



DÉFIS
COMMUNS
**SOLUTIONS
COLLECTIVES**

Répondre aux besoins des territoires
Soutenir l'entrepreneuriat collectif

Synthèse de la journée

13 juin 2017

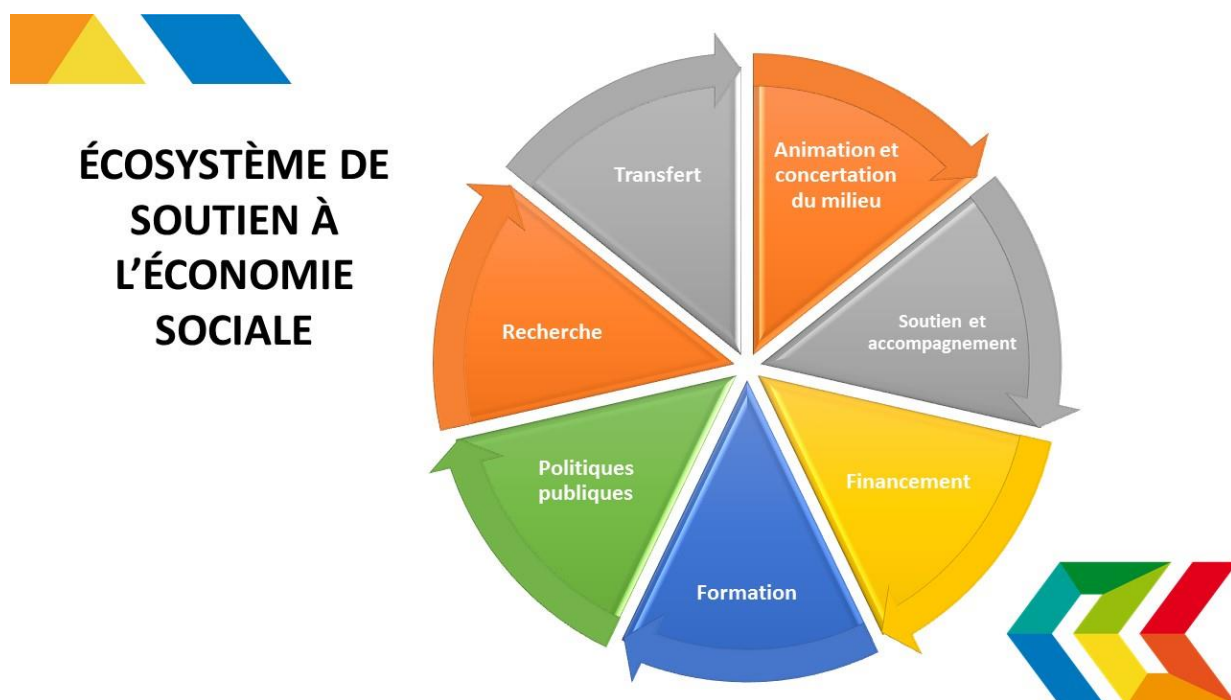


Au cours des dernières années, le contexte politique, économique et social au Québec a fortement influencé les conditions de développement des territoires : nouveau pacte fiscal et nouvelles responsabilités pour les municipalités, transformation des organisations de soutien et de développement économique local, disparition de plusieurs foyers de participation citoyenne, etc. D'une part, les défis auxquels font face les municipalités ne cessent de se multiplier. D'autre part, des projets émergent continuellement comme autant de réponses à ces défis mais sont portés par des entreprises collectives qui doivent composer avec un écosystème de soutien et d'accompagnement en reconfiguration.

Afin de mobiliser des acteurs de tous les horizons autour de cette reconfiguration et d'identifier ensemble des pistes de solutions qui puissent soutenir la capacité des entreprises d'économie sociale à répondre aux besoins des collectivités, le Chantier de l'économie sociale a organisé le 13 juin dernier le Forum *Défis communs, solutions collectives*. Le document qui suit en constitue la synthèse.

UN ÉCOSYSTÈME EN TRANSFORMATION

L'écosystème québécois de soutien à l'économie sociale – qui fait figure de proue à l'échelle mondiale – est composé d'un ensemble d'éléments interreliés assurant chacun des fonctions essentielles au développement des entreprises collectives. Ces fonctions sont assurées par une diversité d'organisations qui regroupent de nombreux partenaires provenant de tous les milieux (citoyens, société civile, milieux de l'éducation, acteurs économiques et politiques, etc.). Chacune dans leur champ d'action, les organisations de cet écosystème ont constitué historiquement autant de lieux d'expertises reconnus quant au développement de l'ÉS. Des expertises qui s'y maintiennent et s'y développent pour peu qu'elles puissent conserver ses ressources humaines.



