

Université de Montréal

Le rôle des organismes communautaires dans le développement  
économique local :

Le cas de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

Marie-Joëlle Masse

Département de géographie  
Faculté Arts et Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Arts et des Sciences  
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise  
en géographie

Avril 2011

©Marie-Joëlle Masse, 2011.

Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Le rôle des organismes communautaires dans le développement économique local :

Le cas de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

Présenté par :

Marie-Joëlle Masse

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Christopher Bryant, Président-rapporteur

Claude Marois, Directeur de recherche

Pierre André, Membre du jury

## RÉSUMÉ

---

Les changements économiques des dernières décennies telles que la mondialisation et la libéralisation des marchés ont modifié la structure des entreprises et les flux d'échanges, et ce en affectant l'organisation du territoire. Les services gouvernementaux, appuyés des organismes communautaires, ont réagi en développant diverses stratégies à l'échelle locale. Ainsi, ils répondent à une variété de besoins socioéconomiques et s'adaptent aux changements dans les quartiers montréalais. Sur le plan économique, diverses organisations favorisent l'entrepreneuriat local par diverses actions et stratégies. Cette recherche s'intéresse au rôle et aux effets des organismes communautaires dans le développement et la consolidation de petites entreprises via leur rôle sur la viabilité et la vitalité des entreprises dans l'un des arrondissements les plus hétérogènes de Montréal. Spécifiquement, elle s'intéresse à l'effet de ces actions sur le développement entrepreneuriale locale dans l'arrondissement de Côte-des-Neiges/ Notre-Dame-de-Grâce à cause de son caractère hétérogène sur le plan ethnique, sur le plan socio-économique et de ses particularités géographiques.

Les résultats obtenus indiquent que la viabilité des entreprises est à la base de la majorité des actions et stratégies déployés par les organismes de soutien. Pour ce qui est de l'enracinement des entreprises, il y a beaucoup d'externalités liées au marché qui influencent les décisions du lieu d'établissement et de relocalisation et qui sont hors de portée des actions des organisations. Globalement, nous pouvons dire que Montréal est une ville résiliente. En effet, l'organisation du milieu communautaire permet, malgré quelques lacunes dans les stratégies de promotions et de répartitions des tâches, un soutien adéquat aux entrepreneurs. Du travail reste à faire afin de valoriser l'entrepreneuriat comme métier auprès de la population et encourager les universitaires à auto-entreprendre.

**Mots-clés :** Développement économique local; entrepreneuriat; CDN/NDG; organismes communautaires; Corporation de développement économique (CDEC); Sciences sociales - géographie.

## ABSTRACT

---

The economic changes of the last decades such as globalization and liberalization of markets has changed the business structure and trade flows, thus affecting the organization of the territory. Community organizations, complementary with government services, have responded and are responding with various strategies, including those acting locally. They are responding to a variety of socio-economic needs and are adapting to changes in neighbourhoods. On the economic front, various organizations promote local entrepreneurship through various actions and strategies. This research examines the role and impact of community organizations in the development and consolidation of small businesses. How do the organizations impact on the vitality and viability of businesses in one of the most heterogenic boroughs of Montreal. We are also interested in their strategies and actions to improve the viability and business roots in the community, specifically on the impact of these actions on the local entrepreneurial development in Cote-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce because of its heterogeneity in terms of ethnicity, socio-economic and its geographical features.

The results obtained indicate that the majority of actions and strategies undertaken by organizations refer to enterprise viability. In terms of firmly establishing companies, there are many externalities that influence the entrepreneur's decisions on the establishment and relocation of enterprises which are beyond the actions of local organizations.

Overall, we can qualify Montreal as a resilient city. Indeed, the organization of the community services permits, despite some shortcomings in the strategies for promotion and distribution of tasks, an adequate support to entrepreneurs. Work remains to be done on promoting entrepreneurship as an occupation among the population and encourage academics to work in this field.

**Key words:** Local economic development; entrepreneurship; community organizations; Social Sciences – Geography.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vii</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>ix</b>
<b>Liste des sigles et des abréviations.....</b>	<b>x</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>xi</b>
<b>Introduction et pertinence du sujet .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Pertinence du sujet.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1 : Revue de la littérature et Mise en contexte .....</b>	<b>10</b>
<b>Mise en contexte .....</b>	<b>10</b>
Changements de l'économie .....	11
Émergence du milieu communautaire .....	13
Émergence de l'économie sociale .....	14
Développement économique communautaire local .....	16
<b>Quelques auteurs clés .....</b>	<b>19</b>
Concept de l'entrepreneuriat ethnique.....	23
<b>CHAPITRE 2 : Objectifs, cadre méthodologique et cadre opérationnel.....</b>	<b>26</b>
<b>Objectif principal et objectifs secondaires.....</b>	<b>26</b>
<b>CDN/NDG et les stratégies de développement local .....</b>	<b>27</b>
<b>Entretiens auprès des acteurs locaux oeuvrant en développement économique .....</b>	<b>29</b>

<i>Cadre opérationnel</i> .....	30
<i>Cadre méthodologique</i> .....	31
<hr/> <hr/>	
<b>CHAPITRE 3 : Description des programmes et stratégies des acteurs de développement économique</b> .....	<b>37</b>
<hr/> <hr/>	
<i>Études des stratégies de développement québécoises</i> .....	37
Programmes de développement économique offert par le ministère de développement économique, innovation et exportation .....	38
Politiques de développement local offertes par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale .....	43
Programmes mis sur pied par le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles .....	44
Stratégies du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport .....	45
<i>Stratégies de développement de Montréal et de l'arrondissement de CDN/NDG</i> .....	46
<hr/> <hr/>	
<i>Stratégies de la Ville de Montréal et de l'arrondissement CDN/NDG</i> .....	47
Stratégies de développement complémentaires des acteurs locaux .....	49
<b>CHAPITRE 4 : Étude socioéconomique de la population de CDN/NDG</b> .....	<b>52</b>
<hr/> <hr/>	
<i>Spécificités du territoire</i> .....	52
Répartition par groupe d'âge.....	53
Ménages et familles.....	54
Revenu .....	57
Immigration .....	59
Minorités visibles.....	62
Langue .....	64
Scolarisation .....	65
Emploi.....	66
<i>Conclusions des analyses statistiques</i> .....	67

<b>CHAPITRE 5 : Profil entrepreneurial de l'arrondissement CDN/NDG .....</b>	<b>69</b>
Entrepreneuriat au Québec .....	69
Entreprises collectives à CDN/NDG .....	72
Emploi et Entrepreneuriat à CDN/NDG .....	76
Entreprises à CDN/NDG .....	78
Analyse des données du Registre des Entreprises du Québec .....	80
<b>Chapitre 6 : Analyse des enquêtes auprès des intervenants .....</b>	<b>88</b>
<i>Méthode de collecte de données</i> .....	89
Profil des répondants.....	89
Limites rencontrées .....	90
Caractéristiques des organismes rencontrés et services offerts .....	91
Perceptions du milieu et stratégies développées par les intervenants .....	102
Importance des divers acteurs à CDN/NDG.....	134
Propositions de stratégies à développer par les divers acteurs .....	139
<i>Analyses des résultats globaux</i> .....	144
<b>Conclusion .....</b>	<b>152</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>154</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>168</b>

## LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : L'arrondissement CDN/NDG dans le contexte montréalais.</i>	5
<i>Figure 2 : Limites des districts électoraux de CDN/NDG.</i>	6
<i>Figure 3 : Axes de circulation de CDN(1) et NDG (2).</i>	7
<i>Figure 4 : Répartition de la population de CDN/NDG selon le statut d'immigration.</i>	9
<i>Figure 5 : Les interactions entre les composantes du développement économique communautaire local.</i>	17
<i>Figure 6 : Conceptualisation de l'objectif secondaire : CDN/NDG et les stratégies de développement local économique, social et communautaire</i>	28
<i>Figure 7 : Cadre conceptuel et questionnements : Le rôle des organisations communautaires dans le développement de l'entreprise locale privée et sociale</i>	31
<i>Figure 8 : Schéma de développement global développé par la Ville de Montréal</i>	48
<i>Figure 9 : Secteurs de recensement dont la proportion les ménages composés d'une seule personne représente plus de 50 %.</i>	55
<i>Figure 10 : SR ayant une moyenne de plus de 26 % de familles monoparentales sur le territoire CDN/NDG.</i>	56
<i>Figure 11 : Zones de CDN/NDG selon le résultat à l'analyse du revenu</i>	58
<i>Figure 12 : Dispersion et proportion des immigrants à CDN/NDG par SR.</i>	59
<i>Figure 13 : Différence de moyenne à CDN/NDG pour les immigrants arrivés avant 1991</i>	60
<i>Figure 14 : Différence de moyenne à CDN/NDG pour les immigrants arrivés entre 1991-2000</i>	61
<i>Figure 15 : Différence de moyenne à CDN/NDG pour les immigrants arrivés entre 2001-2006</i>	61
<i>Figure 16 : Pourcentage d'allophones à CDN/NDG par secteur de recensement.</i>	64
<i>Figure 17 : Cheminement pour la création de la base de données sur les entreprises de CDN/NDG à partir du Registre des Entreprises du Québec</i>	82
<i>Figure 18 : Répartition des entreprises inscrites au REQ, CDN/NDG.</i>	84
<i>Figure 19 : Répartition des entreprises inscrites au REQ selon le nom des personnes liées.</i>	86
<i>Figure 20 : Répartition des années de création des vingt organismes de soutien.</i>	92
<i>Figure 21 : Répartition géographique de l'offre de services des organismes de soutien rencontrés.</i>	93
<i>Figure 22 : Représentation du nombre d'employés par organisme.</i>	95
<i>Figure 23 : Expertises des employés œuvrant dans les organismes de soutien rencontrés.</i>	96
<i>Figure 24 : Réponses obtenues sur l'importance de divers facteurs sur la viabilité des entreprises.</i>	110



<i>Figure 25 : Réponses obtenues sur l'importance de divers facteurs sur la santé économique des entreprises.</i>	114
<i>Figure 26 : Répartition des réponses obtenues à la question 21 sur la situation économique actuelle à CDN/NDG pour le développement de nouvelles entreprises</i>	120
<i>Figure 27 : Perceptions des intervenants rencontrés des activités économiques à CDN/NDG.</i>	123
<i>Figure 28 : Réseau d'acteurs en développement économique à CDN/NDG</i>	138

## LISTE DES TABLEAUX

---

<i>Tableau 1 : Synthèse des mesures et actions des organismes de soutien pour l'entrepreneuriat .....</i>	35
<i>Tableau 2 : Stratégies de promotion entrepreneuriales du PEM. ....</i>	51
<i>Tableau 3 : Échantillon du résultat de recherche au REQ pour le mot « Decelles » .....</i>	83
<i>Tableau 4 : Résultats en valeur absolue de la question 11 sur les activités et services économiques et sociaux offerts par les organismes de soutien.....</i>	97
<i>Tableau 5 : Principales stratégies pour favoriser le développement entrepreneurial énoncées et utilisées par les intervenants rencontrés.....</i>	104
<i>Tableau 6 : Limites au développement de stratégies en développement entrepreneurial à CDN/NDG. ....</i>	106
<i>Tableau 7 : Résultats de l'importance de certains facteurs sur l'enracinement des entreprises à CDN/NDG. ....</i>	116
<i>Tableau 8 : Perceptions du milieu CDN/NDG pour le développement entrepreneurial.....</i>	122
<i>Tableau 9 : Résultats au classement des critères qualitatifs sur le milieu entrepreneurial de CDN/NDG .....</i>	125
<i>Tableau 10 : Évaluation de divers critères comme barrière au développement entrepreneurial à CDN/NDG .....</i>	127
<i>Tableau 11 : Impacts de la diversité ethnique de CDN/NDG sur divers facteurs entrepreneuriaux ...</i>	130
<i>Tableau 12 : Résultats sur l'impact de certains facteurs sur le développement social et communautaire à CDN/NDG.....</i>	133
<i>Tableau 13 : Importance de divers acteurs en développement local économique à CDN/NDG.....</i>	135
<i>Tableau 14 : Importance de divers acteurs en développement local social à CDN/NDG .....</i>	136
<i>Tableau 15 : Synthèse des mesures prises par les organismes de soutien pour l'entrepreneuriat.....</i>	149

## LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

---

AEC:	Attestation d'études collégiales
CDEC :	Corporation de développement économique et communautaire
CDN/NDG :	Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce
CJE:	Centre jeunesse emploi
CLD:	Centre local de développement
CLE:	Centre local d'emploi
CMM:	Communauté métropolitaine de Montréal
FLI:	Fonds local d'investissement
MAMROT:	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MELS:	Ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports
MESS:	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MDEIE :	Ministère du développement économique, innovation et exportation
MICC:	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MRC:	Municipalité régionale de comté
OBNL:	Organisme à but non lucratif
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économique
PAE:	Programme d'aide aux employés
PAEN:	Programme d'aide à l'entrepreneuriat
PALÉE:	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PEM:	Programme Emploi-Montréal
PME :	Petites et moyennes entreprises
PSPE:	Programme de stage dans les petites entreprises
SR :	Secteur de recensement
STA:	Soutien aux travailleurs autonomes

## REMERCIEMENTS

---

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, M. Claude Marois, pour ses encouragements au fil des années. M. Marois, nos nombreuses rencontres et échanges m'ont permis d'acquérir des connaissances et qualifications professionnelles en plus de faire de vous plus qu'un directeur. Votre implication active, votre expertise ainsi que le temps et l'énergie que vous avez mis à la réussite de ce projet ont été grandement appréciés.

J'adresse mes plus sincères remerciements à M. Claude Lauzon, qui, en tant que directeur de la CDEC de CDN/NDG, s'est montré très disponible et à l'écoute tout au long de la réalisation de ce projet. Ses recommandations et son professionnalisme ont assurément contribué à la réussite de ce mémoire.

Un merci tout spécial à mon conjoint Mikel Rueda Aguirre pour son support et ses encouragements qui ont franchi les frontières. Enfin, j'exprime ma gratitude à mes parents et à mes amis pour leur soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

## INTRODUCTION ET PERTINENCE DU SUJET

---

---

### INTRODUCTION

---

Depuis quelques années, plusieurs études mettent en relief la compétition entre les espaces, particulièrement celle entre les régions métropolitaines (Benko, 1990; Apparicio, 2009; CMM, 2010). Cependant, cette compétition des territoires existe aussi à l'échelle intramétropolitaine par exemple, entre la ville centrale et la banlieue. En effet, l'expansion urbaine hors de la ville ne se traduit pas uniquement par des développements résidentiels, mais aussi par une délocalisation des entreprises et des emplois. Cela a pour conséquence des changements structurels importants qui se manifestent entre autres, par des processus de dévitalisation et dans certaines autres questions par rapport à la ville centre. À cela, les pouvoirs publics ont réagi et réagissent par différentes formes de stratégies, dont celles qui agissent à l'échelle locale. Par exemple, la mise sur pied de structures communautaires de nature sociale et économique visant le soutien des communautés territoriales en offrant des services spécifiques aux besoins du quartier. La variété des champs d'interactions des organismes est le reflet des besoins variés des communautés territoriales. Dans ce contexte de transformations sociales et politiques, l'économie sociale, forme d'entrepreneuriat marquée par l'identité territoriale et ancrée au milieu local, a pris de l'ampleur. Dans une perspective de développement économique local soutenu par le milieu, différentes initiatives ont été mises sur pied durant les vingt dernières années. Elles s'inscrivent dans une économie en pleine mutation, où la mondialisation et la libéralisation des marchés ont modifié la structure des entreprises et les flux d'échanges et, par conséquent, ont transformé l'organisation du territoire. Spécifiquement, nous nous intéressons à l'effet des organismes communautaires et autres organismes de soutien, notamment les Corporations de développement économique communautaire, sur le développement local d'un quartier tant pour le développement de PME que de l'économie sociale.

Les conditions de développement dans les quartiers urbains centraux, où la diversité de population et la pluralité des acteurs se côtoient, sont au centre de notre étude. Nous avons choisi l'arrondissement de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce à cause de l'hétérogénéité d'une part, de sa composante multiethnique et, d'autre part, de son profil socio-économique. Ce quartier à

caractère unique permet d'élargir notre champ d'études, à savoir comment un milieu peut conditionner ou influencer l'offre de service.

Dans ce contexte, la variété de situations et leurs relations nous ont amené à nous questionner sur plusieurs thèmes, par exemple : viabilité et enracinement des entreprises, santé économique des quartiers urbains et les incidences de l'hétérogénéité des quartiers. Nous approfondirons ces thèmes afin de comprendre les interrelations entre les diverses dynamiques sociales et économiques d'un milieu urbain et les actions locales.

## PERTINENCE DU SUJET

---

Les interrelations entre les éléments des domaines sociaux et économiques rendent le sujet de cette recherche tout à fait pertinent et actuel. Les branches sectorielles composant le sujet font référence à de nombreux phénomènes, théories et points de vue contemporains par rapport aux champs socio-économique et communautaire. Les connaissances actuelles sur le domaine sont larges, mais aucune ne fait référence spécifiquement aux interrelations entre les organismes de soutien et l'impact de ces contacts sur l'offre de services dans un territoire urbain.

Ainsi, la connaissance du milieu où s'inscrit notre recherche est essentielle afin d'offrir un service adapté à la population du milieu. Dans cette optique, l'hétérogénéité de la population habitant le territoire de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce est un élément clé de notre analyse. De plus, une connaissance de base du profil entrepreneurial de l'arrondissement permet d'adapter les actions et stratégies aux réalités du milieu. Dans cette optique, notre sujet de recherche est pertinent, car il permet de voir la concordance entre tous les éléments qui composent le marché local d'un arrondissement central dans une ville canadienne, Montréal.

Ce travail de recherche s'inscrit dans le domaine de la géographie par l'étude des acteurs locaux dans le domaine du développement économique et par l'application à un territoire spécifique de notre recherche. Notre travail est un apport pertinent à la sphère scientifique par la façon d'aborder le sujet en y intégrant les visions des acteurs complémentaires et connexes.

