le **mentorat d'affaires** en Estrie;
  - Par la disponibilité d'un **service d'appui à l'exportation**;
  - En développant une **culture d'innovation dans les entreprises**. Ce qui permet aux entreprises d'innover de façon durable, c'est avant tout un leadership et un ensemble de valeurs bien propres à l'organisation, ce que l'on nomme communément « culture d'innovation »;
  - En augmenter le savoir dans les entreprises. La capacité d'innovation des entreprises repose à la fois sur le talent, la créativité et le savoir des employés, mais tout autant, sinon plus, sur l'habileté des dirigeants à gérer ce talent et cette créativité.
- Identifier les nouveaux besoins et réalités des entreprises de l'Estrie et adapter les services afin de leur répondre.

### 2.3. La concertation

En Estrie, les intervenants économiques travaillent en concertation depuis de nombreuses années. D'ailleurs, dès 2007, un comité de travail composé d'intervenants en provenance de partout en région et d'une multitude d'organismes (CLD, SADC, CJE, MDEIE, CRÉ) a travaillé à l'élaboration d'une stratégie estrienne de développement de l'entrepreneuriat. Cette stratégie a été élaborée à la lumière des actions suivantes :

- Un diagnostic régional de la chaîne entrepreneuriale;
- Une compilation de données pour l'Estrie issues du Global entrepreneurship monitoring (GEM);
- Un sondage auprès d'entreprises;
- L'Odyssée de l'entrepreneuriat qui a généré des centaines d'idées et à laquelle ont participé de nombreux entrepreneurs;
- La compilation des idées issues de l'Odyssée et leur catégorisation;
- L'identification de neuf (9) projets prioritaires issus de l'ensemble de ces actions.

Malgré tout le travail de réflexion effectué en concertation, peu de projets se sont réalisés depuis l'adoption de la stratégie en 2008. Plusieurs ont été mis sur papier, mais peu ont été mis en action. Plusieurs éléments peuvent expliquer ceci :

- Absence d'organisme ayant la capacité de réaliser des projets régionaux et crédibles auprès des organisations locales;
- Peu ou pas de budget des organisations locales à investir dans des projets régionaux;
- Peu de budget à la direction régionale du MDEIE pour réaliser des projets en Estrie;
- Difficulté des intervenants à s'entendre sur le contenu des projets;
- Dialogue de sourds entre les CLD et le MDEIE quant au financement d'initiatives régionales : les CLD disent que leur budget est gelé depuis plusieurs années et qu'ils n'ont aucune marge de manœuvre financière alors que le MDEIE dit qu'il transfère son budget aux CLD pour qu'ils remplissent le mandat de l'entrepreneuriat;
- Etc.

La concertation n'a pas permis à la région de tirer son épingle du jeu et d'être aussi proactive que la concertation et la planification auraient pu le permettre. Une stratégie de l'entrepreneuriat québécoise élaborée sur les mêmes bases y arrivera-t-elle? Il nous apparaît qu'en plus d'une vision et d'orientations claires de ce qui est souhaité, le gouvernement du Québec se devra de mettre en place des incitatifs importants pour arriver à ce que les façons de faire changent.

## CONCLUSION

---

Le développement de l'entrepreneuriat au Québec est un enjeu que la Conférence régionale des élus de l'Estrie reconnaît et sur lequel son équipe travaille depuis plusieurs années. Le contenu de la stratégie québécoise devra assurer un changement dans les façons de faire et non seulement un désir de changement reposant sur les bonnes intentions.

En Estrie, les principales préoccupations en entrepreneuriat se situent en amont et en aval de la chaîne entrepreneuriale. Il faut développer une culture entrepreneuriale forte et favoriser la pérennité des entreprises démarrées. Il nous apparaît utopique de croire que c'est principalement par la concertation que ces problématiques se régleront.

Afin de favoriser un changement de paradigme et la réalisation d'actions concrètes pour mettre en œuvre nos priorités en lien avec le développement de l'entrepreneuriat, la CRÉ de l'Estrie propose au gouvernement du Québec de développer un projet pilote en Estrie, une entente spécifique sur l'entrepreneuriat. Dans le cadre de cette entente, tous les acteurs du développement (CLD, SADC, MDEIE, CLE, etc.) s'entendraient pour réaliser les priorités 2010-2012 qui ont été déterminées en concertation et qui vont dans le sens de la stratégie gouvernementale. Pour la réalisation de cette entente spécifique, il est nécessaire que le MDEIE module et adapte ses programmes afin de permettre à sa direction régionale de passer à l'action.