FACTEURS DE SUCCÈS HISTORIQUES DE TROIS ÉLÉMENTS DE L'ÉCOSYÈME EN TRANSFORMATION

Trois éléments de cet écosystème ont connu des changements majeurs dans les dernières années : animation et concertation des milieux, soutien et accompagnement, financement. Aux fins d'une réflexion sur les réorganisations possibles et souhaitables, les principaux facteurs historiques de succès de chacun de ces trois éléments ont été identifiés :

Animation et concertation du milieu

- Identification des besoins sociaux et des « *opportunités* » même lorsque les objectifs spécifiques ne sont pas toujours identifiables à l'avance
- Organisations et ressources permettant aux acteurs des milieux de se concerter à toutes les échelles (locale, régionale, nationale)
- Co-construction des solutions s'appuyant sur la participation des bénéficiaires et de la société civile
- Développement territorial intégré (économique et social)
- Mesure à long terme de l'impact des actions

Soutien et accompagnement

- Meilleure adaptation de l'offre de service lorsque confiée organisations de proximité
- Offre de services à tous les stades de développement et dans toutes les fonctions de l'entreprise sur la base d'une connaissance pointue des particularités et des acteurs de l'économie sociale existants (dans une perspective de partenariat)
- Accès à un réseau de professionnels en accompagnement afin de simplifier le processus des promoteurs et faciliter l'échange d'informations entre professionnels
- Accès à des ressources spécialisées complémentaires
- Distinction entre l'accompagnement et l'analyse financière d'un projet

Financement

- Accès aux partenaires de proximité
- Modalités de prise en compte des besoins particuliers à chacune des étapes de développement des projets et des caractéristiques propres à l'économie sociale
- Diversité des fonds – généralistes, sectoriels, fonds remboursables (prêts) et non remboursables (subventions)

FAITS SAILLANTS DE L'ÉTAT DE SITUATION AU QUÉBEC

Les modifications récentes aux lois encadrant les responsabilités des municipalités ont bouleversé le paysage économique des régions. Pour plusieurs, la mise en œuvre de ces changements législatifs se traduira à la hauteur des attentes dans la mesure où les titulaires des nouvelles compétences en auront réellement pris la mesure, qu'ils se seront inspirés des pratiques de leurs pairs, qu'ils sauront s'appuyer sur des occasions de développement collaboratif et créer des laboratoires d'innovation grâce à du personnel formé et sensibilisé aux nouveaux enjeux de développement économique.

De toute évidence, il importe donc de réfléchir sur les *moyens* à la disposition des municipalités leur permettant d'engager une certaine forme de participation de la société civile aux travaux de leur service de développement économique et de mettre en place des processus de collaboration. Les modèles traditionnels n'étant plus aussi performant, il devient essentiel d'organiser et d'exploiter des collaborations multiples au sein de l'écosystème.

À cet égard, et suite aux transformations récentes, l'écosystème de soutien et d'accompagnement à l'économie sociale présentait la configuration suivante au moment de l'événement. Ces données ont été tirées d'un sondage réalisé par le Chantier de l'économie sociale auprès de 80 organisations locales de soutien « mandatées » aux entreprises.