## NOTION DE TERRITOIRE

---

En géographie, le concept de territoire est polysémique, il existe une centaine de façons de le définir, selon la vision de chacun. Dans cette analyse, nous utiliserons comme prémisse l'énoncé suivant de Pecqueur : « Le territoire se développe par accumulation d'activités. » (2000 :p.66). Notre intérêt portera sur les impacts à micro-échelle de ce concept. L'effet des différentes crises planétaires où les notions d'identité et de localisme se sont intégrées à cette définition, en réponse à la transformation du contexte social et économique global et ses effets sur la population, la répartition de la richesse et la marginalisation, entre autres, ont modulé la perspective géographique reliée au mot. Dans ce contexte, l'apparition de l'économie sociale et des stratégies territoriales sont en liens directs avec le sens et la signification que l'on accorde au terme « territoire ». À petite échelle, les acteurs locaux avec la création, par exemple, d'un sentiment d'appartenance, d'activités particulières et de services adaptés aux besoins locaux entraînent un changement dans l'utilisation grammaticale et les perceptions : le territoire devient un milieu. Les acteurs locaux sont les principaux agents du changement sur le territoire grâce à la proximité qu'ils entretiennent avec la population, les entreprises et leurs contacts avec les paliers gouvernementaux. En ce sens, ce sont eux qui forgent les idées de développement pour le territoire sur lequel ils œuvrent. Ainsi, ils s'intègrent dans l'aménagement de l'espace et favorisent l'émergence du développement local en permettant aux projets entrepreneuriaux de citoyens de prendre forme et en facilitant leur établissement. À ceci, nous nous devons d'ajouter quelques éléments afin d'avoir une définition complète du mot milieu : l'importance de l'ancrage spatial des services et de la population, la dynamique des échanges et des critères sociaux (Delorme, 2005). En conséquence, nous pouvons dire, comme Pecqueur (2000 : p.190) que : « Les territoires sont donc des entités socio-économiques construites. Ils engendrent des processus de création de ressources en vue de résoudre des problèmes productifs inédits. Pour nous, le territoire n'est pas qu'une échelle géographique de coordination entre acteurs (échelle infrarégionale, cantonale...), mais intègre les dimensions de l'individu et celui de l'économique. Le territoire est alors plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites. » La notion de territoire est donc une des composantes géographiques centrales de ce mémoire, car elle

intègre, dans son maillage avec développement économique et social, les actions locales et les acteurs.

Nous pouvons ainsi dire que le milieu est un outil central dans le développement. On le considère dorénavant comme : « Un ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des relations multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources. » (Maillat et al., 1993 : p. 6), mais il est aussi vu comme une communauté locale : « une entité caractérisée par la présence active à la fois d'une communauté de gens et d'une population d'entreprises et d'institutions dans une zone naturellement et historiquement constituée, un milieu capable de se donner des objectifs ou un projet collectif. » (Prévost, 1993 : p. 32). Si nous relient les acteurs du développement et le milieu, nous pouvons dire que, par leurs mandats, il est évident qu'ils sont étroitement reliés à leur territoire d'action. Et, par les diverses politiques, on mise davantage sur l'ancrage spatial et le rapport de proximité entre le territoire vécu et les populations qui l'habitent (Caillouette, 2009).

#### TERRITOIRE À L'ÉTUDE : CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRACE

---

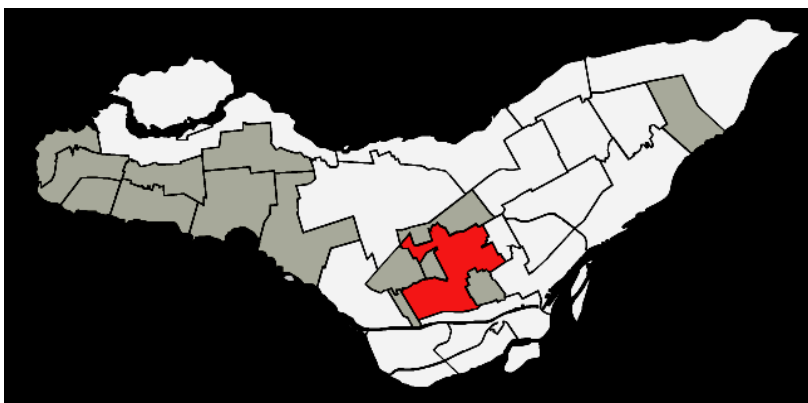
Les dynamiques économiques présentées précédemment œuvrent différemment selon les territoires, notamment dans un arrondissement urbain comme celui de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDN/NDG). Cet arrondissement est une zone singulière de la ville de Montréal en raison de l'hétérogénéité de sa population et de sa situation géographique.

Sur le plan géographique, l'arrondissement de CDN/NDG s'inscrit dans l'espace montréalais comme l'un des arrondissements les plus vastes. Il est le quatrième plus grand arrondissement de Montréal avec une superficie d'environ 20 km<sup>2</sup>. C'est dans cette zone que résident 164 246 personnes et par où circulent plusieurs milliers d'autres chaque jour. Il s'agit, selon le dernier recensement pancanadien mené par Statistique Canada en 2006, de l'arrondissement le plus peuplé de la ville de Montréal (Ville de Montréal, 2009b). À la figure 1, nous présentons une



carte de l'île de Montréal, avec en gris les villes défusionnées, en blanc les arrondissements composant la ville de Montréal et finalement, en rouge, l'arrondissement CDN/NDG.

Figure 1 : L'arrondissement CDN/NDG dans le contexte montréalais.

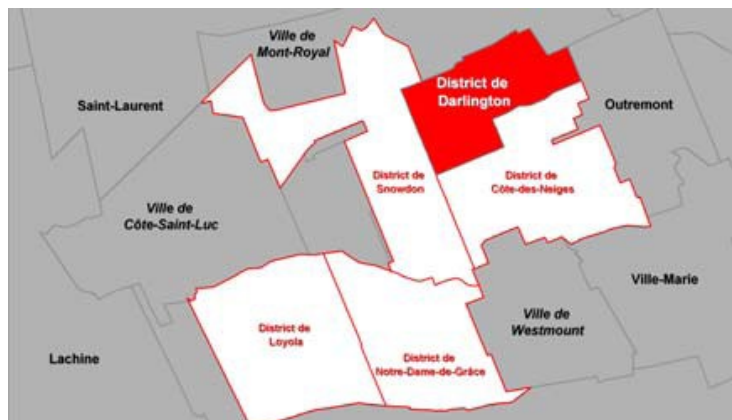


Source : Ville de Montréal, 2009.

CDN/NDG, deux quartiers historiquement distincts deviennent un arrondissement de la grande ville de Montréal lors des fusions municipales. Ainsi, en 2002, pour donner suite à cette réorganisation, l'arrondissement est créé. La Charte de la Ville de Montréal lui confère alors des compétences en urbanisme, en loisirs et en développement social et communautaire (Ville de Montréal, 2009).

Le territoire de CDN/NDG se divise en cinq districts électoraux. Nous avons choisi cette division pour présenter les principales caractéristiques du territoire, car elle permet, sans entrer dans les détails, d'avoir une idée sommaire de sa composition. La figure 2 fait état du découpage des districts de Snowdon, de Darlington, de Côte-des-Neiges, de Notre-Dame-de-Grâce et de Loyola.

Figure 2 : Limites des districts électoraux de CDN/NDG.



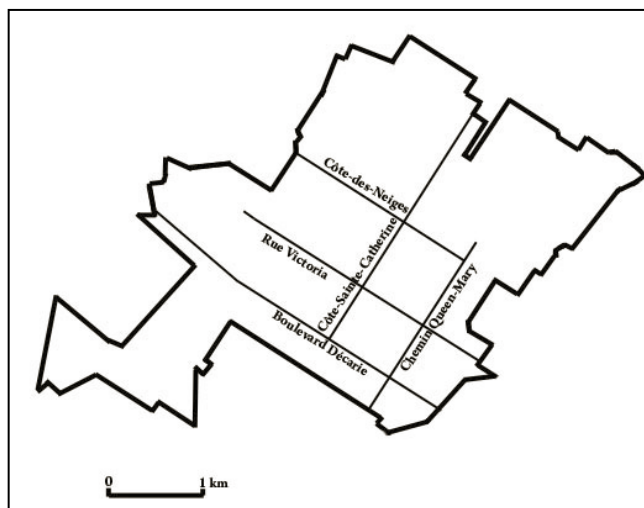
Source : Montréal en statistiques, 2009.

CDN se compose de trois districts. Premièrement, le district de Snowdon où gît, à l'est, le cimetière juif et à l'ouest, l'hippodrome Blue Bonnets, ainsi qu'une multitude de lignes de chemin de fer convergeant vers la gare de triage Taschereau à proximité des quelques rares espaces vacants de l'arrondissement. De plus, l'autoroute Décarie traverse du nord au sud cette partie du territoire. Construite en 1965, cette voie rapide en tranchée traverse un tissu urbain déjà existant. Sa construction déstructure le territoire et sépare en deux le milieu de cette zone de l'arrondissement. Deuxièmement, il y a le district de Darlington, soit la section nord-est de l'arrondissement. Ville Mont-Royal avec la rue Jean-Talon, le Croissant Genova et l'Avenue Glencoe forment la limite nord du district. Au sud, l'avenue Van Horne jusqu'au chemin de la Côte-des-Neiges et à la limite du district de Snowdon ferme le quasi-quadrilatère de Darlington. Dans cette zone, on dénombre beaucoup d'associations et de centres communautaires tels que le Carrefour local d'emploi et l'Association de la communauté noire de Côte-des-Neiges. Le troisième district est celui de Côte-des-Neiges, une partie des territoires du parc du Mont-Royal et du cimetière Notre-Dame-des-Neiges s'y incorporent. Au sud la limite est la ville de Westmount. La présence d'institutions gouvernementales, universités et hôpitaux, caractérise ce district.

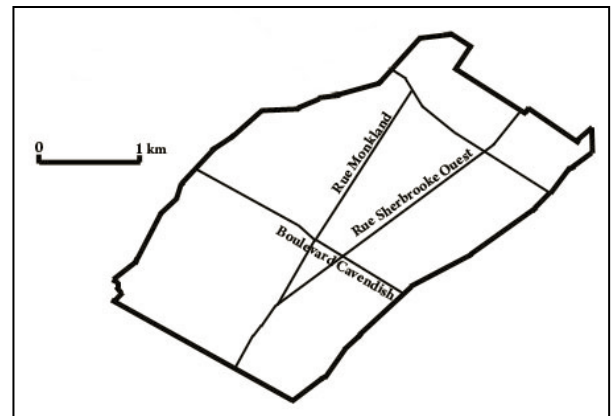
Les districts de Notre-Dame-de-Grâce et de Loyola forment le quartier de Notre-Dame-de-Grâce. Les deux districts ont les mêmes frontières au nord et au sud, respectivement le Chemin de la Côte-Saint-Luc et le parc de la Falaise, franche verte à proximité de l'autoroute 20. L'avenue Victoria fait office de frontière avec Westmount et le Grand boulevard sépare le district de Notre-Dame-de-Grâce et celui de Loyola.

Sur le plan commercial, pour faire un schéma global de l'arrondissement, nous pouvons dire que quelques artères traversent le territoire : le chemin de la Côte-Sainte-Catherine, le chemin de la Côte-des-Neiges, le Chemin Queen-Mary, la rue Victoria, la rue Monkland, les rues Sherbrooke et de Maisonneuve dans leurs segments ouest, le boulevard Cavendish et le boulevard Décarie (figure 3).

Figure 3 : Axes de circulation de



CD  
N(1)  
et  
ND  
G(2).



(2)

(1)

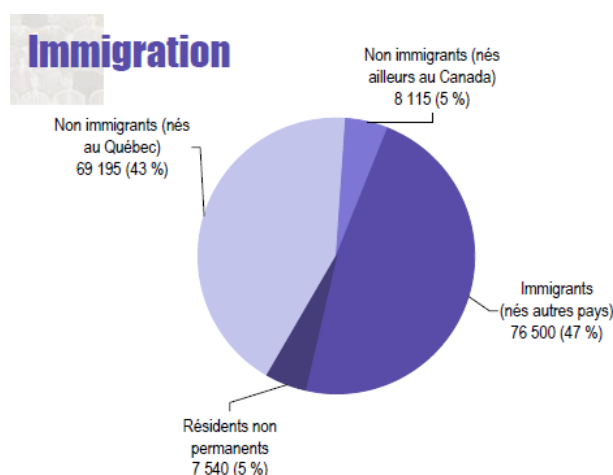
Source : CDEC CDN/NDG, 2008.

Une des caractéristiques de CDN/NDG est la concentration d'institutions sur le territoire. Nous retrouvons les bâtiments de l'Université de Montréal/HEC-Montréal/Polytechnique, ceux des collèges Notre-Dame et Jean-de-Brébeuf, l'Oratoire Saint-Joseph, l'Institut Nazareth, l'hôpital général juif, l'hôpital Sainte-Justine, celui des convalescents et St. Mary's. Le parc du Mont-Royal ainsi que deux grands cimetières, Notre-Dame-des-Neiges et Baron de Hirsch, singularisent l'arrondissement (Ville de Montréal, 2009). Les frontières et les infrastructures de l'arrondissement modèlent le territoire et la répartition des activités que l'on y retrouve par exemple, résidentielles, commerciales et institutionnelles.

Au niveau socioculturel, l'hétérogénéité de la population de CDN/NDG a été l'une des raisons qui a arrêté notre choix sur cet arrondissement. Par exemple, les immigrants constituent la principale source d'accroissement démographique à Montréal (Montréal en statistiques, 2010) et à CDN/NDG, l'immigration est un élément central de la composition de la population. En effet, lors du dernier recensement, 47,3 % des résidents de l'arrondissement (figure 4) se sont identifiés comme des immigrants, nés hors du Canada et composant, selon le district entre 10,9 % (Notre-Dame-de-Grâce) et 28,4 % (Darlington) de la population (Montréal en statistiques, 2009). Cette donnée reflète l'hétérogénéité culturelle de l'arrondissement de CDN/NDG. Les immigrants proviennent principalement d'Europe, d'Afrique et d'Asie et l'on y retrouve les plus importantes communautés chinoise, roumaine et philippine de l'île de Montréal (Ville de Montréal, 2009b). CDN/NDG est donc un arrondissement multiethnique.

De plus, nous pouvons ajouter que CDN/NDG est un quartier d'accueil et d'installation des nouveaux arrivants, avec une présence élevée d'immigrants récents sur son territoire. En effet, on peut observer la prédominance de l'immigration récente (2001-2006) par rapport aux autres périodes. Ainsi, nous pouvons dire que CDN/NDG est une zone de passage pour les arrivants, mais aussi pour les étudiants. Les données par rapport au type d'occupation des logements (75 % locataires/25 % propriétaires) et à la mobilité de la population, 48 % de la population du territoire ayant changé d'adresse entre 2001 et 2006, en font foi. S'il y a changement de quartier, cette mobilité est un problème majeur pour le développement économique et social de la zone, car il engendre un manque d'attachement de la population au quartier.

Figure 4 : Répartition de la population de CDN/NDG selon le statut d'immigration.



Source : Ville de Montréal, 2009b.

En effet, l'hétérogénéité présente sur le territoire divise la population en plusieurs groupes : les étudiants, les personnes immigrantes et les personnes issues de minorités visibles. L'hétérogénéité de CDN/NDG est visible à différentes échelles (arrondissement/districts) et révèle l'importance d'approfondir les données afin de voir les différences géographiques de répartition de la population. Nous élargirons notre réflexion à savoir : quels services sont les plus appropriés pour la population vivant sur le territoire? Comment les divers acteurs agissent-ils afin de favoriser le développement de l'entrepreneuriat et la croissance économique? Quel est le marché de proximité pour la mise en place d'un nouveau commerce? C'est dans cette optique que notre sujet de recherche s'inscrit.

À travers les six prochains chapitres, nous présenterons, dans un premier temps, une revue de la littérature sur le développement économique et communautaire local. Deuxièmement, nous présenterons nos objectifs et notre cadre méthodologique. Au chapitre 3 suivra les divers

programmes et stratégies des acteurs et entités gouvernementales. Les deux chapitres suivants traiteront de données statistiques de la population de CDN/NDG et du profil entrepreneurial de l'arrondissement. Finalement, au dernier chapitre, il sera question de l'analyse des enquêtes que nous avons effectuées auprès des intervenants spécialisés en développement économique local.

## CHAPITRE 1 : Revue de la littérature et Mise en contexte

---

À travers ce chapitre, il sera question du développement économique local durable et de son intégration à l'économie actuelle et au milieu social. Quatre grands sujets seront abordés afin d'instaurer les piliers à la compréhension et à la mise en contexte de cette recherche dont l'objectif principal est de comprendre les rapports entre les organisations communautaires et leurs actions sur le plan entrepreneurial et dans une perspective de développement local. C'est dans cette perspective que nous nous intéressons, entre autres, au milieu entrepreneurial et aux différentes organisations qui promeuvent le développement économique et social par le biais du développement local sur le territoire de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. Grâce à la revue de la littérature en lien avec ces éléments, il nous sera plus facile de contextualiser les objectifs de cette investigation dans les chapitres suivants.

### MISE EN CONTEXTE

---

La mise en contexte regroupe une revue de la littérature sur les questions suivantes : 1) les changements de l'économie dus à la libéralisation des marchés, 2) l'émergence du milieu communautaire comme offre de services parallèle et additionnelle aux services publics, 3) l'émergence de l'économie sociale comme un pan complémentaire aux économies privée et publique et 4) les fondements du développement économique communautaire local. Nous définirons par le fait même quelques concepts clés régissant les activités socioéconomiques territorialisées.

---

## CHANGEMENTS DE L'ÉCONOMIE

---

Les changements économiques sont des phénomènes dynamiques et en constante évolution. La mondialisation, les délocalisations industrielles et la désindustrialisation avec la paupérisation qui y est reliée, les nouvelles stratégies des entrepreneurs comme, par exemple, le *just in time*, et aussi les changements de comportements des consommateurs, achats aux producteurs locaux, produits écologiques, etc. transforment l'économie du 21<sup>e</sup> siècle et celle de nos milieux de vie (Delorme, 2005). Malgré notre intérêt pour le développement d'une zone à micro-échelle (arrondissement de CDN/NDG), nous devons rester attentifs aux phénomènes globaux qui interviennent dans la structure du territoire et de son économie et, par ricochet, sur les décisions des différents acteurs concernant le développement du milieu.

La mutation globale de l'économie est liée au passage d'une économie fordiste à postfordiste, ou d'une économie industrielle à une économie du savoir. L'économie du savoir peut être définie comme : les changements et les tendances en lien avec la mondialisation, les avancées technologiques et les nouvelles temporalités modifiant les lois de la concurrence (Lapointe, 2003). De plus, l'ère industrielle était caractérisée par un système productif urbain contrôlé par des entreprises ayant leurs centres décisionnels à l'extérieur de la zone de production; ceci n'est plus la règle (Demazière, 2000). Brièvement, les phases de l'économie et de l'organisation du travail se caractérisent par des changements importants qui peuvent être expliqués comme suit :

- 1) Le passage d'un mode de production de masse, le fordisme, à un mode de production plus flexible, le post-fordisme.
- 2) Le passage d'une production majoritairement du secteur secondaire vers le tertiaire, soit l'économie de services, ayant de plus en plus le savoir comme pilier central (Lamara, 2009; Lapointe, 2003).

L'amalgame de ces divers phénomènes influe sur l'organisation des territoires et de leurs populations. Ainsi, les mutations ont obligé les différents acteurs (entrepreneurs, financiers, gouvernements) à penser de nouvelles stratégies entrepreneuriales tant sur le plan du marketing et de la structure entrepreneuriale que de l'organisation. Par exemple, on incite désormais les entrepreneurs à tenir compte des « données du milieu » (l'industrie, la réglementation, la technologie, les évolutions culturelles, sociales et sociétales) de la zone d'implantation lors du montage d'un projet d'entreprise (Schieb-Bienfait, 2000). C'est dans cette optique que le milieu, l'entrepreneuriat local, le milieu communautaire et l'économie sociale ont connu leur déploiement majeur et leurs interrelations. Étant auparavant un système marginal et parallèle, les organismes communautaires sont de plus en plus incorporés dans la mentalité populaire. Ils font désormais partie intégrante du milieu, par leur complémentarité au système économique et social actuel. Ainsi, la mondialisation et la délocalisation des entreprises vers les lieux où les coûts de production sont moindres, ce que l'on qualifie comme le capitalisme mondial a-territorial, cèdent du terrain à l'entrepreneuriat local, mieux adapté aux réalités locales des territoires (Lamara, 2009). Le développement économique n'est donc pas seulement un processus mécanique, mais aussi un processus mettant à contribution les capacités des humains, qui connaissent le territoire, participent à son évolution et aux interrelations entre les acteurs et misent sur l'innovation et la création. (Prévost, 1993).

Pour Montréal, ces changements se sont manifestés par la désindustrialisation d'anciennes zones industrielles. Le départ d'entreprises a amené des changements structuraux, se caractérisant dans le paysage par une dévitalisation de certains quartiers tels que Pointe-St-Charles et Hochelaga-Maisonneuve. Afin de réaménager les territoires affectés par les délocalisations industrielles, les pouvoirs publics ont mis sur pied divers programmes à l'échelle locale, par exemple de réhabilitation du territoire, de formation de la main-d'œuvre ou de mise sur pied et de financement de structures communautaires. Ces organisations communautaires de nature sociale et économique visent à soutenir les communautés en offrant des services précis. Ces services se sont, par la suite, étendus à d'autres quartiers montréalais vivant des réalités distinctes, mais tout aussi problématiques.



Ce système d'aide au développement travaille, d'ailleurs, à contrer la dévitalisation et la défavorisation par le maintien des emplois. La compétition entre les régions métropolitaines, afin d'attirer les entreprises et les conserver sur leur territoire, se fait ressentir de plus en plus fortement. À cause de l'expansion des zones métropolitaines et leurs divisions en de nombreuses entités, une nouvelle dynamique de concurrence à l'échelle intramétropolitaine est désormais visible. L'apport des entreprises sur son territoire est tel que la concurrence se vit maintenant entre la ville centrale et la banlieue, et même entre les différents arrondissements.

Ces changements de l'économie sont en lien direct avec l'émergence du milieu communautaire et de l'économie sociale et la centralisation des efforts de croissance sur le développement économique et communautaire à l'échelle locale.

---

### ÉMERGENCE DU MILIEU COMMUNAUTAIRE

---

Le milieu communautaire est composé d'organismes identifiés comme des OBNL, des coopératives et des entreprises d'économie sociale. Nous utiliserons ici le terme « organisme communautaire » pour faire référence à tous les types d'organisation. Les organismes communautaires d'aujourd'hui sont les descendants, par rapport à leur structure, de ceux nés dans les années 1960. Il s'agissait, à ce moment, de « groupe de citoyens » œuvrant à l'échelle locale, où les membres se réunissaient et s'entraidaient. Ce type d'organisation fut ce que l'on qualifie dorénavant comme étant la première génération d'organismes communautaires. La deuxième génération, celle des années 1970, est caractérisée par l'émergence des groupes populaires. Ceux-ci se sont subdivisés en deux idéologies qui existent encore aujourd'hui : l'action politique et l'offre de services. Les organisations communautaires qui nous intéressent dérivent du deuxième sous-groupe. C'est la naissance de différents groupes offrant des services à des populations ciblées, par exemple : familles monoparentales, entrepreneurs, personnes vivant avec des problèmes de santé mentale et défenseurs des droits et de l'environnement. Au courant des années 1980, à cause de la crise économique de l'époque, il y a naissance d'un partenariat entre les organismes communautaires et les gouvernements. Pour survivre, les organisations demandent l'aide financier de l'État pour affronter la crise. Cette évolution vers le partenariat est qualifiée

comme étant la troisième génération d'organismes communautaires. La quatrième génération, celle englobant les années 1990 et allant jusqu'à aujourd'hui, est caractérisée par la consolidation de ce partenariat. Ainsi, en approuvant et en supportant le travail du milieu communautaire, le gouvernement se désengage peu à peu des services sociaux (Duval, 2005; Deslauriers, 2003). En conséquence, ces organisations constituent désormais la courroie de transmission entre la sphère publique et la population. Elles doivent être bien intégrées à leur communauté pour répondre aux besoins spécifiques. La grande capacité de résilience de Montréal, comparativement aux autres grandes villes, se base sur la force du réseau communautaire à travers son territoire.

Les organismes communautaires se divisent, non exclusivement, en trois grands groupes : les organismes à but non lucratif (OBNL), les coopératives et les entreprises d'économie sociale (annexe 1) (RISQ, 2003). Ceux-ci composent ce que l'on appelle, dorénavant, l'entrepreneuriat collectif, en raison de leur mode de gouvernance démocratique. Pour les OBNL, le statut juridique leur interdit d'avoir des gains sur le plan fiscal et n'est, normalement, lié à aucune personne morale : il est régi par un Conseil d'administration. Ainsi, l'organisme perdure dans le temps, et ce, malgré les changements de membres, employés et dirigeants (Entreprises Canada, 2009). Les coopératives, quant à elles, basent leur financement sur la vente de parts aux membres. La coopérative appartient donc aux membres qui la dirigent. Les membres en sont les propriétaires, les décisionnaires, les usagers et les bénéficiaires des surplus et des activités. (Entreprises Canada, 2007). Finalement, les entreprises d'économie sociale est un champ entrepreneurial en émergence qui s'intègre au secteur social par la conscience des besoins locaux par les entrepreneurs/propriétaires. L'entreprise n'est pas uniquement centrée sur le profit et l'accumulation comme les entreprises privées traditionnelles. Les OBNL et les Coopératives sont donc, de par leur constitution, des entreprises d'économie sociale. Sur le marché, il s'adjoint à celles-ci les entreprises d'économie sociale dites marchandes. Le chapitre suivant porte sur l'émergence de l'économie sociale et sur ces spécifications.

Adjoindre les mots « économie » et « sociale », pour former un seul terme peut sembler paradoxale. En effet, le terme « économie » réfère à la production marchande comme définit par le système économique, et qui : « [...] contribue à une augmentation nette de la richesse collective. ». Le mot « sociale » est utilisé dans le sens de rentabilité sociale, donc de retombées autres qu'économiques; création emplois, amélioration de la qualité de vie, offre d'activités pour une population cible (Méthé, 2007). Concrètement, l'économie sociale c'est l'idée d'entreprendre autrement : « il s'agit d'entreprises rentables sur le plan social et viables sur le plan économique » (RISQ, 2009 : p. 1).

Dans la cadre du Sommet de l'économie sociale et solidaire qui a eu lieu en 2006 à Montréal, une déclaration comportant six grandes caractéristiques du développement de ce pan de l'économie a été présentée : entreprendre solidairement, travailler solidairement, investir solidairement, développer nos territoires solidairement, consommer de façon responsable et mondialiser solidairement. C'est suivant cette vision que l'on peut souligner les principaux axes de travail de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 1996 : p. 1) :

- « l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. »

Le terme « économie sociale » n'est utilisé que depuis une dizaine d'années, mais cette façon de faire existe depuis bien plus longtemps. Nous n'avons qu'à penser aux mutuelles des années 1850-1880, aux coopératives comme la Caisse populaire Desjardins fondée en 1900, et les différentes sociétés d'agriculture présentes sur le territoire québécois depuis la fin du XIXe siècle.

Dans le cadre de cette recherche, il sera question d'analyser, à l'échelle locale, l'aide perçue par les différentes entreprises sans distinction à leur visée marchande ou non.

---

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE LOCAL

---

Le développement économique est, depuis quelques dizaines d'années, une des grandes priorités des gouvernements au Canada. Le développement économique fait référence à toute action visant la création de richesse et d'emplois. L'ajout de « communautaire » et « local » pour qualifier la situation à l'étude spécifie notre champ d'intérêt. Dans ce cas, les mots communautaire et local ajoutent une prise en considération du territoire et de la communauté dans l'objectif de développement. Ainsi, le développement économique local est le résultat des interrelations entre les entités œuvrant dans les domaines administratif, économique et communautaire et englobe les différentes stratégies des acteurs en développement des territoires.

---

### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE ET LOCAL AU QUÉBEC

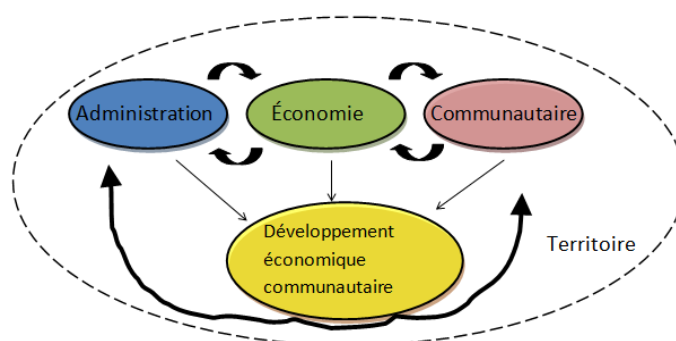
---

Au Québec, les premières expériences de développement économique local et communautaire se sont présentées dans les années soixante avec la fermeture d'usines et la crise vécue dans certains villages mono-industriels. Afin d'assurer la pérennité des villages, plusieurs communautés se sont prises en main pour créer, par exemple, des coopératives de travail. Le gouvernement a, par la suite, légiféré et créé différentes entités gérées localement afin de promouvoir les actions locales et, par le fait même, faciliter leur réalisation.

Pour schématiser le développement local et communautaire, différents auteurs ont créé un modèle de développement économique communautaire. Celui-ci inclut cinq composantes, dont certaines sont exclues de l'analyse économique traditionnelle. La structure du modèle de développement se divise selon cinq groupes : la production de biens et de service, la population et son implication, le système financier, les entités décisionnelles et les éléments socioculturels (Prévost, 2001).

À la figure 5, nous observons l'interrelation entre les différents axes de décision et de développement : administration, économie et communautaire. Tout comme Prévost (1993), nous les identifions comme les constituants de base du développement économique et communautaire local pour un territoire administratif donné.

Figure 5 : Les interactions entre les composantes du développement économique communautaire local.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2009.

Sur le plan juridique, en 1979, la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme créait les Municipalités régionales de comtés (MRC). Par cette loi, les cités, villes et municipalités rurales furent regroupées et une décentralisation des pouvoirs de l'État vers les MRC eut lieu. Ce changement amena une revitalisation des instances municipales, locales et régionales et augmentant les responsabilités du niveau local sur le développement du territoire. À travers les décennies, différentes politiques publiques de développement local furent mises sur pied avec des objectifs économiques telles que la création d'emplois, l'amélioration de la qualité de vie, une augmentation de la productivité et des salaires et la création d'un environnement favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat. (Lapointe, 2003). Leurs rayonnements ont amené la naissance de différentes générations de corporation de développement comme les CDEC, CLD et SADC.

Nonobstant, nous retrouvons quelques documents majeurs, produits par les paliers de gouvernement, les groupes de travail et les ministères, sur le développement économique local tel que nous le connaissons aujourd'hui : en 1985 « À l'heure de l'entreprise régionale », en 1986 « Programme de développement des collectivités » et en 1997 la plus intéressante « Politique de

soutien au développement local et régional ». Cette dernière s'inscrit dans la réorganisation des modes d'intervention de l'État et par laquelle furent créés les CLD (Québec, 1997; Malo et Camus, 2000). La mission première des CLD est de : « [...] mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emploi sur son territoire dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale. » (ACLDQ, 2008 :p.1). Deux responsabilités, toujours valides, de ces centres par rapport à la communauté ressortent de cette politique, basée sur le transfert des pouvoirs aux instances locales (Joyal, 2002):

- 1) l'élaboration d'un plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi (PALÉE), qui se concentre sur le développement économique et de l'emploi;
- 2) la définition des stratégies locales pour la création d'entreprises et par rapport au développement des entreprises traditionnelles et d'économie sociale.

Parallèlement, à l'échelle urbaine, un projet pilote, géré par le gouvernement provincial, a été développé à Montréal. Celui-ci visait à promouvoir le développement dans un environnement urbain dans les quartiers défavorisés, identifiés comme étant la base industrielle de Montréal. Ainsi, au courant des années quatre-vingt, une première CDEC est mise sur pied. De nos jours, après quatre générations de CDEC créés entre 1984 et 1997, nous pouvons dire qu'elles sont bien réparties sur le territoire et qu'elles ont divers objectifs. Elles ont le pouvoir d'intervenir à l'échelle locale sur deux plans : la promotion et la animation des diverses politiques globales adapté au milieu (Prévost, 1993; Joyal, 2002).

L'approche valorisée par les CDEC est de permettre aux communautés d'élaborer les solutions pour contrer les problèmes économiques locaux en y intégrant des objectifs sociaux et environnementaux en utilisant la concertation, la mobilisation et la participation de l'ensemble des acteurs actifs dans la communauté. De plus, elle intègre la société civile dans la mise sur pied d'outils de développement pour servir la collectivité (CDEC, 2009). En plus, elles sont pour la plupart, en milieu urbain, mandataires CDL. On retrouve donc sous le même toit plusieurs entités spécialisées dans le développement économique.

Globalement, nous nous intéressons aux organismes communautaires, associations, coopératives, et autres spécialisés dans le développement économique communautaire local à cause de leur proximité avec la population et de leurs besoins spécifiques. Les organismes jouent un rôle important dans le développement de stratégies économiques pensées par la population et dans divers mandats tels que la création d'emploi et l'intégration des populations marginalisées. Le support offert aux diverses entreprises de tous types (PME, économie sociale) est un atout important d'intégration de ces organismes à la communauté. Ainsi, le milieu communautaire s'insère dans deux des sphères économiques actuelles, privée et sociale, et constitue la courroie de transmission avec la sphère publique conformément aux contacts qu'il entretient. Cette place stratégique dans la synergie économique d'un territoire place ces organismes au centre de notre étude sur l'entrepreneuriat et leurs stratégies pour favoriser le développement d'entreprises sur leurs territoires d'activités.

Dans cette étude par rapport au développement économique local appuyé par le milieu communautaire, le milieu et les caractéristiques territoriales, sociales et économiques qui lui sont propres orientent les actions des acteurs dans leur poursuite d'améliorer la qualité de vie par le développement local et la conscience citoyenne.

## QUELQUES AUTEURS CLÉS

---

À la suite de cette mise en contexte, quels sont les concepts importants sur les rapports entre le développement économique, et le développement entrepreneurial? Tout d'abord, l'usage des termes centraux de notre projet, « développement local », « développement communautaire » et « développement régional » tels que nous l'entendons dans cette étude ont commencé à être largement utilisés dans les années soixante, malgré le fait qu'ils étaient déjà utilisés longtemps auparavant. Aujourd'hui, par « développement local », nous faisons référence au développement fait au niveau local par les acteurs et membres de la collectivité, individuels ou collectifs. Son objectif est d'améliorer la qualité de vie dans le milieu par le développement d'entreprise privée ou d'économie sociale, ou par la mise sur pied de stratégies économiques, sociales et urbanistiques.

Ainsi, plusieurs auteurs se spécialisent dans les changements de l'économie et le développement local, au développement des collectivités locales (Prévost, 2001) et à la démocratie participative (Prévost, 1993) en mettant l'accent sur l'innovation par l'intégration des technologies de l'information dans le développement (Klein et Harrison, 2004 : chapitre 8). Pour sa part, Louis Favreau s'est penché sur les mouvements sociaux et des liens avec le développement local (Favreau et Lévesque, 1996). Parallèlement, il a mené des études en sociologie économique basées sur le développement des collectivités locales et les entreprises collectives (2002; 2008). M. Fontan s'est intéressé aux milieux innovateurs (Fontan et al., 2003) et il a de plus étudié le rôle du développement local en milieu urbain dans la lutte à la pauvreté et les inégalités sociales (1988) (Tremblay et al., 2009). Pour sa part, l'apport de Mme Diane-Gabrielle Tremblay se situe dans les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (Tremblay, 1995), spécifiquement sur des thèmes tels que les changements en emploi (télé-travail) (Tremblay, 2008) et plus globalement le développement socio-territorial et de l'emploi (Tremblay et al., 2009). M. Georges Benko, quant à lui, a développé de nouveaux paradigmes de la géographie industrielle (district et réseaux) (Benko et Lipietz, 1991), en plus de nombreux écrits sur l'organisation territoriale (1990). Finalement, Bernard Pecqueur a étudié le développement territorial et les processus de construction territoriale en milieu urbain (1996; 2000). L'évolution du champ d'études amène les experts à examiner des sujets et des thèmes connexes. En effet, à partir de la fin des années quatre-vingt-dix les chercheurs ont massivement concentré leurs efforts sur les milieux innovateurs et les technopôles (Fontan et al., 2005), comme axe central du développement, et ce, afin d'assurer la spécificité des activités économiques sur un territoire et contrer les effets néfastes de la délocalisation des entreprises. En bref, l'entrepreneuriat comme « acteur » du développement local en milieu urbain a été quelque peu délaissé dans la dernière décennie par les chercheurs et les spécialistes. Il s'inscrit tout de même dans le phénomène global de gouvernance par le bas, soit la prise en main du développement par la population locale avec des stratégies spécifiques plutôt que par le gouvernement et des politiques généralistes, non adaptées à la spécificité de chaque micro-territoire. Ce type de développement, qui peut être qualifié de développement « endogène », privilégie l'utilisation du potentiel du milieu comme source de développement (Proulx, 1994).

Les CDEC s'inscrivent dans ce mouvement par leurs actions et en réaction au développement pensé d'en haut et qui n'intègre pas les préoccupations de développement social et les problèmes



d'exclusion (CDEC, 2009). Cette approche favorise l'émergence d'un entrepreneuriat lié aux ressources humaines et économiques du milieu. Le mouvement des CDEC et leurs répercussions locales ont été étudiés et détaillés dans divers mémoires universitaires (Camus, 2002; Elkouzi, 2000).