- Un peu plus de la moitié des structures de soutien à l'entrepreneuriat sont étatiques, les autres sont portées par des OBNL et, dans certains cas, par une structure hybride où la compétence de développement économique est exercée de façon complémentaire par un service municipal et plusieurs organismes délégataires.
- Quel que soit le modèle adopté par les MRC, la société civile joue un rôle central dans la gouvernance économique des MRC. La moitié des MRC ayant intégrée des structures de soutien à l'entrepreneuriat ont un comité ou une commission où les représentants de la société civile sont majoritaires (bien que ces comités continuent de relever d'un conseil des maires) et ils sont majoritaires au conseil d'administration de 60% des organismes délégataires hors municipalités.
- Dans les villes, ce sont l'ensemble des organismes délégataires et des structures hybrides de soutien à l'entrepreneuriat qui disposent d'un conseil d'administration composé majoritairement de représentants de la société civile, alors que c'est le cas pour seulement un tiers des villes ayant un service intégré.
- Les budgets de développement économique des villes ou des MRC et leur composition varient grandement. Dans les deux cas la source principale de financement est le Fonds de développement du territoire (FDT) du MAMOT. Pour les MRC s'ajoute la quote-part des municipalités membres de la MRC et pour les villes des revenus provenant de divers ministères. L'affectation de surplus et les revenus autogénérés demeurent secondaires.
- Sur un échantillonnage de 134 fonds différents recensés, 11 sont inaccessibles aux entreprises d'économie sociale contre 24 qui leurs sont réservés. Bien que 99 fonds soient ouverts à toutes les entreprises sans distinction de forme juridique, il importe toutefois de noter que 71 d'entre eux n'ont réalisé aucun investissement en économie sociale au cours des 12 derniers mois, de sorte qu'en terme d'investissement, seuls 15% des investissements totaux sont réalisés au sein des entreprises collectives (ceci en dépit d'une perception globale très positive de l'économie sociale de la part des agents de soutien à l'entrepreneuriat).

Type de service offert	MRC		Villes
	Service Intégré	Organisme délégué	
Attraction, prospection et implantation d'entreprises	66 %	90 %	91%
Démarrage d'entreprise	95 %	100 %	100%
Relève d'entreprise	92 %	90 %	100%
Accompagnement à la rédaction de plan d'affaires	87 %	93 %	82%
Mentorat	53 %	67 %	55%
Formation	61 %	67 %	64%
Orientation vers des services spécialisés	87 %	70 %	100%
Prévisions financières	84 %	80 %	64%
Recherche de financement	95 %	93 %	91%
Aide financière (prêts, subventions, ...)	100 %	93 %	100%

RÉSULTATS DES DISCUSSIONS EN ATELIER

Atelier 1 : Identifier et construire les réponses aux besoins des communautés

Cet atelier visait à identifier les lacunes actuelles et les pistes de solutions à cet enjeu.

Les défis auxquels font face les collectivités (rétention de la population, intégration de nouveaux arrivants, cohésion sociale, pérennité et qualité des emplois, offre de loisirs, services locaux, etc.) sont de taille. Interpeler la population afin que celle-ci participe à l'identification des besoins ressentis sur le terrain et l'engager dans la construction des solutions est prometteur à la fois pour l'originalité, l'efficacité et la pérennité des solutions.

La planification concertée apparaît essentielle pour faire émerger de nouvelles solutions. Celle-ci implique des liens resserrés avec une diversité d'acteurs incluant la société civile et les acteurs de développement, des liens entre les territoires et des espaces de planification élargis. Elle implique également la mise à disposition de ressources (humaines et financières) pour œuvrer à l'émergence de projet et l'intégration de partenaires potentiels. On signale par ailleurs l'importance des pratiques d'accompagnement spécifiques à l'économie sociale, que ce soit pour connaître les modèles d'affaires disponibles, évaluer correctement le risque financier de ces entreprises ou accompagner adéquatement des projets potentiels, notamment grâce à la connaissance des outils dédiés. Au-delà des capacités des agents de développement, l'émergence et la viabilité de projets entrepreneuriaux sont tributaires d'une bonne connaissance de ce modèle, de son potentiel comme option entrepreneuriale, de la démonstration de son impact social et de la diffusion des ressources d'accompagnement et de promotion.

Atelier 2 : Mettre en place les conditions favorables à l'émergence et au développement

La discussion dans cet atelier portait sur les outils et mesures disponibles et manquants favorisant l'émergence et le développement de nouveaux projets.

Avant tout, étant donné ses particularités, le développement et la mise en œuvre de mesures publiques spécifiques en faveur de l'économie sociale, en particulier l'existence d'un agent de développement spécialisé sur la question et des fonds locaux dédiés en économie sociale, ont été identifiés comme des facteurs essentiels à l'émergence de nouveaux projets. La formation aux agents, aux travailleurs et aux étudiants reste importante pour sensibiliser les acteurs au potentiel de l'économie sociale et pour les informer des outils disponibles.