Parallèlement, nous avons trouvé des travaux de recherche pertinents à travers les documents produits par les groupes et chaires de recherche des institutions d'enseignement du Québec. Ceux-ci sont dirigés par des professeurs-chercheurs et travaillant des sujets connexes à notre étude, nous en présenterons trois.

a) La chaire de recherche en développement des collectivités dirigée par Louis Favreau. À travers plusieurs publications de la chaire de recherche, on note un intérêt marqué pour le développement local dans les pays du sud (CRDC, 2010) et pour le développement solidaire, la coopération, l'économie sociale et les organisations communautaires.

b) Le centre de recherche sur les innovations sociales ou CRISES est un regroupement de chercheurs ayant des formations et champs d'intérêt variés. L'objectif commun est d'analyser : « [...] les innovations et les transformations sociales à partir de trois axes complémentaires : le développement et le territoire, les conditions de vie et de travail et l'emploi. » (CRISES, 2007 : p. 1). Ce cadre inclut de nombreux travaux menés par une soixantaine de chercheurs, dont Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Tarek Ben Hassen, Benoît Lévesque et Yves Vaillancourt.

c) La Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.A. Bombardier s'est donné pour mission de favoriser l'entrepreneuriat et d'améliorer les connaissances en ce qui a trait au développement entrepreneurial. Parmi les axes de recherche, il y a la création d'entreprises, « l'intrapreneuriat » et innovations, gestion et stratégie pour PME, l'entrepreneuriat ethnique et les entrepreneurs immigrants. (HEC-Montréal, 2010).

Cette Chaire de recherche a publié plusieurs articles en lien plus étroit avec notre sujet d'étude notamment ceux de Lalonde et al. (2008), de Filion et al. (2007), de Riverin (2006) et de Borges et al. (2005), entre autres. De plus, il y a de nombreux documents hors des circuits éditoriaux traditionnels que l'on appelle littérature grise. La littérature grise, c'est : tout « [...] document dactylographié ou imprimé, produit à l'intention d'un public restreint, en dehors des circuits

commerciaux de l'édition et de la diffusion et en marge des dispositifs de contrôle bibliographiques. » (U. Ottawa, 2010 : p. 1). Cette qualification littéraire inclut les documents tels que les rapports, thèses, actes de congrès et conférence et les publications gouvernementales produits par les diverses organisations et associations, et aussi, par les ministères. Cette littérature est aussi une source d'informations que nous exploiterons afin d'améliorer nos connaissances sur les interrelations et les partenariats entre les divers acteurs présents sur le territoire. Avec Internet, la diffusion de ce type de documents est grandement facilitée, ce qui améliore l'accessibilité à l'information, mais aussi, la quantité et la qualité des données et informations disponibles. Le discernement par rapport à la provenance des sources d'informations et à leur utilisation devient essentiel.

La recherche de Gaétan Lussier (Québec, 2006) est un exemple intéressant d'une recherche provenant de la littérature grise et se rapprochant de notre sujet de recherche. L'équipe de travail fait état de constats, entre autres, par rapport à l'emploi, à la main-d'œuvre et aux « tensions nuisibles entre les aspects économiques et les aspects sociaux ». Par la suite, il présente un plan d'action afin de : « Améliorer la compétitivité des entreprises, le niveau de vie et la qualité de vie par la conjugaison des leviers économiques, de la participation et de la formation de la main-d'œuvre et de la diffusion de l'innovation sociale » (Québec, 2006). La diversité des mesures analysées s'intègre à notre champ d'analyse du développement local en milieu urbain par exemple, la gestion participative, les partenariats et la participation, le marché et le climat d'affaires, la création et la consolidation des entreprises, la scolarité et la formation. Nous nous baserons sur cette partie du document afin d'identifier et mesurer les actions prises par les organisations communautaires afin de favoriser le développement local.

Pour conclure, nous pouvons dire que de nombreuses recherches sont menées sur le développement local et ses diverses composantes. Par contre, la CDEC et les autres acteurs communautaires dans le développement économique sont un peu délaissés dans ces écrits. C'est dans ce domaine moins documenté que notre étude s'inscrit.

---

## CONCEPT DE L'ENTREPRENEURIAT ETHNIQUE

---

Dans cette section, nous présenterons les composantes de l'entrepreneuriat ethnique en nous attardant sur les approches et les composantes de ce pan de l'entrepreneuriat. À CDN/NDG, la diversité ethnique de la population a un impact sur l'entrepreneuriat que l'on y retrouve. Ainsi, les entrepreneurs provenant de groupes ethniques représentent une part importante des commerces du territoire.

Tout d'abord, il est essentiel de savoir à quoi se réfère l'entrepreneuriat ethnique : « Le concept d'entrepreneuriat ethnique renvoie à la notion de création d'entreprises par des individus appartenant à un groupe ethnique minoritaire, dans une société d'accueil donnée » (Paré, 2000 : p. 1). Sachant qu'au Canada, la part de la population immigrante est passée de 15,6 % à 19,8 % entre 1986 et 2006 (Statistique Canada, 2008), l'intégration des immigrants est non négligeable pour notre société. Dans cette optique, nous aborderons les grandes lignes du phénomène dans notre province et plus spécifiquement à Montréal, où les immigrants se concentrent.

Au Québec, le phénomène de migration est dorénavant une composante démographique importante et essentielle pour le développement économique et social. Comme dans toute société d'accueil, les nouveaux arrivants font face à trois grands types de problèmes soit : l'intégration, la régionalisation et le développement économique. Du point de vue de l'entrepreneuriat, les problèmes d'intégration font références, entre autres, à la méconnaissance des langues officielles et des pratiques d'affaires du Québec, aux difficultés reliées à la recherche d'emploi et à la faible utilisation des services gouvernementaux. Finalement, l'obstacle du développement économique fait écho à leurs difficultés à s'intégrer au marché de l'emploi, à la tendance des immigrants à s'installer dans les niches économiques saturées et à faible valeur ajoutée (CCCI, 1995). Lors du dernier recensement pancanadien, il est ressorti que, parmi tous les immigrants reçus au pays en 2006, 54 % entrait au pays par le volet économique de la politique d'immigration (Statistique Canada, 2008). Les nouveaux arrivants sont donc considérés comme aptes à intégrer le marché du travail et stimuler l'économie du pays, et ce, en raison de leur âge, leur niveau de scolarité, leur connaissance du français ou de l'anglais (Statistique Canada, 2008).

Pour certains groupes ethniques, l'activité entrepreneuriale, les activités commerciales et d'affaires sont des mœurs sociales et culturelles plus développées qu'au Québec. À même les Québécois « de souche », les individus provenant de la culture anglo-saxonne ont un sens de l'entrepreneuriat plus aiguisé, car elle favorise la réussite sociale et économique plus qu'à travers la culture francophone (Gasse et D'Amours, 2005). Parallèlement, une les Juifs, les Libanais, les Chinois sont, culturellement et spontanément, plus enclins à démarrer leurs entreprises que les Créoles, par exemple (Belley, 1994). Ce fait est aussi interrelié au type d'immigration, soit économique ou humanitaire. Du coup, dans certains milieux, il s'agit d'un métier recherché que d'avoir sa propre entreprise et de travailler à son compte (Gasse et D'Amours, 2005). Dans une certaine mesure, la création entreprise est une façon de se procurer les produits des pays d'origine, de maintenir un contact avec ledit pays et de créer des liens avec les membres de la communauté dans le nouveau pays (Gasse et D'Amours, 2005; Paré, 2000). Les groupes développent alors des niches économiques. La communauté devient donc la source de financement, les principaux consommateurs et le bassin de main-d'œuvre pour la nouvelle entreprise (CCCI, 1995). Il existe trois théories globales qui expliquent pourquoi les immigrants décident de se lancer en affaires. Tout d'abord, des variations se font ressentir selon le groupe ethnique et aussi selon le sexe, l'appartenance à une minorité visible et la profession. (CCCI, 1995; Gasse et D'Amours, 2005; Filion et al., 2007). La propension à l'entrepreneuriat est donc un phénomène difficile à calculer, mais nous pouvons tout de même présenter diverses approches et divers facteurs influençant l'entrepreneuriat ethnique.

Premièrement, la théorie du désavantage tire son nom de la perception des immigrants d'être désavantagé sur le marché du travail dans la communauté d'accueil, en situation de marginalisation sociale (Filion et al., 2007). Pour contrer le problème, ils créent leur entreprise, et du même coup leur emploi. Ainsi, ils s'approchent des aspirations d'une vie meilleure qu'ils s'étaient fixés en immigrant au Canada en plus de s'intégrer à la sphère économique (CCCI, 1995; Paré, 2000). Deuxièmement, l'approche culturelle explique le fait que les membres de certaines communautés ont, dans leurs personnalités, plus de traits associés à l'entrepreneuriat et à la réussite (Belley, 1994). Les facteurs culturels expliqueraient l'importance de l'entrepreneuriat chez des communautés telles que les Juifs, les Grecs et les Chinois (Paré, 2000; Gasse et

D'Amours, 2005). La troisième théorie est celle de l'intermédiaire ou du « middleman ». Elle inclut les travailleurs qui s'insèrent dans les segments de l'économie inoccupés par la communauté d'accueil (CCCI, 1995; Paré, 2000). De ce fait, il développera des partenariats et la majorité de son travail sera des contrats et de la sous-traitance pour de grandes entreprises.

Les trois types d'approches présentées ci-dessus se retrouvent dans l'explication des motivations à lancer une entreprise chez les entrepreneurs provenant de groupes ethniques. Leurs motivations diffèrent de celles des Québécois : le besoin d'accomplissement, celui d'augmenter son estime de soi, le goût d'innover et le désir d'autonomie ne sont pas des stimuli centraux (Gasse et D'amours, 2005). Des facteurs ethnoculturels et conjoncturels seraient plus importants dans leur choix de carrière. Ainsi, les problèmes d'intégration et d'insertion pourraient être un motif de démarrage et expliquer la proportion plus importante d'entrepreneurs immigrants que d'entrepreneurs nés au pays. Paradoxalement, la majorité des immigrants ne sont pas venus au pays avec des visées entrepreneuriales, mais cette situation découle de situations difficiles sur le marché du travail, de raisons économiques et d'indépendance (Brenner et al., 2004). Ainsi, à Montréal, l'entrepreneuriat ethnique occupe une part importante du milieu entrepreneurial et s'intègre sur le territoire, de différentes façons selon le secteur dont il est question.

## CHAPITRE 2 : OBJECTIFS, CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CADRE OPÉRATIONNEL

---

Dans ce chapitre, il sera question spécifiquement de notre problématique de recherche. Nous présenterons notre objectif principal et notre questionnement divisé en trois objectifs secondaires. Par la suite, nous ferons le maillage entre nos objectifs grâce au cadre conceptuel. En effet, nous avons présenté de nombreux concepts à travers les deux premiers chapitres; nous interrelierons les plus significatifs avec nos objectifs. Enfin, nous présenterons notre cadre méthodologique.

### OBJECTIF PRINCIPAL ET OBJECTIFS SECONDAIRES

---

Dans le cadre de cette recherche, l'approche méthodologique est basée à la fois sur une approche visant à mettre en évidence les particularités de CDN/NDG, et répondre à des questions d'ordre plus général comme le développement social et économique d'un quartier urbain central. Elle s'intègre dans le courant humaniste de la géographie, car le projet s'intéresse à la perception des acteurs sur les stratégies et actions en développement économique : les citoyens du quartier, les décideurs des divers paliers du gouvernement, les agents des organisations locales, les représentants d'associations entrepreneuriales et autres spécialistes du développement local économique et social. Nous avons choisi de nous inclure dans le courant humaniste, car il joint les deux éléments essentiels de notre étude : le territoire ET son environnement social, en mettant l'accent sur les expériences des individus et sur leurs pratiques locales.

Cette approche hybride met l'accent tant sur la perception des acteurs que sur des statistiques et vise à répondre aux questions spécifiques de développement économique et social à micro-échelle, dans un secteur multiethnique d'une grande ville. Elle insiste sur les particularités populationnelles et géographiques de l'arrondissement de CDN/NDG. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'objectif principal. Nous nous questionnons à savoir, dans quelle mesure les organisations communautaires spécialisées dans le développement stimulent le milieu entrepreneurial et le développement économique et social dans un arrondissement urbain? Il

renferme quatre pans à approfondir à travers les objectifs secondaires qui découlent de cet objectif principal.

## CDN/NDG ET LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

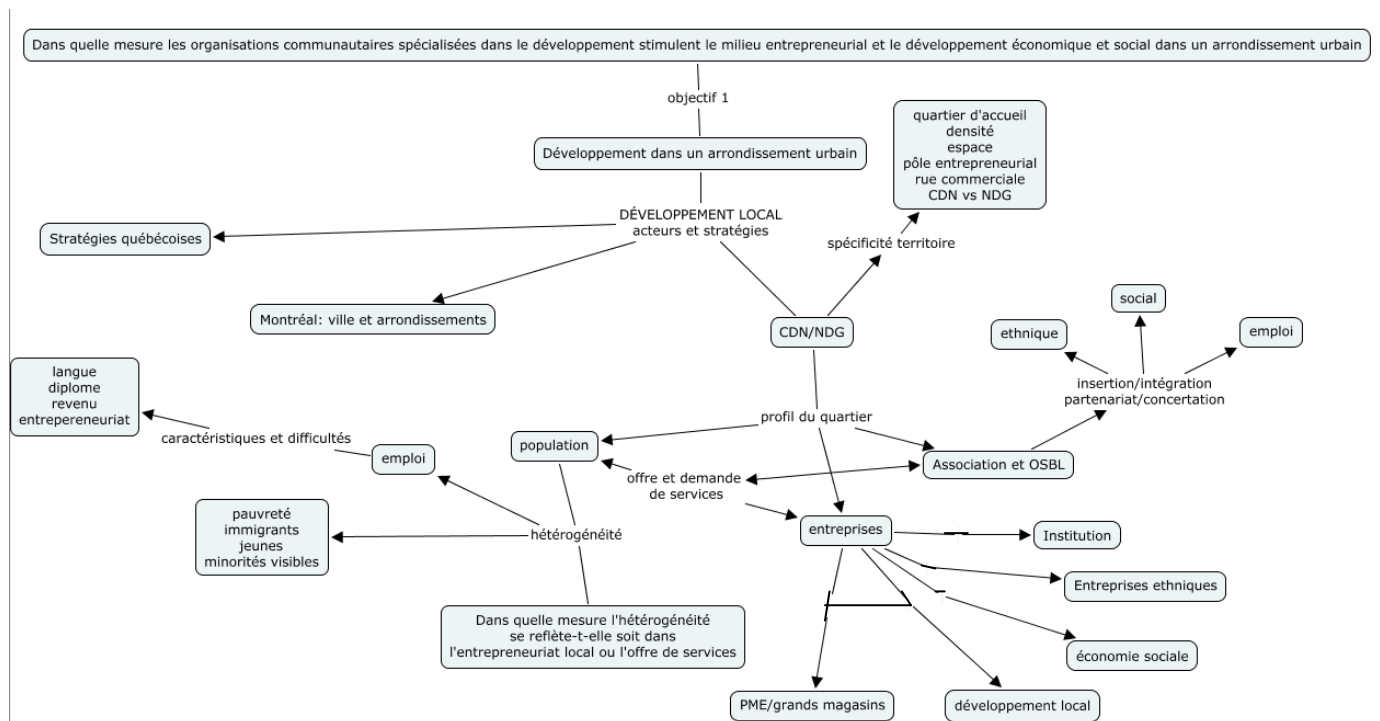
---

Afin de comprendre, la situation de CDN/NDG et les pressions et les actions des acteurs de diverse provenance sur le développement économique local, le premier des objectifs secondaires se divise en trois éléments : analyser les stratégies des divers acteurs, dresser le profil statistique socio-économique de CDN/NDG et élaborer le profil entrepreneurial de l'arrondissement.

Premièrement, nous avons observé les stratégies des acteurs des différents paliers administratifs, des divers ministères québécois, de la CMM, de la Ville de Montréal et de ces arrondissements. Nous ferons, à partir de ces informations, un portrait des programmes et des actions posées par les dirigeants et les organismes affiliés. Nous ferons ce dépouillement à partir de documents de référence, où sont formulées les politiques de développement économique et social puis nous ferons un portrait socioéconomique de la population de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. Ce profil de l'arrondissement et des différents quartiers sera réalisé à partir des données des trente-huit secteurs de recensement de Statistique Canada qui compose l'arrondissement. Nous tenterons de mettre en évidence l'hétérogénéité socioéconomique et ethnique de l'arrondissement. D'un point de vue géographique, étant donné les caractéristiques de l'arrondissement étudié, nous nous demandons comment le milieu peut participer à l'offre et la demande de services. Ainsi, nous souhaitons répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'hétérogénéité se reflète-t-elle dans l'entrepreneuriat local ou dans l'offre de services? Pour répondre à cette question, nous nous intéresserons à l'entrepreneuriat local en présentant, d'une part par les statistiques, ces caractéristiques générales et spécifiques, et d'autre part, grâce au bottin du quartier, à des visites sur le terrain et aux listes d'entreprises par exemple de l'annuaire Scott, SCIAN, et CRIQ, des informations factuelles sur la composition entrepreneuriale du milieu.

Ainsi, par cet objectif, nous souhaitons comprendre les stratégies de développement économique et social des acteurs institutionnels, soit la conceptualisation théorique des divers acteurs. De plus, grâce aux données de Statistique Canada, nous dresserons un portrait social, ethnique et économique de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce et établirons les liens entre la population et le milieu entrepreneurial et l'offre de biens et services. À la figure 6, vous retrouverez un schéma représentatif de notre conceptualisation théorique et du cheminement intellectuel effectué afin de répondre à ce sous-objectif.

Figure 6 : Conceptualisation de l'objectif secondaire : CDN/NDG et les stratégies de développement local économique, social et communautaire



Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.



## ENTRETIENS AUPRÈS DES ACTEURS LOCAUX OEUVRANT EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

---

Le deuxième sous-objectif s'inscrit dans l'idée de prise en compte de tous les acteurs du milieu, leurs actions sur le terrain et leurs impacts dans le développement de CDN/NDG. Nous nous sommes donc questionnés sur les stratégies et les actions entreprises par le milieu communautaire. Dans un contexte de développement local durable, quelles stratégies les organismes de soutien ont adoptées afin d'assurer la viabilité et l'enracinement des entreprises privées et d'économie sociale?