Par ailleurs, l'intégration d'un axe « économie sociale » dans le plan de développement d'un territoire facilite à la fois la réalisation d'actions précises – en premier lieu, la commercialisation, incluant la sensibilisation des acheteurs potentiels et la mise en avant de produits de l'ÉS – mais aussi l'ouverture de programmes afin d'outiller des formules innovantes, l'arrimage entre les outils et les mesures des organisations actives sur le terrain.

Atelier 3 : Soutenir et accompagner la réalisation des projets d'économie sociale

Cet atelier visait à identifier les éléments importants qui soutiennent l'accompagnement des projets d'économie sociale.

Entre une idée de projet et sa réalisation se dresse un parcours d'obstacles qui sont autant d'occasions de réfléchir aux conditions de réussite du projet et de le structurer en conséquence. Un accompagnement efficace en est un apte à susciter les bonnes questions au bon moment et d'offrir aux porteurs du projet les outils pour enrichir leur réflexion, structurer leur démarche et assurer la pérennité de l'organisation.

Si les politiques, les programmes, les outils et les fonds sont importants au soutien d'initiatives, l'arrimage de ceux-ci est tout aussi crucial. D'une part, mettre à contribution des ressources (humaines et matérielles) disponibles en faveur d'un projet potentiel implique une connaissance des sources de financement possibles (incluant les nouvelles sources de financement), des enjeux et acteurs locaux, en premier lieu les pôles régionaux et travailler de concert avec eux pour favoriser la synergie et éviter les dédoublements. Les échanges entre les agents au soutien du développement de projets d'économie sociale permettent de diffuser les infos et bonnes pratiques (communauté de pratiques) et facilitent le transfert vers d'autres territoires.

D'autre part, l'accompagnement adéquat évolue en fonction des étapes de développement d'un projet mais il doit être disponible tout au long des étapes de développement du projet. Des efforts doivent être faits pour améliorer ou accroître les formes d'accompagnement (incubation, animation du milieu, cohortes ou communautés entrepreneuriales, liens avec le milieu universitaire, mentorat, ponts entre les programmes) et prendre en compte les besoins et approches particulières des jeunes et des communautés culturelles.

**Liste des pistes de solution proposés
par les participants**

Atelier 1 : Identifier et construire les réponses aux besoins des communautés

Présentation des enjeux classés par les participants selon un ordre de priorité voté lors du forum

1. Planification locale ou territoriale concertée (15.07%)

Pistes de solution proposées par les participants liées à cet enjeu*

- Élaborer/recréer des espaces de planification élargie, incluant la société civile, les acteurs de développement
- Élargir les territoires administratifs de planification pour faire le lien entre les territoires
- Intégrer l'animation territoriale et l'accompagnement aux services offerts en ÉS
- Utiliser les outils de communication pour diffuser/rejoindre les acteurs
- Engagement des MRC dans des lieux d'échange dédiés à l'entrepreneuriat incluant l'ÉS

* Pour cet enjeu, le vote sur les pistes de solution proposées n'a pu être réalisé dû à un problème technique.

2. Soutien financier au prédémarrage (13.70%)

Vote sur listes de solution proposées (50 répondants)

- Fonds gérés par des experts en ÉS (34%)
- Développement de fonds au prédémarrage (32%)
- Flexibilité et + long terme (20%)
- Promouvoir fonds existants (10%)
- Financement de proximité (4%)

3. Accompagnement au prédémarrage (10.96%)

Vote sur les pistes de solution proposées (53 répondants)

- Professionnels dédiés (51%)
- Créativité dans l'accompagnement (24.5%)
- Formation à l'économie sociale (24.5%)

4. Connaissance des modèles d'affaires et des formes juridiques (10.96%)

Pistes de solution proposées

- Sensibilisation et formation des étudiants au secondaire, au cégep et à l'université

- Travail de promotion et de démythification – en personne ou avec différents types de médias
- Vulgariser et promouvoir les formes juridiques et les lier à des exemples (modèles d'affaires) appropriés

5. Espaces de concertation (8.22%)

Pistes de solution proposées

- Créer des espaces de concertation entre les différents acteurs impliqués dans l'ÉS – mobiliser le milieu et créer des ponts
- Créer des espaces de concertation autour d'enjeux spécifiques
- Avoir des outils dédiés à la concertation, comme des animateurs légitimés
- Espaces de concertation inclusive de la société civile où elle peut influencer les élus