D'ailleurs, nous nous intéressons aux stratégies et actions des organismes communautaires et autres regroupements spécialisés dans le développement économique communautaire, et à leurs efforts afin de mettre tout en œuvre pour répondre aux besoins en ce qui concerne la création d'emploi, l'insertion et l'intégration de groupes marginalisés dans la communauté, et aussi par rapport à l'entrepreneuriat, la mise sur pied d'entreprises et les stratégies afin d'en assurer la viabilité. Selon cette perspective, nous nous sommes questionnés à savoir :

- Quelles stratégies ces mêmes organismes devraient adopter afin d'améliorer l'entrepreneuriat dans l'arrondissement?
- Dans quelle mesure l'aide apportée par les organismes de soutien favorise l'entrepreneuriat local et le maintien d'une santé économique? Et;
- Quels sont les répercussions économiques et sociales engendrées au niveau local par ces dites entreprises sur le territoire?

À l'aide d'une enquête réalisée par entrevues dirigées individuelles auprès d'intervenants issus des organismes œuvrant dans l'entrepreneuriat, l'employabilité et le développement économique et social (annexe 2), nous souhaitons approfondir les stratégies mises en place par les organismes pour favoriser le développement local et communautaire et assurer la pérennité des entreprises créées. Nous utilisons diverses catégories de questions afin d'analyser la vitalité et la viabilité des entreprises et l'intégration sociale par l'emploi. Par l'utilisation du terme *vitalité*, nous faisons

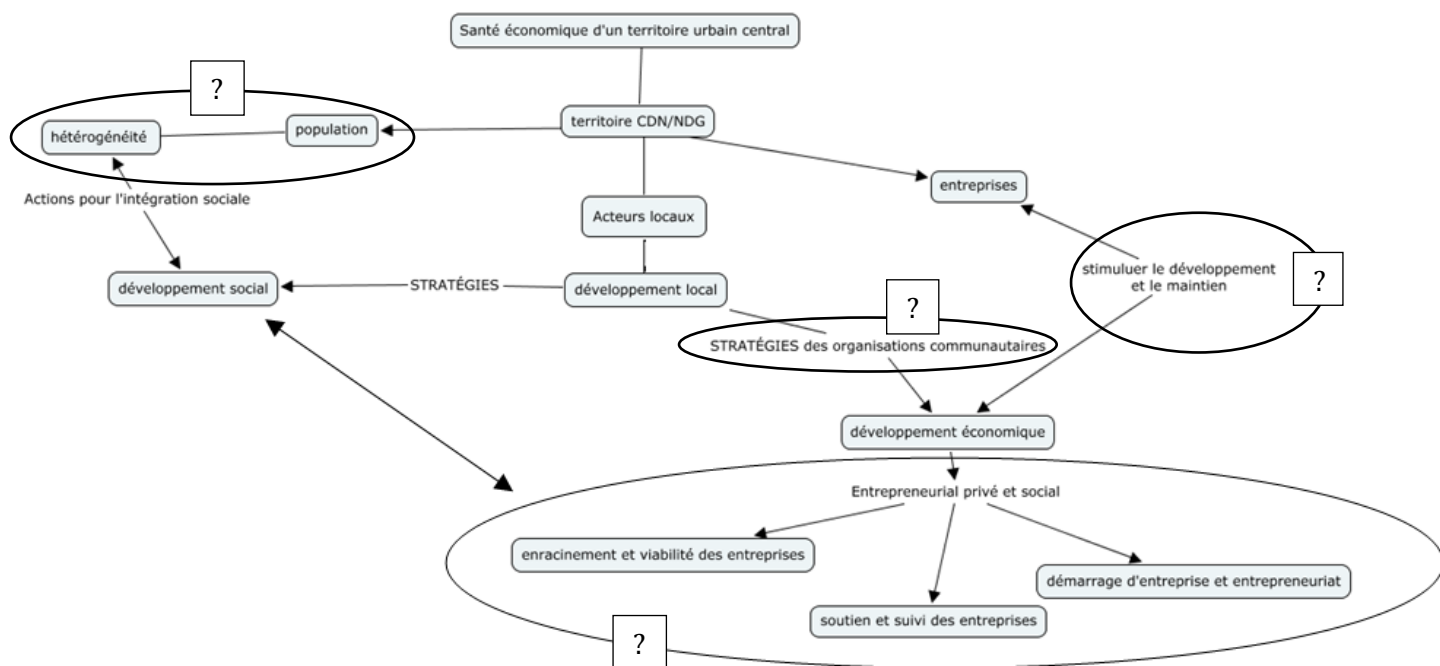
référence, entre autres, à la santé économique des entreprises, à leurs façons de se démarquer sur le territoire et de rejoindre la clientèle et d'offrir des services en réponse aux demandes. Comparativement, la *viabilité* fait référence à la capacité de l'entreprise à survivre, à se développer dans la « jungle » économique urbaine. Parallèlement, nous souhaitons aussi questionner les organisations sur le développement de stratégies spécifiques à CDN/NDG et son économie et espérons ainsi mesurer l'importance de la stimulation de l'économie par les organisations communautaires de l'arrondissement. Nous terminerons par une synthèse des informations recueillies à travers les résultats aux objectifs secondaires pour répondre à notre question principale.

## CADRE OPÉRATIONNEL

---

Les grands thèmes que nous avons abordés dans la mise en contexte se retrouvent interreliés à travers notre problématique et, par le fait même, dans notre méthodologie. L'importance sera mise sur le territoire et les acteurs locaux qui le façonnent par leurs actions concernant son développement local économique et social. Par l'entrepreneuriat, nous analyserons comment le territoire, sa population et les acteurs en structurent la santé économique avec les outils locaux. À la figure 7, nous avons schématisé les grands propos de cette recherche et nous avons indiqué nos questionnements dans l'organisation structurale du développement local.

Figure 7 : Cadre conceptuel et questionnements : Le rôle des organisations communautaires dans le développement de l'entreprise locale privée et sociale



Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de répondre à nos quatre questions de recherche, nous utiliserons, pour chaque objectif secondaire, une méthodologie particulière. Dans cette section, nous décrirons en détail les étapes d'exécution de notre recherche afin de répondre à nos questionnements.

Premièrement, en réponse à la question de l'objectif CDN/NDG et les stratégies de développement local économique, social et communautaire nous nous intéressons spécifiquement au développement dans un milieu urbain.

- 1) Dans un premier temps, afin de documenter les stratégies de développement local et comment elles s'intègrent dans le développement global de la région métropolitaine, nous nous sommes intéressés aux stratégies de développement économique des divers acteurs institutionnels : les paliers gouvernementaux provincial et municipal. En scrutant les divers politiques des ministères par rapport au sujet, nous présenterons les stratégies les plus significatives et les actions concrètes prises par les dirigeants pour le territoire à l'étude. Nous utiliserons donc, en grande partie, de la littérature grise afin de répondre à ce pan de l'objectif, par exemple avec les politiques gouvernementales, les lois et les décrets disponibles sur les pages Internet des ministères et autres entités. Par l'analyse de ces documents provenant des divers ministères, nous espérons mieux comprendre une partie des forces extérieures qui agissent sur le développement économique et social de CDN/NDG. Nous ferons ainsi une recension des politiques existantes pour les entrepreneurs développant une petite entreprise en milieu urbain.
- 2) D'autre part, afin de comprendre les problématiques sociale et économique d'un arrondissement urbain central, nous nous intéresserons aux particularités démographiques de CDN/NDG. Par l'utilisation des données de recensement par secteur de recensement de 2006 de Statistique Canada, nous analyserons les caractéristiques populationnelles de CDN/NDG à micro-échelle et ce, dans le but de faire ressortir l'hétérogénéité du milieu sur les plans : ethnique, économique, familiale et du niveau de scolarité. Par cet exercice, les connaissances du territoire de CDN/NDG et sa population seront bonifiées et il sera plus facile d'appliquer des stratégies ou actions en connaissant ces aspects du milieu.
- 3) Le troisième pan de cet objectif secondaire fait référence aux spécificités du territoire par rapport à l'entrepreneuriat local et au développement économique. Nous porterons une attention particulière aux entreprises privées, aux entreprises d'économie sociale, aux associations et aux OBNL. Afin de faire un profil de la réalité commerciale, nous utiliserons des données de diverses sources : les bottins des entreprises, les regroupements communautaires et le registre des entreprises du Québec (REQ). Nous compléterons et validerons l'information par des visites sur le terrain.

Globalement, avec toutes ces informations, nous aspirons à améliorer les connaissances sur CDN/NDG et les dynamiques de l'arrondissement, comprendre les stratégies gouvernementales et voir leur intégration et leur impact sur le territoire.

La deuxième partie vise à mesurer la stimulation du développement par les diverses ONBL à CDN/NDG. Afin de répondre à nos trois questions de recherche, nous entrerons en contact, avec les intervenants identifiés pour leur présenter notre projet et solliciter leur participation à une entrevue semi-dirigée. Nous utiliserons nos liens avec la CDEC, acteur crédible et respecté, comme argument afin d'augmenter notre taux de réponse.

Dans un premier temps, nous avons identifié une cinquantaine d'intervenants à rencontrer, mais un peu plus de la moitié d'entre eux ne se spécialisent pas dans l'entrepreneuriat. Après un tri, nous avons communiqué avec les acteurs sélectionnés par courrier. Une lettre (annexe 3) expliquant notre projet et nos partenariats fut envoyée à l'été 2010. Dans un premier temps, nous avons approché les acteurs établis dans le quartier tel que la CDEC, le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE), les associations culturelles et les centres d'échange entre entrepreneurs. Afin d'assurer la validité de nos résultats, notre objectif d'échantillon total est  $N > 20$ . Nous visons ce nombre car, il est significativement élevé pour pouvoir tirer des conclusions globales. Nous avons donc élargi notre choix d'intervenants aux organisations qui œuvrent sur le territoire montréalais, mais ayant des connaissances de CDN/NDG. À la suite de l'envoi postal, nous avons pris rendez-vous avec les acteurs pour l'entrevue individuelle.

Pour mener nos entrevues, nous avons bâti un questionnaire d'une trentaine de questions (annexe 19). Le questionnaire est constitué de questions fermées et questions ouvertes portant sur la perception du répondant sur l'entrepreneuriat local, sur l'impact des diverses stratégies et sur les actions prises afin d'aider la mise sur pied de nouvelles entreprises, entre autres. La variété du type de question permet aux répondants d'expliquer leur réponse et à nous de faciliter l'analyse. De plus, elles nous permettent de prendre facilement en note les réponses reçues. Avant de soumettre le questionnaire aux répondants, et avec l'aide de notre cadre conceptuel, nous nous sommes assurés du maillage entre ce que l'on recherche et les mesures que nous utilisons. Par la suite, nous avons fait une codification statistique des réponses possibles pour nous assurer que les résultats seront traitables et analysables. La codification permet de transférer la collecte de données

qualitatives, en un usage quantitatif. Ainsi, pour faire suite à nos rencontres et tirer des conclusions, nous avons créé une base de données, que nous avons analysée à l'aide du logiciel SPSS. Avant la première rencontre, nous avons ajouté un prétest avec notre questionnaire pour confirmer notre méthode. Nous avons donc identifié une personne du milieu ayant des connaissances en développement local. Il fut alors possible d'identifier les forces et les faiblesses du questionnaire et de faire les dernières mises au point sur les questions en termes, par exemple, de structure, de manque et de choix de réponse. Ainsi, vous retrouverez, au chapitre 6, des tableaux d'analyse sur les résultats d'enquête. Ceux-ci permettent de mieux comprendre les actions des intervenants par rapport au développement économique local.

Pour répondre aux questions : dans quelle mesure l'aide apportée par les organisations communautaires favorise l'entrepreneuriat local et le maintien d'une santé économique? ET quels sont les effets économiques et sociaux engendrés au niveau local par ces dites entreprises sur le territoire?, nous utiliserons les résultats obtenus dans les entrevues combinées de plusieurs données provenant de la page Internet de la CDEC : rapport d'activités, PALÉE, services offerts, afin de créer un portrait global de l'organisation. Pour conclure, nous nous sommes concentrés sur l'objectif principal de notre projet de recherche : « Dans quelle mesure les organisations communautaires spécialisées dans le développement stimulent le milieu entrepreneurial et le développement économique et social dans un arrondissement urbain? »

À la suite à nos réflexions et discussions avec des membres de la CDEC CDN/NDG, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il serait impossible d'effectuer une enquête complémentaire auprès des entrepreneurs du quartier sur leurs liens avec les organisations communautaires. L'absence d'association d'entrepreneurs dynamiques à CDN/NDG et l'une des raisons. D'autre part, il aurait été difficile d'obtenir un taux de réponse satisfaisant et représentatif de l'entrepreneuriat du territoire à cause de la difficulté de rejoindre les entrepreneurs (non-réponse ou refus) et la mentalité de confidentialité qui règne en entrepreneuriat.

Finalement, pour synthétiser les informations recueillies, nous avons établi trois indicateurs qui nous permettent de mesurer l'impact des organisations communautaires : création d'entreprise marchande et non marchande; enracinement des entreprises; vitalité et viabilité des entreprises. Ainsi, nous avons créé un tableau récapitulatif incluant dix paramètres et qui vise à résumer les

liens existants entre les diverses stratégies possibles, l'offre de services par le milieu communautaire et les actions mises sur pied (tableau 1). Ce tableau a été bâti à partir des actions à poser pour améliorer le développement local recensé dans le document de recherche « Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé : Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale » (Québec, 2006). Ce document de recherche analyse la situation économique actuelle du Québec par rapport à la productivité, la compétitivité, la main-d'œuvre et la formation entre autres. Il présente un plan d'action pour chaque problématique identifiée, partie du document qui nous sera le plus utile.

Comme conclusion, pour chaque paramètre, nous avons évalué les actions faites par les organisations spécialisées. Il s'agit de la conclusion de notre analyse sur le rôle des organisations communautaires dans le développement local d'entreprises privées et d'économie sociale à CDN/NDG.

Nous avons déjà déterminé deux limites auxquelles nous avons dû faire face pendant l'élaboration de notre méthodologie : le nombre d'intervenants à rencontrer se limitant à près de vingt et la faiblesse des données qualitatives disponibles par rapport aux liens entre les organisations communautaires et les entreprises. Il y aura certainement d'autres facteurs hors de notre contrôle qui se présenteront en cours d'analyse, nous y veillerons et le commenterons.

**TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES MESURES ET ACTIONS DES ORGANISMES DE SOUTIEN POUR L'ENTREPRENEURIAT**

<b>STRATÉGIES</b>	<b>ORGANISMES DE SOUTIEN</b>	<b>COMMENT (ACTIONS)?</b>
Caractéristiques populationnelles et professionnelles		
Investissement et accès au capital		
Innovation sociale		

Création et consolidation d'entreprises		
Viabilité et enracinement des entreprises (entrevues)		
Marchés et climat d'affaires		
Marché local		
Participation au marché du travail		
Diffusion du modèle de gestion participative		
Scolarité et formation		
Partenariat et participation locale		

Source : Québec, 2006. Modifié et compilé par Marie-Joëlle Masse, 2010.



## CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROGRAMMES ET STRATÉGIES DES ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

---

Ce chapitre vise à mieux comprendre les interactions qui se produisent sur le territoire. Nous nous intéressons aux acteurs et aux stratégies mises sur pied par les divers paliers administratifs : les stratégies québécoises et les stratégies montréalaises. Nous étudierons les stratégies de quatre ministères, celles de la CMM et de la Ville de Montréal et, finalement, celles développées au niveau de l'arrondissement. De plus, nous introduirons diverses stratégies et divers programmes développés par des organisations de promotion telles que la CDEC, le CJE et le SAJE. Chacune de ces entités propose sa vision et ses orientations de développement qu'elles valorisent à travers divers programmes en tenant compte que : « Les démarches du développement appartiennent en propre à un lieu, à un temps et à un groupe social donné. » (Vachon, 1993: p. 19). En conséquence, nous nous attarderons à savoir comment ces diverses stratégies globales influencent le développement économique ou l'entrepreneuriat local dans un milieu urbain.

Nous voulons souligner l'importance du milieu et de sa singularité pour le développement, mais aussi l'importance de la main-d'œuvre, de sa formation et de sa créativité pour le développement économique et social. Nous nous intéresserons principalement aux politiques qui s'inscrivent dans cette lignée et qui visent à faciliter l'entrepreneuriat, l'emploi et l'intégration sociale au niveau local.

### ÉTUDES DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT QUÉBÉCOISES

---

Québec a, par ces divers ministères, mis beaucoup d'énergies depuis les dernières décennies à penser, à développer et à gérer des stratégies de développement économique et social pour ces villes et régions. S'additionnant aux politiques ministérielles, Québec a, à maintes reprises, mandaté nombre de spécialistes à titre de commissaires et d'analystes du développement afin de mieux connaître la situation québécoise localement certes, mais aussi à l'échelle internationale.

En premier lieu, nous nous attarderons aux politiques et stratégies de quelques ministères du gouvernement québécois afin de situer la pensée du gouvernement québécois sur le plan du développement économique à échelle locale en milieu urbain: ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale, le ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport. En un deuxième temps, nous nous référerons à quelques documents produits par des agences et complémentaires aux stratégies.

---

PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE OFFERT PAR LE MINISTÈRE DE  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION ET EXPORTATION

---

Le Ministère de Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) a comme mission de travailler à améliorer la croissance économique de la province, en misant principalement sur l'innovation et l'exportation. Sa volonté de « [...] [Coordonner et concerter les] différents acteurs des domaines économique, scientifique, social et culturel, dans une perspective de : création d'emploi; prospérité économique; développement scientifique; développement durable. » (MDEIE, 2009 : p. 5) interpelle, sur certains points, nos intérêts de recherche.

La stratégie gouvernementale de développement économique vante les mérites du secteur économique du Québec et de ses composantes : la qualité de la main-d'œuvre, le milieu innovateur et propice à l'entrepreneuriat et au développement des PME. Elle s'inscrit dans l'idée de création de la richesse et de la prospérité en misant sur la réglementation, la redistribution de la richesse et les partenariats entre les associations et le gouvernement (Québec, 2005). Ces principes d'actions se basent sur l'idée que : « Le secteur privé est la base du moteur économique » (Québec, 2005 : p. 12).

Les stratégies ministérielles sont les six secteurs économiques priorisés par le ministère et la majorité des efforts du plan stratégique sont axés sur le développement à grande échelle, basé sur l'innovation et la recherche et l'intensification de la productivité dans un contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés. Le développement local est un peu oublié dans ces

stratégies, à moins que l'entrepreneuriat soit fait dans les secteurs économiques prisés, par exemple scientifique, aéronautique et technologies vertes. Paradoxalement, le MDEIE affirme que les PME sont un des piliers centraux de l'économie québécoise, grâce à leur importance dans le développement économique, la création d'emplois, et aussi à leur capacité d'innovation. Le MDEIE ne s'attarde pas dans ses stratégies aux PME ayant une visée sociale (entreprises d'économie sociale), et ce, malgré l'émergence de ce type d'entreprise. Elles sont peut-être un peu oubliées, car leur objectif central n'est pas la création de richesse économique, mais plutôt de « richesse sociale ».

Le MDEIE suivant ces orientations et politiques a mis sur pied une variété d'aide financière et des mesures fiscales offertes aux municipalités, aux entreprises et aux entrepreneurs. Nous avons identifié sur la page Internet du ministère divers programmes d'aide et de soutien au démarrage et au soutien des entreprises offerts par le ministère et applicables dans un arrondissement urbain.

- Fonds local d'investissement (FLI)
- Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAEN);
- Programme d'aide aux entreprises (PAE);
- Programme de soutien aux projets économiques (PSPE).

Le Fonds local d'investissement est un budget administré par les Centres CLD et par l'intermédiaire des CDEC de Montréal. Son objectif est de : « Stimuler l'entrepreneuriat local en favorisant l'accès au capital de démarrage et d'expansion d'entreprises d'économie traditionnelle ou sociale. » (ACLDQ, 2008). Il est le principal outil financier dont disposent les CLD afin d'aider le développement entrepreneurial sur leur territoire. Dans les faits, les CLD sont des OBNL nés de la décentralisation et de la planification locale lors de la création des MRC. À Montréal, les CLD sont sous la responsabilité du Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du Territoire (MAMROT) et ils sont intégrés aux CDEC, alors qu'ailleurs au Québec, ils ont leurs propres bureaux. Le principal rôle des CLD est de mettre sur pied les mesures de concession des bourses, des prêts et des autres soutiens disponibles. Le CLD rassemble des

informations sur son territoire d'action, des données sur sa population, et les principaux axes de développement qu'il encadre. Les informations se regroupent dans le PALÉE que chaque CLD a l'obligation de produire (MDEIE, 2009). Parallèlement, les CLD s'occupent d'autres mesures d'aides financières : le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS), le programme « Jeunes Promoteurs » communément appelé JP et la mesure de Soutien aux travailleurs autonomes (STA).

Nous pouvons dire que le programme FLI est, parmi tous ceux présentés, celui qui se rattache le plus au développement et à l'entrepreneuriat local et qui a le plus d'impact à l'échelle géographique à laquelle nous nous intéressons. Dans le cas de CDN/NDG, la CDEC a le mandat de CLD. Elle s'occupe donc du financement, du démarrage d'entreprises, etc. relié au programme FLI.

Le programme PAEN, quant à lui, vise le développement d'entreprises œuvrant dans l'un de ces deux domaines particuliers : le volet « Relève Art » et « Culture Montréal » et le soutien à l'amorçage d'entreprises à vocation technologique. Le projet vise à favoriser le regroupement des créateurs de la relève artistique en entreprise sociale/collective. Des « facilitants » sont accordés aux entreprises créées il y a moins de cinq ans. Le volet technologique vise à inciter le développement d'entreprises innovatrices, dont les produits sont le résultat de recherches produites, par les universités et centres de recherche, par exemple (MDEIE, 2009). Par la proximité du centre-ville et des universités, ces projets, quoique spécifiques, peuvent être intéressants pour le développement entrepreneurial dans l'arrondissement de CDN/NDG.

De son côté, le PAE, Programme d'aide aux entreprises, s'adresse aux entreprises déjà en activité qui souhaitent améliorer leur compétitivité et augmenter leur croissance. Le programme finance le développement par des projets liés à l'innovation, l'embauche de diplômés, l'expansion et la diversification du marché (MDEIE, 2009), éléments qui ne sont pas à négliger pour rester compétitif.

Finalement, le programme de soutien au projet économique (PSPE) vise à appuyer les entreprises québécoises qui investissent dans : « des projets d'investissement et des projets de développement de produits réalisés [...] dans une perspective d'accroissement de la productivité et de création

d'emplois. » (MDEIE, 2009). La diversification des activités, l'innovation et la création d'emploi sont favorisées par cette mesure. Par contre, les budgets des projets financés doivent être entre 250 000 \$ et 5 000 000 \$, un investissement que seulement une faible proportion des petites entreprises œuvrant au niveau local sont capables de soutenir.

Le MDEIE offre donc, à travers ces divers programmes, une aide financière à des projets entrepreneuriaux de tous les milieux et régions du Québec. Certains des axes préférés du ministère sont plus valorisés, mais les autres ne sont pas oubliés pour autant. D'autre part, par diverses agences, le MDEIE offre un large éventail de services et des possibilités d'entrepreneuriat dirigé à des groupes précis : crédit communautaire, entrepreneuriat au féminin, entrepreneuriat au sein des communautés noires et relève entrepreneuriale, par exemple : filiation, le réseau investissement femmes, le réseau québécois du crédit communautaire et la société générale de financement. Ces entités ont des contacts plus étroits avec les PME et les organismes œuvrant dans le développement local que le ministère lui-même.

Investissement Québec (IQ) a comme mandat d'aider au développement, à tous les stades, des entreprises québécoises en leur offrant un financement complémentaire; garantie de prêts, et des outils de développement. Ainsi, cette société propose des solutions financières aux entreprises et spécifiquement, aux PME et aux entreprises collectives. Selon le secteur d'activité, les entreprises peuvent profiter de garanties de prêts, de crédits d'impôt et d'autres mesures fiscales (IQ, 2010). Les entreprises collectives viables ont accès à du financement et de l'aide à la consolidation afin d'améliorer leur structure financière (capitalisation). Globalement, Investissement Québec offre de nombreuses possibilités de financement, mais nous croyons qu'elles sont difficilement accessibles pour des entrepreneurs débutants et œuvrant à échelle locale, car l'investissement de départ réel des entrepreneurs est souvent beaucoup moins élevé que les offres minimum accordées par la société.

Filiation est un fonds de développement qui vise à offrir du financement aux PME, avec une attention particulière aux besoins des entreprises du secteur culturel et aux entreprises d'économie sociale. Filiation (2010) est engagée particulièrement auprès de clientèles cibles : femmes, jeunes, communauté noire, artisans, etc. De ce fonds découle le fonds afro-entrepreneurs (2010) qui offre

des prêts touchant les besoins de cette communauté. Le fonds est en contact avec la communauté par l'intermédiaire de trois organismes « interfaces », dont l'Association de la communauté noire de Côte-des-Neiges (Black Community Association).

Quant à lui, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) est un fonds dédié spécifiquement aux entreprises d'économie sociale. Entre 1997 et 2009, 577 projets ont reçu un financement, pour un budget total de treize millions de dollars (RISQ, 2009). Conformément à sa spécificité, il s'adapte aux réalités de ce type d'entreprises. Le fonds se divise en trois volets qui s'adressent aux entreprises en démarrage, en consolidation, en expansion ou en redressement et qui accordent des prêts allant de 1000 \$ (volet technique) à 100 000 \$ (volet prédémarrage). Parmi les critères d'évaluation pour l'obtention du prêt, il y a la finalité sociale, l'ancrage dans le milieu, le potentiel entrepreneurial, la viabilité économique anticipée, la présence de partenaire, la création d'emploi, etc. Finalement, le réseau offre aux entreprises d'économie sociale, structurées tant en OBNL qu'en coopérative, un service d'experts et des outils spécifiques afin de répondre à leurs besoins dans une perspective d'économie sociale.

La Fiducie du chantier de l'économie sociale est un acteur important. Elle offre des prêts exempts du remboursement de capital durant les quinze premières années : soutien aux opérations et prêt pour les investissements immobiliers (rénovation, acquisition) (FCES, 2010). Par ces alternatives, les entreprises d'économie sociale ont, elles aussi, accès par divers fonds à du financement pour le démarrage et la consolidation de leurs entreprises.

À plus petite échelle, on retrouve le Réseau Québécois du Crédit Communautaire (RQCC) qui regroupe les fonds communautaires d'emprunt et qui promeut le microcrédit afin de permettre aux entrepreneurs de démarrer des petites et très petites entreprises. Il s'agit d'un exemple où les milieux communautaire et économique se rejoignent. À Montréal, quatre groupes font partie de ce réseau : l'ACEM, la Compagnie F, le Cercle d'emprunt de Montréal et la CDEST (AQCC, 2010). Dans ces organisations, le but est de lier les rôles sociaux et économiques par l'entraide et l'accompagnement. Ainsi, elles s'inscrivent comme ressource alternative en donnant accès à un prêt de type « microcrédit » pour les personnes à faible revenu, les femmes, les immigrants récents, ou les autres groupes qui n'ont pas accès aux services de crédits bancaires traditionnels (ACEM, 2010) (AQCC, 2010).

Globalement, nous pouvons affirmer que la variété des programmes et mesures appuyés par le MDEIE est vaste, mais surtout dirigée vers les entreprises innovatrices et à haut rendement économique. Les entreprises locales sont laissées pour compte à travers les stratégies et programmes offerts par le MDEIE. Par contre, le milieu communautaire et divers fonds offrent du support à plusieurs catégories sociales. Nous pouvons donc affirmer que le développement économique local n'est pas le principal mandat de ce ministère, quoiqu'il soit à vocation économique, ce qui semble paradoxal sachant que 99 % des entreprises du Québec sont des PME et 90 % d'entre elles sont des micro-entreprises employant moins de vingt employés (Desjardins, 2009).

---

#### POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL OFFERTES PAR LE MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

---

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale du Québec (MESS) s'occupe de l'aide sociale depuis 1997. Il promeut deux objectifs principaux, soit le développement social et la prospérité économique.

Les divers programmes et mesures sont gérés par le ministère dont : Emploi-Québec, Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives locales et Solidarité sociale. À travers tous ces services, il y a plus d'une vingtaine de programmes individuels variés qui valorisent le développement, tant sur le plan social que professionnel (MESS, 2010).

Le service Emploi-Québec s'occupe de gérer l'emploi dans le secteur public québécois et de l'assistance sociale. Sa principale responsabilité est d'assurer un bon fonctionnement du marché du travail québécois et favoriser l'emploi, et ce, suivant l'objectif de favoriser le développement économique et social. En plus d'un service d'aide à l'emploi et de soutien au travail autonome, il s'assure de suivre l'évolution des groupes en situation précaire sur le plan professionnel comme les immigrants et les personnes handicapées et d'établir des partenariats pour favoriser leur intégration (CPMT, 2004). Emploi-Québec offre aussi des services auprès des entreprises pour la création d'emploi et la formation, entre autres.

Les CLE, Centre local d'emploi, sont les bureaux d'attention au public d'Emploi-Québec. Ceux-ci offrent des services en recherche d'emploi et en développement des compétences pour les travailleurs. La mesure STA offre la possibilité aux personnes sans emploi ou en situation précaire de développer une entreprise ou devenir travailleur autonome grâce à une aide financière. Il encourage les projets viables qui répondent à un besoin présent dans le milieu dans lesquels il souhaite s'établir, sans être un concurrent déloyal. Les CLE assurent donc la mise en œuvre du service et les CLD, en partenariat avec d'autres organisations, offrent les services liés au démarrage de l'entreprise.

Le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux Initiatives locales est l'entité qui s'occupe de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, des services communautaires, du bénévolat, etc. Il gère, entre autres, la loi visant à lutter contre la pauvreté. Il est très près des organisations communautaires, des Corporations de Développement Communautaire (CDC) et des OBNL travaillant au niveau local. Ces groupes font partis du milieu local et nous interpellent malgré qu'ils ne se spécialisent ni en développement économique ni en entrepreneuriat. En effet, ils ont un impact direct sur le développement social d'un milieu, celui-ci étant fortement interrelié au développement économique.

Finalement, en développement économique et social à petite échelle, les actions du MESS sont centrées sur la personne, son développement personnel et son intégration sociale et professionnelle. Elles sont complémentaires aux politiques du MDEIE et essentielles au développement local.

---

PROGRAMMES MIS SUR PIED PAR LE MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES  
COMMUNAUTÉS CULTURELLES

---

Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) s'occupe, des demandes d'immigration dans la province. Ainsi, ses rôles officiels sont : « [d'] informer, recruter et sélectionner les immigrants et à faciliter leur établissement au Québec. » (MICC, 2009). Sachant que le recrutement de nouveaux citoyens est axé sur le besoin de main-d'œuvre et sur les



immigrants économiques, nous nous intéressons aux informations sur leur établissement au Québec et leur intégration à la société québécoise.

Le ministère a mis sur pied diverses activités pour assurer l'intégration des immigrants. L'emploi favorise l'intégration à une société de nouveaux arrivants, car il permet d'« accélérer l'insertion en emploi des immigrants » et « assurer une meilleure réponse aux besoins de main-d'œuvre des employeurs » (MICC, 2008b :4).

Le projet Défi Montréal 2009 est une initiative qui finance et accompagne plusieurs projets d'employabilité à Montréal avec la participation de divers promoteurs tels que les chambres de commerce et les corporations de relance économique afin de concerter les acteurs économiques et les centres de recherche d'emploi à la nouvelle réalité multiculturelle (MICC, 2009b). Ce projet vise à offrir une expérience de travail pertinente au Québec aux nouveaux arrivants. La variété des projets offerts par ce programme rejoint une population ayant un important besoin d'insertion socioéconomique.

La plupart des actions du MICC visent l'intégration de la population immigrante à la société québécoise. Au niveau de l'emploi, l'accent est mis sur l'intégration de la main-d'œuvre plutôt que sur l'entrepreneuriat, bien que cette voie ne soit pas complètement laissée de côté. La variété des options offertes par le ministère est adéquate à sa mission d'intégration socioéconomique des nouveaux arrivants et complète bien l'offre des autres ministères québécois.

---

#### STRATÉGIES DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

---

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) s'occupe de l'enseignement au Québec. Dans cette lignée, malgré que le ministère ne soit pas spécialisé dans le développement économique local, il permet à des commissions scolaires, des cégeps et des universités d'offrir des formations en démarrage d'entreprise, gestion d'entreprise, marketing, etc. Pour le gouvernement, l'offre de telles formations est avantageuse, car elles donnent les outils nécessaires à la mise sur pied et à la gestion d'une PME, encourageant le succès des entrepreneurs, qui eux, ont un impact sur la richesse de la province, en plus de créer des emplois, si ce n'est qu'en créant le leur.

L'organisme Entrepreneuriat Québec offre un programme d'études dans les centres de formation professionnelle du Québec, menant à l'obtention d'un diplôme intitulé « Lancement d'une entreprise » (Entrepreneuriat Québec, 2010). Les cégeps ont eux aussi développé des programmes d'études en entrepreneuriat : AEC en démarrage et gestion de son entreprise et AEC en développement et gestion d'entreprises collectives (SRAM, 2010). De plus, plusieurs universités, spécialement les écoles d'études commerciales (HEC-Montréal, École des sciences de la Gestion), offrent des études de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycle en administration des affaires.

Par le défi de l'entrepreneuriat, diverses activités et divers concours sont offerts afin de développer l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale (CQE, 2010). Les CLD, les CJE, les écoles et les clubs d'entrepreneurs étudiants appuient les étudiants de tout âge au démarrage d'entreprise et à la participation au concours québécois en entrepreneuriat.

La variété de programmes d'aide que le gouvernement offre, additionnés à ceux gérés par ces agences affiliées, rend difficile, la recherche de la source de financement la plus adaptée aux besoins de chaque entrepreneur, en raison de leur nombre et leurs normes.

## STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL ET DE L'ARRONDISSEMENT DE CDN/NDG

---

Les stratégies gouvernementales de développement économique et social, bien que nécessaires, ne sont pas uniques dans le développement de Montréal, métropole du Québec. La région montréalaise doit se tailler une place dans l'organisation économique globale en se démarquant des autres centres urbains nord-américains. Conséquemment, la Ville de Montréal doit à tout moment protéger sa position de ville centrale et compétitionner avec les banlieues des rives Nord et Sud afin d'attirer entreprises et investisseurs, et les inciter à s'installer sur son territoire plutôt qu'ailleurs en périphérie et, surtout, à y rester. En effet, depuis 2007, il y a un « boom des emplois » dans la périphérie montréalaise (6,7 % en 2007 et 5,6 % en 2008), dû au déplacement de la population vers la banlieue (CMM, 2009). Paradoxalement, la Ville de Montréal doit

travailler de concert avec les autres municipalités de la région métropolitaine, à travers la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM), pour développer de manière cohérente et équitablement l'agglomération montréalaise.

Ainsi, l'aménagement du territoire et le développement économique de l'agglomération de Montréal s'inscrivent dans les orientations de la CMM, qui regroupe les quatre-vingt-deux municipalités de la région métropolitaine. À ces orientations se superposent les stratégies de développement produites par la Ville de Montréal qui se doivent d'être compétitives par rapport à celles des 81 autres municipalités de la CMM. De plus, à ces dites stratégies de la ville centre s'ajoutent celles des arrondissements. Nous sommes donc en présence d'un cocktail de stratégies, d'orientations qui modulent le développement économique et social du territoire montréalais, tout en intégrant les diverses réalités sociales et économiques de la population. Nous dresserons un profil des stratégies municipales selon les actions de la Ville de Montréal et l'arrondissement de CDN/NDG.

## STRATÉGIES DE LA VILLE DE MONTRÉAL ET DE L'ARRONDISSEMENT CDN/NDG

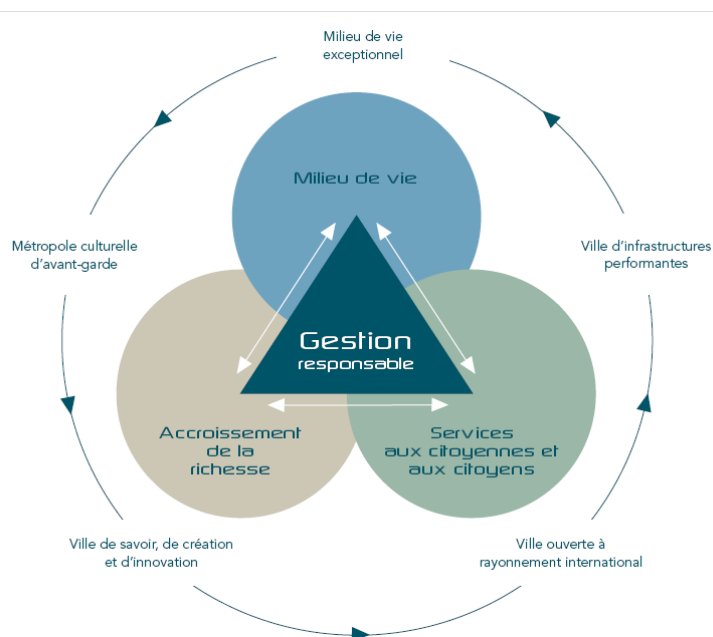
---

Les compétences ou axes d'intervention qui relèvent de la Ville de Montréal sont nombreux; habitation, amélioration des milieux de vie, développement économique, intégration en emploi et lutte au racisme et à la discrimination (Mompoin et Lekehal, 2010). Étant donnée l'hétérogénéité de sa population, l'administration urbaine doit adapter les services aux besoins changeants de la population.