6. Mesure de l'impact social et économique (8.22%)

Pistes de solution proposées

- Continuer la recherche – partenariats avec la recherche universitaire
- Intégrer dans les états financiers l'impact social – mettre l'accent sur toutes les retombées positives (sociales, économiques, environnementales, culturelles)
- Avoir des critères définis qui sont accessibles qui peuvent être utilisés par des promoteurs

7. Réflexe entrepreneurial (6.85%)

Pistes de solution proposées

- Sensibilisation dès le secondaire
- Utiliser et varier les entreprises modèles
- Faire une évaluation du profil entrepreneurial de l'équipe (direction & CA)

8. Connaissance des ressources existantes (5.48%)

Pistes de solution proposées

- Créer un répertoire (web) des ressources d'accompagnement et à la promotion

9. Viabilité des projets (5.48%)

Pistes de solution proposées

- Expansion des fonds disponibles pour l'évolution des projets et entreprises (fonds croissance)
- Suivre des indicateurs (ex : ratio performance) et s'inspirer des modèles à succès
- Offrir des formations et/ou mentorat aux promoteurs de projet
- Financement et accompagnement pour l'étude de faisabilité et l'étude de marché

10. Délai entre l'idée et la réalisation (5.48%)

Pistes de solution proposées

- Offrir un parcours de formation au lancement d'entreprise en ÉS, suivi par de l'accompagnement
- Décentraliser les budgets et faire confiance aux organismes existants
- Réseau d'accompagnateurs

11. Identification des porteurs de projets (4.11%)

Pistes de solution proposées

- Renforcer les liens entre les institutions à l'échelle locale/régionale
- Lieux ou échanger sur un même thème pour faire émerger des projets (antenne TIESS, espace d'innovation sociale, etc.)

Atelier 2 : Mettre en place les conditions favorables à l'émergence et au développement

1. Politiques publiques structurantes (19.19 %)

Vote sur listes de solution proposées (52 répondants)

- Fonds dédiés en ÉS (40.38%)
- Politique d'achat public (21.15%)
- Mise en œuvre réelle des politiques publiques existantes (Loi, PAGES) (19.23%)
- Partenariat public-collectif VS PPP (13.46%)
- Fiscalité: accéder/adapter les crédits d'impôts (financement) (5.77%)

2. Ressources et outils dédiés à l'économie sociale (15.15%)

Vote sur listes de solution proposées (25 répondants)

- Avoir un conseiller spécialisé en ÉS et développement des territoires (64%)
- Encourager les municipalités à engager des ressources et intégrer un axe ÉS dans leur plan de développement (28%)
- Ressources de première ligne mieux identifiées (4%)
- Enveloppe dédiée à l'ÉS issue du gouvernement (4%)

3. Arrimage entre les intervenants (14.14%)

Vote sur listes de solution proposées (44 répondants)

- Faire des ponts entre les intervenants (se concerter) (41%)
- Faire un portrait des ressources et expertises disponibles (32%)
- Regrouper le maximum d'intervenants sur les comités d'investissement des fonds (11%)
- S'arrimer autour des entreprises (11%)
- Mettre en place des mécanismes de communication (5%)

4. Transfert des connaissances et des pratiques (13.13%)

Pistes de solution proposées

- Communauté de pratique (accompagnateurs et entrepreneurs)
- Faciliter le transfert d'innovation vers d'autres territoires
- Encourager le co-développement et le développement intergénérationnel

5. Commercialisation (8.08%)

Pistes de solution proposées

- Sensibilisation grand public, institutions publiques & entreprises privées à acheter dans les EÉS
- Vitrine commerciale de biens et services de l'ÉS

- Stratégies de communication et de promotion
- Que les EÉS aient un avantage dans le processus des appels d'offre
- Plateforme de vente des produits en ÉS

6. Flexibilité et adaptation des outils (7.07%)

Pistes de solution proposées

- Ouverture des programmes aux formules innovantes
- Mesurer les impacts sociaux dans les critères d'analyse; pas seulement les critères économiques
- Nouveaux mécanismes de financement – capital de risque

7. Formation (6.06%)

Pistes de solution proposées

- Investir dans la formation pour la main d'œuvre
- Intégrer l'ÉS dans les programmes scolaires et mieux l'encadrer – dès le secondaire
- Formations aux entrepreneurs et mentorat

8. Structure de concertation et de représentation (5.05%)

Pistes de solution proposées

- Impliquer davantage la société civile dans le développement territorial et sectoriel
- Tenir des journées de planification incluant tous les acteurs de la région et la société civile
 - o Tenir les consultations en ligne