La Ville de Montréal oriente ses stratégies à partir du plan stratégique de développement que l'administration souhaite accomplir dans une vision à long terme, soit pour 2025 (Ville de Montréal, 2005). La vision globale du développement de la Ville de Montréal suit son plan stratégique où la gestion responsable est l'élément central et où se greffent de nombreuses politiques ayant comme but l'amélioration du niveau et de la qualité de vie montréalaise.

Le développement économique et social est un élément central du plan. Pour CDN/NDG, il s'oriente sur, l'appui au développement économique local, le développement des infrastructures universitaires, la promotion du site de la cité scientifique (Blue Bonnets), l'appui à la culture comme moteur de développement économique, le soutien du développement social (économie sociale, personnes vulnérables, personnes handicapées), le renforcement de l'accueil et l'intégration des communautés ethnoculturelles, entre autres. (Ville de Montréal, 2005) (figure 8). Ipso Facto, nous pouvons dire que ce document renferme le corps des stratégies montréalaises et que notre thème d'étude est un corrélat entre les diverses stratégies montréalaises.

Figure 8 : Schéma de développement global développé par la Ville de Montréal



Source : Ville de Montréal, 2005.

Le plan stratégique panmontréalais est produit en partenariat entre la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises et des firmes privées, et il intègre des informations sur l'habitation et la cohabitation visant la mixité sociale. Pour répondre aux besoins locaux, chaque arrondissement possède son propre chapitre sur les projets urbanistiques à y mener. La section du

plan d'aménagement de Montréal sur la planification de l'arrondissement CDN/NDG intègre les orientations générales et les enjeux d'aménagement pour les deux quartiers. Les enjeux de l'aménagement de CDN/NDG sont : « l'amélioration de la qualité des milieux de vie; la consolidation des secteurs commerciaux; la consolidation des secteurs d'emplois; l'intégration harmonieuse des grandes institutions; l'amélioration des réseaux de transport; la desserte en parcs, espaces verts et équipements collectifs; la protection et la mise en valeur du patrimoine bâti et du paysage urbain. » (Ville de Montréal, 2009d : p. 3). Ces thèmes recourent en grande partie les compétences exploitées par la CMM, ce qui est un essentiel car les actions se doivent d'être complémentaires pour assurer la consolidation du milieu métropolitain.

Globalement, nous pouvons conclure que les projets présentés dans le plan d'aménagement de la Ville de Montréal ont une visée territoriale plutôt que de développement entrepreneurial. Malgré tout, en aménageant le territoire et en créant des zones commerciales, l'arrondissement incite les entrepreneurs à s'installer dans des zones précises. Il s'agit donc de stratégies de développement économique, mais indirect en ce qui a trait à l'entrepreneuriat.

---

#### STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT COMPLÉMENTAIRES DES ACTEURS LOCAUX

---

Beaucoup d'organisations et mouvements associatifs, en lien avec le gouvernement et la ville, offrent des services d'aide et de suivis ou en mettant sur pied divers concours, des mesures pour favoriser l'intégration sociale et l'entrepreneuriat. Afin de détecter les diverses stratégies locales, nous nous intéressons aux liens que la CDEC entretient avec les autres acteurs. « Conformément à l'entente entre le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire et de la Ville de Montréal, la CDEC est responsable de la coordination des interventions dans le domaine de l'entrepreneuriat pour notre territoire » (CDEC CDN/NDG, 2008 : p. 3). Notons, par exemple, que les CDEC reçoivent une partie de leur financement via le conseil d'arrondissement et les chambres de commerce de Montréal.

La CDEC CDN/NDG est, en plus de son rôle en développement économique du secteur, mandataire du CLD pour l'arrondissement. Cela signifie que ses actions en termes de développement doivent s'inscrire selon les orientations métropolitaines et locales et inclure les axes d'intervention entrepreneuriale de Montréal (CDEC, 2008). De plus, elle doit produire le PALÉE pour son territoire. Il y est question, par exemple, des enjeux, orientations et axes pour l'économie, de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de la main-d'œuvre. (Lévesque, 1999).

De plus, les spécifications sur le support financier offert en gestion et en création d'entreprise y sont énumérées. Les caractéristiques du programme Jeunes Promoteurs, du fonds d'économie sociale de l'arrondissement ainsi que les politiques d'attribution de prêts et de bourses destinés spécifiquement aux entrepreneurs de CDN/NDG, le fonds local d'investissement (FLI), y sont spécifiquement présentées. Ainsi, la CDEC est un acteur important dans la mise en place de stratégies pour le développement local. En plus de diriger ses propres activités, elle s'occupe de programmes de développement et de financement québécois et montréalais.

Qui plus est, le Projet Entrepreneuriat Montréal (PEM) instauré en 2005 et géré par la conférence régionale des élus de Montréal (CRÉ) vise la concertation entre les acteurs locaux (Ville de Montréal, 2007a). Son objectif est de valoriser la culture entrepreneuriale et les valeurs associées pour accroître le nombre d'entrepreneurs sur le territoire montréalais. Il axe ses actions et stratégies sur le développement de l'entrepreneuriat. Le PEM vise à améliorer et promouvoir la stratégie entrepreneuriale en basant ses actions autour de neuf axes (tableau 2). Le travail du PEM s'insère bien dans la construction économique et entrepreneuriale que Montréal souhaite se doter d'ici 2025. Elle présente des actions et des stratégies concrètes pour les entrepreneurs. De plus, elle intègre un assortiment d'organismes afin de représenter la variété de soutien disponible à Montréal. Ainsi, les services et actions offerts sont connus et reconnus et les décideurs peuvent concentrer leurs actions sur les maillons faibles et encadrés et soutenir les maillons forts.

TABLEAU 2 : STRATÉGIES DE PROMOTION ENTREPRENEURIALES DU PEM.

Axe 1	Promouvoir et renforcer la culture entrepreneuriale
Axe 2	Susciter et développer les pratiques d'essaimage
Axe 3	Favoriser la création d'entreprises technologiques innovantes
Axe 4	Développer et consolider les compétences entrepreneuriales
Axe 5	Améliorer les pratiques d'accompagnement et l'accessibilité du financement
Axe 6	Accroître et renforcer les réseaux d'affaires
Axe 7	Promouvoir l'engagement du milieu d'affaires et développer le réseau de mentors
Axe 8	Adapter les services à des besoins particuliers
Axe 9	Renforcer le réseau de services de soutien à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat

Source : PEM, 2007.

Tel qu'analysé par le PEM, il y a une multitude d'acteurs qui œuvrent en entrepreneuriat et sur des pans précis : par exemple, des concours, de démarrage et de consolidation. Il est tout de même difficile pour un investisseur de démêler le jeu d'acteurs et les services offerts par chacun d'eux. C'est pour cette raison que nous avons dressé un portrait global des acteurs pour vous faire voir la complexité des liens et des stratégies sur le territoire. Pour conclure, nous terminerons mettant l'accent sur l'importance des relations entre les stratégies et le territoire pour le développement local. Les stratégies doivent s'adapter aux spécificités locales et aux diverses composantes territoriales, sociales et populationnelles d'un milieu. Coordonner tous ces éléments est un défi de taille pour les diverses organisations (Marois, 2008).

## CHAPITRE 4 : ÉTUDE SOCIOÉCONOMIQUE DE LA POPULATION DE CDN/NDG

---

L'étude de la composition socioéconomique de la population de l'arrondissement CDN/NDG est une partie importante de notre étude. En effet, afin de mieux connaître nous étudierons celle des secteurs de recensement qui composent l'arrondissement (annexe 4). Nous utiliserons les données de recensement 2006 de Statistique Canada afin de mettre l'accent sur l'hétérogénéité de la population. De plus, nous utiliserons une série de cartes afin d'identifier et visualiser divers phénomènes et données à micro-échelle.

### SPÉCIFICITÉS DU TERRITOIRE

---

Dans une perspective de géographie sociale urbaine, l'analyse de la population qui habite le territoire à l'étude est essentielle. Nous avons déjà affirmé que la composition socioéconomique du territoire est hétérogène. Ainsi, nous avons recensé les informations disponibles sur le site de Statistique Canada pour trente-neuf des quarante secteurs de recensement (SR) qui forment l'arrondissement de CDN/NDG. En effet, lors du recensement 2006, on y a dénombré cinq habitants dans le secteur de recensement 0127,02. Pour des raisons statistiques et de confidentialité, aucune information sur ce secteur n'est disponible. Nous utiliserons le test d'hypothèse de T (Student), afin de tester les moyennes obtenues. Il nous sera possible de comparer les moyennes pour chaque sujet qui nous intéresse, par exemple l'âge, les études, la profession, la mobilité et les minorités visibles et ainsi faire ressortir les différences entre les zones du territoire. Avec ces informations, nous dressons un profil de la population de l'arrondissement, ce qui nous permettra, par la suite, d'analyser les entreprises et les diverses stratégies de développement économique local, à savoir si elles sont adaptées à la population du territoire.



---

## RÉPARTITION PAR GROUPE D'ÂGE

---

Notre première analyse s'intéresse à la répartition de la population par groupes d'âge : 14 ans et moins, 15-64 ans et 65 ans et plus. Cette répartition nous permet de connaître la population et les besoins reliés à l'âge, par exemple école et résidence. À première vue, les moyennes à l'échelle de Montréal et de l'arrondissement de CDN/NDG sont similaires, mais l'étude de données à microéchelle avec le test de T permet d'établir des différences. En réalité, pour les 14 ans et moins, vingt-quatre des trente-sept zones sont significativement différentes de la moyenne. Les zones « sensibles » qui se retrouvent à proximité de la rue Victoria à Côtes-des-Neiges (SR0119.00 (22,03 %), SR0118.00 (20,20 %), et SR0112.01 (26,94 %)), ont une différence de cinq et dix pour cent par rapport à la moyenne de l'arrondissement (16,27 %). Les moyennes territoriales obtenus pour la population âgée entre 14-65 ans sont aussi très variables. Au total, vingt-neuf des trente-sept SR se retrouvent hors de l'intervalle de confiance, dont dix-sept sont supérieurs. Nous avons trouvé trois explications à ce phénomène : proximité d'institutions postsecondaires, vieillissement de la population et forte présence d'habitants issus de l'immigration. La forte concentration d'immigrants à CDN/NDG joue aussi sur la moyenne d'âge des résidents de l'arrondissement. En effet, la majorité des nouveaux arrivants accueillis par le Canada sont âgés de 25 à 44 ans, pour une médiane à travers le pays de 29,8 ans, en comparaison avec 38,8 ans pour la population totale canadienne (Statistique Canada, 2006). Finalement, les résultats de notre analyse nous démontrent que le vieillissement de la population n'est pas un facteur central pour CDN, comparativement à NDG où la population est plus âgée.

Globalement, nous pouvons observer une hétérogénéité quant à la répartition des groupes d'âge sur le territoire de CDN/NDG (annexe 5). En effet, la répartition de la population sur le territoire n'est pas faite équitablement par rapport à la moyenne, on retrouve donc des zones où se concentrent des jeunes, d'autres des personnes de 65 ans et plus et d'autres mixtes.

---

## MÉNAGES ET FAMILLES

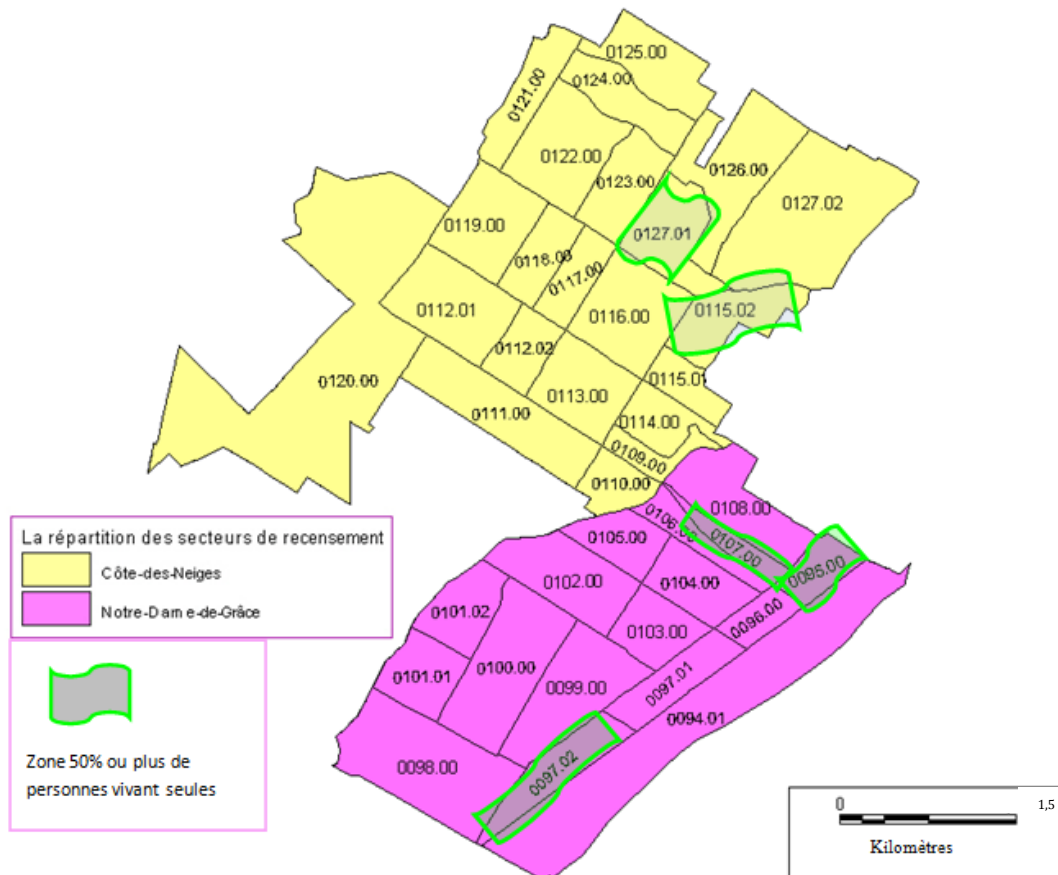
---

Les formes de ménage se séparent, selon Statistique Canada, en quatre groupes : couple avec enfant, couple sans enfant, ménage formé d'une seule personne, autres formes de ménage. La répartition et la mixité des formes de ménage sont des analyses essentielles, car elles nous permettent de comprendre les styles de vie dans le quartier, les problèmes sociaux présents et de les relier à d'autres données.

Par l'analyse des données, nous pouvons dire qu'il y a une grande dispersion des données, et donc une hétérogénéité des ménages à micro-échelle sur le territoire de CDN/NDG (annexe 6). Les variations quant aux « personnes vivant seules » et celles des « autres genres de ménages » peuvent être expliquées par la présence sur le territoire de l'Université de Montréal et d'hôpitaux, par exemple, colocation, location d'une chambre, étudiant vivant seul. Pour les quatre formes de ménages étudiées, les SR qui ont des moyennes significativement différentes se séparent, plus ou moins en parts égales entre sous et au-dessus des bornes de l'intervalle. À CDN/NDG, c'est 38 % des ménages qui sont formés de personnes vivant seules et le taux s'avère supérieur à 50 % dans cinq secteurs (figure 9). Nous nous sommes intéressé à cette donnée et les zones correspondantes car, les personnes seules sont majoritairement plus vulnérables que les autres du point de vue socioéconomique. Globalement, nous pouvons conclure que le territoire de CDN/NDG est composé d'une variété de ménages.

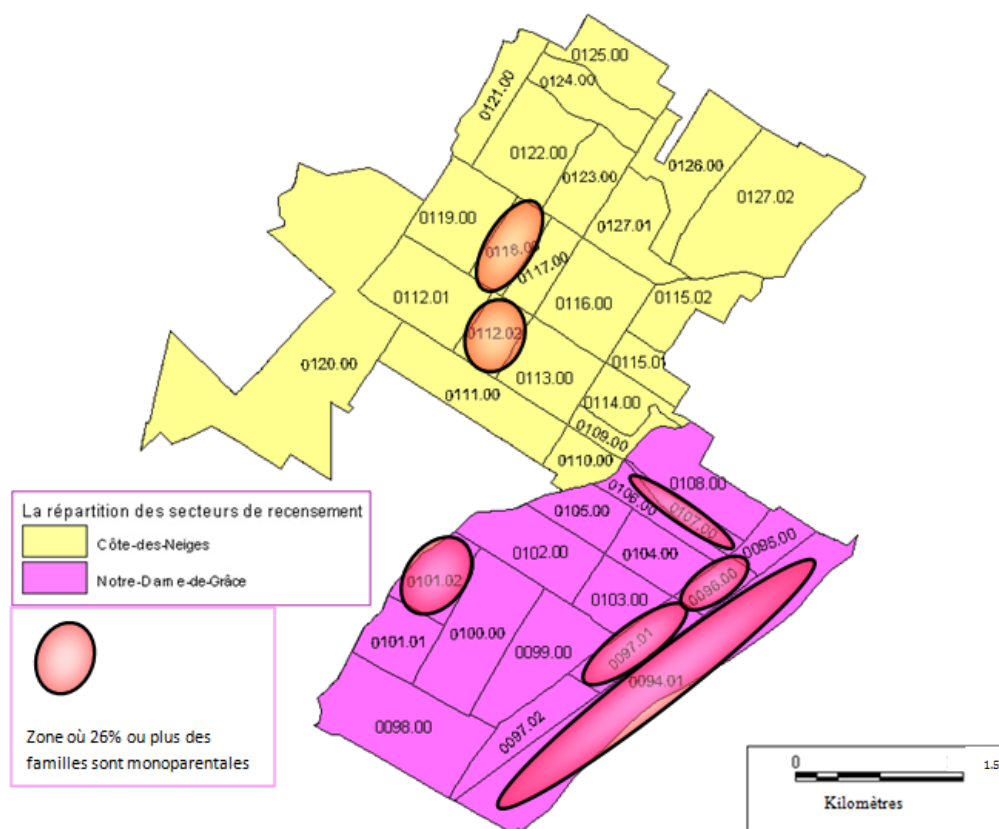
Parallèlement, les structures familiales : familles formées par couple marié ou en union libre, avec enfants ou sans enfant et familles monoparentales sont d'autres façons d'analyser la répartition de la population. Nous avons décidé de nous centrer sur le thème des familles monoparentales à cause des risques plus élevés de précarité. À la figure 10, nous avons identifié les SR où le nombre de familles monoparentales est plus élevé que la moyenne. Alors que la moyenne montréalaise est 21,8 %, nous avons déterminé les sept secteurs les plus précaires à travers l'arrondissement, avec une moyenne variant entre 26,7 %, et 37,3 %.

Figure 9 : Secteurs de recensement dont la proportion les ménages composés d'une seule personne représente plus de 50 %.