9. Mutualisation (4.04%)

Pistes de solution proposées

- Mutualisation des ressources
 - o espaces de travail
 - o Production
 - o Marketing
 - o RH

10. Connaissance des outils existants (3.03%)

Pistes de solution proposées

- Avoir un répertoire (rôle du pôle ÉS) – veille stratégique des outils – plateforme unique
- Formation sur les outils disponibles en financement

11. Arrimage entre les outils existants (3.03%)

Pistes de solution proposées

- Éviter la compétition entre les intervenants potentiels
- Rencontres régulières entre les intervenants et organismes du milieu – favoriser la communication entre les acteurs de l'ÉS

Atelier 3 : Soutenir et accompagner la réalisation des projets d'économie sociale

1. Connaissance des enjeux et de la réalité du terrain (20.93 %)

Vote sur listes de solution proposées (54 répondants)

- S'appuyer sur les pôles régionaux d'ÉS (52%)
- Travail de concertation ancrée dans le milieu (municipalités + société civile) (33%)
- Organismes dédiés pour concerter et animer le milieu (9%)
- Communication/partage d'information (6%)
- Formations à l'ÉS et/ou aux enjeux des territoires (0%)
- Veille, études sur le secteur pour identifier les opportunités (0%)

2. Accompagnement dédié aux entreprises collectives (17.44%)

Vote sur listes de solution proposées (46 répondants)

- Ressources ancrées localement et dédiées à l'ÉS (41%)
- Accompagnement dans toutes les phases de développement de l'entreprise (dans la durée) (35%)
- Flexibilité dans les formes d'accompagnement (coaching, mentorat, service conseil) (24%)

3. Financement dédié ou adapté aux entreprises collectives (12.79%)

Vote sur listes de solution proposées (41 répondants)

- Nouvelles avenues de financement (obligations, financement participatif) (41%)
- Financement (dont subventions) à toutes les étapes de développement (32%)
- Accroître les possibilités: fonds dédiés et mesures fiscales (15%)
- Harmonisation et diversification des sources de financement (12%)

4. Durée du soutien et de l'accompagnement (10.47%)

Piste de solution

- Incubateur avec tous les services
- Adapté à tous les cycles de développement de l'entreprise
- Important d'avoir de l'accompagnement à long terme, puisque les projets en ÉS s'échafaudent sur plusieurs années
- Adapté à la réalité des besoins des entreprises, plutôt qu'à la réalité du financement

5. Soutien à la liaison – mobilisation – concertation (10.47%)

Pistes de solution proposées

- Porteur de projet identifié
- Soutenir le promoteur par un groupe d'experts
- Incubateur/lab en innovation sociale
- Animation du milieu – intelligence collective
- Création d'une communauté entrepreneuriale
- Ponts entre les programmes – mécanismes de communication avec les pôles

6. Formation continue (9.30%)

Pistes de solution proposées

- Offrir de la formation aux agents de développement
- Minimum d'heures de formation
- Actualisation constante des professionnels et des formations

7. Diversité des formes d'accompagnement (10.47%)

Pistes de solution proposées

- Accentuer les relations avec la recherche et le milieu universitaire
- Adapter au milieu/au secteur et à la taille d'entreprise
- Diversifier l'offre : plan d'affaires, mentorat, coaching, gouvernance
- Cohorte – parcours d'incubateur

8. Cadres normatifs ou critères des programmes, mesures, fonds, etc. (4.65%)

Pistes de solution proposées

- Rendre les programmes plus flexibles/ouverts aux innovations (projets innovants)
- Compréhension commune du Comité interministériel de l'ÉS
- Fonds dédiés à l'ÉS

9. Connaissance des outils disponibles pour l'économie sociale (3.49%)

Pistes de solution proposées

- Promotion et centralisation des outils

10. Connaissance des outils financiers disponibles pour les entreprises collectives (3.49%)

Pistes de solution proposées

- Développer des outils de promotion
 - o Plateforme web réunissant tous les types de financement
- Liens entre les différents acteurs de financement

Autres Enjeux

- Mobiliser la présence des communautés culturelles afin d'être plus représentatif de la société québécoise.
- Donner une voix plus importante aux jeunes et aussi les inclure dans les instances décisionnelles.