Source : Données Statistique Canada, 2006. Fond de carte et analyse Marie-Joëlle Masse, 2011.

Figure 10 : SR ayant une moyenne de plus de 26 % de familles monoparentales sur le territoire CDN/NDG.



Source : Données Statistique Canada 2006. Fond de carte et analyse Marie-Joëlle Masse, 2011.

Nous voyons que les zones précaires, selon les problématiques, diffèrent et s'entrecroisent. L'hétérogénéité du territoire s'explique, en partie, par l'addition de divers aspects, dans les zones juxtaposées qui sont soumises à diverses pressions et réalités territoriales en termes sociaux et économiques.

---

## REVENU

---

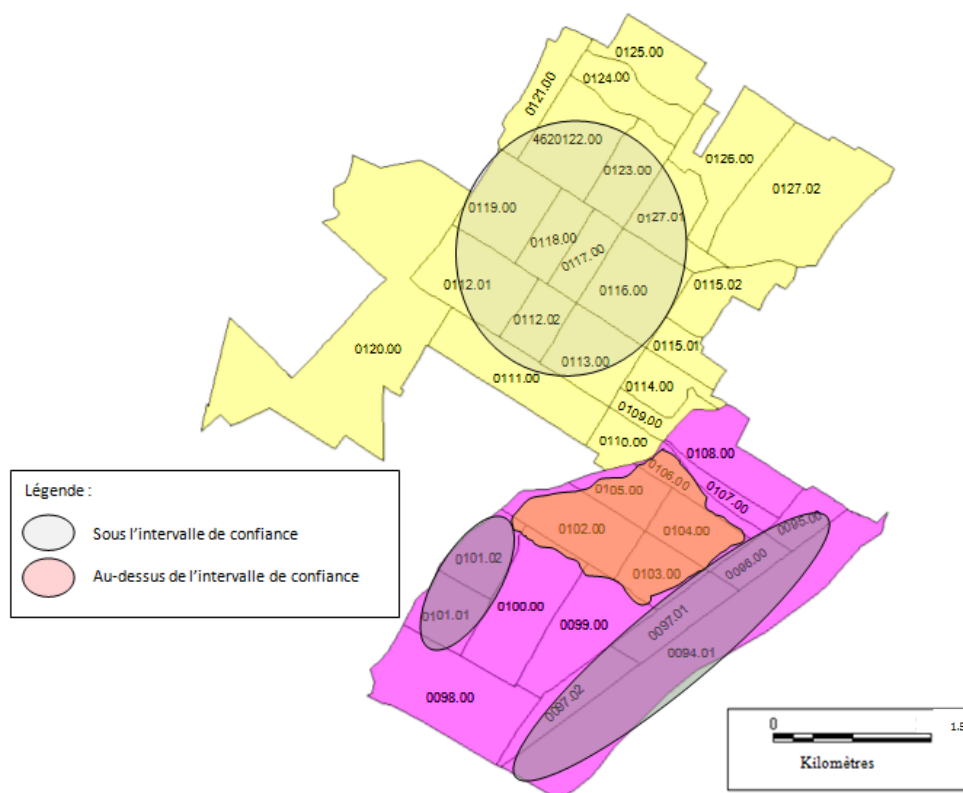
Le revenu est une composante essentielle de notre analyse, car il peut être, comme nous l'avons mentionné, l'un des facteurs à la base de l'entrepreneuriat. La moyenne du revenu avant impôt pour les 15 ans et plus de CDN/NDG est de 21 393 \$, et après impôt 20 082 \$. Celles-ci sont similaires à la moyenne que l'on retrouve à travers la Ville de Montréal (21 459 \$ et 20 113 \$). À microéchelle, les moyennes par secteur de recensement varient entre 13 311 \$ et 37 839 \$. La plupart des résultats par secteur de recensement sont significativement différents de la moyenne de l'arrondissement, que nous avons comparé avec un intervalle de confiance à 95%. Les SR couvrant le quartier de CDN sont inférieurs à l'intervalle de confiance dans douze cas sur vingt et un, et supérieurs dans deux cas. Ces deux SR sont ceux qui se retrouvent aux limites de ville Mont-Royal et de Westmount. À NDG, la répartition des moyennes indique que sept des dix-sept SR sont inférieurs à l'intervalle de confiance et huit sont supérieurs. Nous avons créé une carte, (figure 11) indiquant les zones cibles de pauvreté et richesse dans l'arrondissement. À CDN, il est intéressant de noter que la zone cible se situe au cœur du quartier Côte-des-Neiges.

Avec le revenu des ménages, nous pouvons comparer la situation des ménages par rapport au seuil de faible revenu. Le seuil de faible revenu est un indicateur calculé par Statistique Canada qui correspond : « [...] au seuil de revenu en deçà duquel une famille est susceptible de consacrer une part plus importante de son revenu à l'achat de nécessités comme la nourriture, le logement et l'habillement qu'une famille moyenne.» (Statistique Canada, 2008b : p. 4) (annexe 7). Les analyses des données du recensement canadien de 2001 (CRE, 2004) indiquent qu'à CDN, 35 % des familles économiques vivaient sous le seuil de faible revenu, et ce, malgré des gains salariaux dans les deux tiers des cas. À NDG, ce taux atteignait environ une famille sur quatre, soit égal à la moyenne que l'on retrouve sur l'ensemble de l'île de Montréal.

Il existe aussi des liens entre revenu et immigration. Une étude récente démontre que « [...] la situation économique des nouveaux immigrants au Canada ne s'est pas améliorée depuis le début du millénaire, même si ceux-ci ont un niveau de scolarité beaucoup plus élevé » (Statistique Canada, 2007 :1). En effet, les demandes gouvernementales quant à la formation nécessaire pour obtenir son droit de résidence au Canada sont de plus en plus élevées depuis 1993. Par contre,

l'étape de l'intégration au marché du travail est laborieuse pour plusieurs. Effectivement, 18,5 % des immigrants arrivés entre 1992 et 2000 se sont retrouvés dans une situation de faible revenu pour au moins quatre des cinq premières années passées au Canada (Labelle et al., 2007). Le revenu est donc un élément essentiel à l'intégration sociale et à la vitalité du milieu. Ainsi, il est essentiel pour l'analyse de la défavorisation matérielle (biens de consommation courants/emploi, revenus) et sociale (réseau social, famille, communauté), qui caractérise la vitalité d'une communauté.

Figure 11 : Zones de CDN/NDG selon le résultat à l'analyse du revenu



Source : Données Statistique Canada 2006. Fond de carte et analyse, Marie-Joëlle Masse, 2011.

---

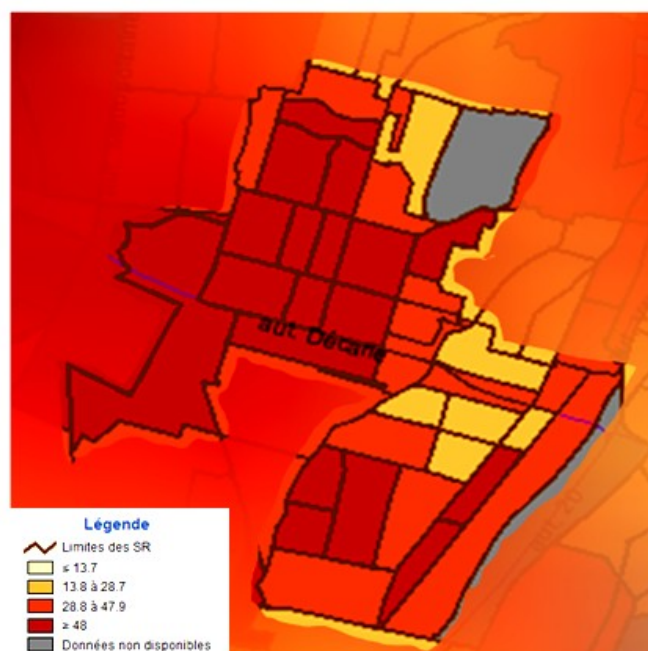
## IMMIGRATION

---

Nous avons dit à plusieurs reprises déjà que l'arrondissement de CDN/NDG est un milieu multiethnique. Nous analyserons dans cette sous-section les données relatives à l'immigration. Nous aborderons, dans un premier temps, la composition de la population (non-immigrant, immigrant, résident non permanent) et, dans un deuxième temps les périodes d'immigration, divisées en trois groupes, entre 1991 à 2006.

En 2006, 21 % de la population montréalaise se qualifiait comme immigrants. À CDN/NDG, la moyenne atteignait 30 %, avec quatre SR, tous à CDN, ayant un pourcentage atteignant plus de 60 %. Par les dispersions des moyennes par SR (annexe 8), nous pouvons admettre que la composition de la population de CDN/NDG se démarque de l'ensemble montréalais. Statistique Canada a produit une carte de l'arrondissement (figure 12) indiquant, en rouge foncé, les arrondissements où la proportion d'immigrants est élevée. Sur le territoire, cette réalité est visible en raison du grand nombre de commerces offrant des produits d'outre-mer, les nombreux services offerts aux nouveaux arrivants par les organismes communautaires et associations ou regroupement ethniques.

Figure 12 : Dispersion et proportion des immigrants à CDN/NDG par SR.



Source : Statistique Canada, 2006b.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à savoir si les immigrants qui habitent CDN/NDG y résident depuis longtemps, ou s'il s'agit de nouveaux arrivants. Pour ce faire, nous nous intéressons à l'année d'arrivée au pays : a) avant 1991, b) entre 1991 et 2000 ou c) entre 2001 et 2006 (nouveaux arrivants). Nous avons produit deux tableaux (annexe 9) avec la répartition des immigrants à CDN/NDG, le premier par rapport à la population totale et le deuxième par rapport à la population immigrante.

À travers les trois prochaines figures, on note les différences de moyennes par SR à travers CDN/NDG pour les arrivants d'avant 1991, de 1991-2000 et de 2001-2006. On voit que CDN a une moyenne supérieure du nombre de résidents arrivés durant ces périodes d'immigration qu'à NDG. Ainsi, pour comparer la composition de la population, nous avons produit une carte pour chaque période d'immigration (figure 13, 14 et 15) différenciant les SR selon leur résultat par rapport à l'intervalle de confiance : « inférieur » coloré en vert et « supérieur » teinté en bleu.

Figure 13 : Différence de moyenne à CDN/NDG pour les immigrants arrivés avant 1991



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.



Figure 14 : Différence de moyenne à CDN/NDG pour les immigrants arrivés entre 1991-2000



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Figure 15 : Différence de moyenne à CDN/NDG pour les immigrants arrivés entre 2001-2006



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011

En comparant les trois cartes, on voit que certaines zones reçoivent fortement, un des trois groupes, deux des trois groupes, les trois groupes ou aucun des groupes. À CDN les immigrants, peu importe leur moment d'arrivée au pays, sont plus importants que la moyenne de l'arrondissement. À NDG, c'est plutôt l'inverse dans la zone près de Décarie et une zone mixte près de Cavendish.

En ce qui a trait à la proportion d'immigrants de CDN/NDG par rapport à tous les immigrants vivant à Montréal, on note trois éléments : 1) la proportion à CDN/NDG est inférieure à la moyenne pour les arrivants d'avant 1991, 2) la proportion est plus ou moins égale à la moyenne pour ceux arrivés entre 1991-2000, et 3) la proportion est plus importante que la moyenne de la ville pour la concentration de nouveaux arrivants. Nous avons donc la preuve que l'arrondissement est un lieu de passage pour les nouveaux arrivants, qui s'y installent à leur arrivée et s'intègrent au milieu socioéconomique montréalais et québécois.

Au recensement de 2006, les données indiquaient que 54 % des nouveaux admis immigraient en utilisant le volet économique de la politique canadienne. Ainsi, ils sont : « [...] susceptibles de stimuler l'activité économique ou de s'intégrer au marché de l'emploi étant donné leur âge, leur niveau de scolarité et leur connaissance des langues officielles du pays. » (Statistique Canada, 2008: 30).

---

## MINORITÉS VISIBLES

---

Les minorités visibles sont, parmi les groupes ethniques, celles qui ont connu une plus forte croissance au Canada. Pour diverses raisons, il s'agit des groupes qui rencontrent le plus de difficultés d'intégration sur le plan socioéconomique. Pour cette raison, nous avons analysé les données des groupes minoritaires afin de voir leur répartition à CDN/NDG.

Nous avons, dans un premier temps, comparé les pourcentages des groupes ethniques à travers la population de Montréal avec ceux de l'arrondissement. Cette analyse révèle deux éléments :

- 1) la prévalence de certaines minorités par rapport à la population se considérant comme une minorité visible à CDN/NDG et à Montréal, et
- 2) la proportion de chaque minorité qui se retrouve sur le territoire de CDN/NDG, par rapport au total montréalais.

Lorsque l'on compare la proportion des minorités visibles par rapport à la population totale, nous pourrions dire que sur le territoire de l'arrondissement de CDN/NDG, les Chinois, les sud asiatiques, les Noirs et les Philippins sont plus concentrés qu'ailleurs à Montréal. Il y a donc une concentration de groupes ethniques ce qui, paradoxalement, amène une plus grande hétérogénéité de la population dans le secteur. Une donnée intéressante à comparer est la proportion des Latinos et des Philippins montréalais qui habitent à CDN/NDG. À CDN/NDG, on retrouve 70,96 % des Philippins de Montréal en comparaison à 8,6 % des Latinos; ceci aura un impact sur le paysage de l'arrondissement. En effet, on voit une présence de commerces ethniques offrant produits (ex. : poissons) et services spécifiquement philippins.

À micro-échelle, la répartition des minorités ethniques n'est pas égale. Il ressort certains secteurs où se concentrent plusieurs groupes, d'autres plus homogènes où les groupes sont faiblement représentés et d'autres qui s'inscrivent dans la moyenne de l'arrondissement. Afin de représenter la diversité ethnique de l'arrondissement, nous avons produit un diagramme à bande (annexe 10) qui reflète la répartition des minorités ethniques par SR. On peut ainsi constater que la variation entre les secteurs. Par cette figure, nous pouvons déduire que les SR se divisent en deux groupes : ceux où les minorités ethniques sont significativement moins importantes que la moyenne et ceux où ils sont plus importants que la moyenne. Nous avons fait deux lignes jaunes sur le graphique, celles-ci sont les bornes de l'intervalle de confiance calculée à 95 %. Nous observons que peu des SR s'y retrouvent, comme pour la majorité des analyses statistiques que nous avons effectuées.

---

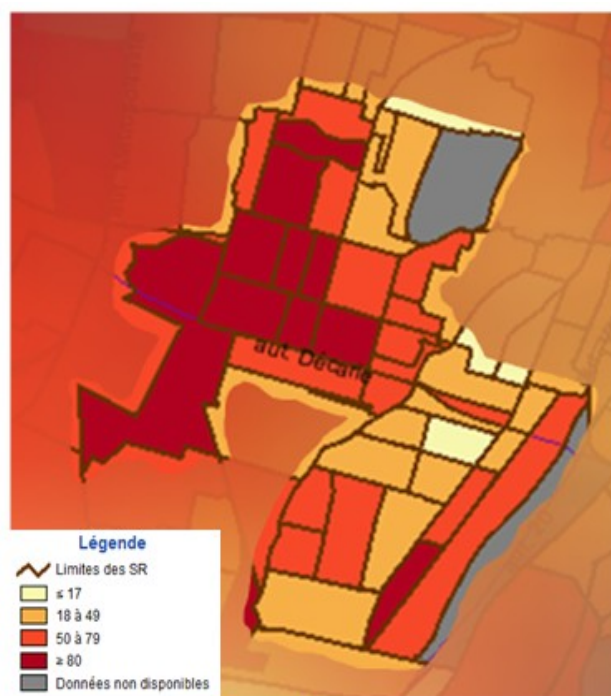
## LANGUE

---

Cette variable, en lien avec les deux précédentes, comporte plusieurs sous-catégories entre « langue maternelle », « connaissance des langues officielles » et « langues parlées le plus souvent à la maison ». Dans notre cas, nous nous intéressons seulement à la langue maternelle.

La langue maternelle est la première langue apprise et encore comprise. Les données de Statistique Canada nous révèlent qu'à micro-échelle, les résultats sur le territoire sont variés : les francophones se retrouvent en faible proportion dans la zone du bas de la Côte à CDN et que la représentation territoriale des anglophones est similaire à celle des francophones pour CDN et NDG. Pour ce qui est des allophones (population ayant une langue maternelle autre que le français et l'anglais) sur tout l'arrondissement, ils se retrouvent majoritairement dans le quartier de CDN (figure 16), atteignant 71,8 % dans le SR119.00.

Figure 16 : Pourcentage d'allophones à CDN/NDG par secteur de recensement.



Source : Statistique Canada, 2006b.

Nous voyons par ces données sur la langue maternelle qu'une part importante de la population de l'arrondissement de CDN/NDG, plus spécifiquement celle résidant à CDN, a comme langue maternelle une langue autre que l'une des deux langues officielles. C'est dans les mêmes secteurs où l'on retrouve les hautes proportions d'immigrants.

---

## SCOLARISATION

---

La scolarisation est une caractéristique qui définit la population. En effet, il a un impact important sur nombre d'autres éléments tels que le revenu et l'emploi et donc sur la précarité. L'enquête de Statistique Canada divise la population en groupes quant au plus haut niveau de scolarité atteint et quant au lieu d'études.

Dans un premier temps, nous avons retenu quatre niveaux de scolarité :

- 1) aucun certificat, diplôme ou grade;
- 2) études secondaires ou études équivalentes;
- 3) certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement;
- 4) certificat, diplôme ou grade universitaire.

Il est intéressant de constater la haute proportion (40,2 %) d'habitants possédant un certificat, diplôme ou grade universitaire, contrairement à la moyenne montréalaise (24,4 %). Il s'agit d'une conséquence directe de la proximité des universités et institutions de services de santé. Pour ce qui est des résidents sans diplôme, la moyenne de CDN/NDG est de 12,7 %, ce qui est beaucoup moins élevée que la moyenne montréalaise (22,8 %).

Le lieu des études est, lui aussi, une donnée d'enquête qui permet de mettre en relation immigration et scolarisation de niveau postsecondaire. Parmi les détenteurs d'un diplôme postsecondaire résidant à CDN/NDG, 63,7 % l'ont obtenu au Canada alors que 36,3 % ont terminé leurs études à l'extérieur des frontières canadiennes. La proportion d'immigrants hautement scolarisés de CDN/NDG diffère de la moyenne de Montréal, où la proportion de la population qui a obtenu un diplôme ou certificat postsecondaire à l'extérieur du pays est de 21,2 %. En résultat, la scolarisation a un lien direct sur l'emploi et son dérivé, le revenu. À

CDN/NDG, la proportion de résidants hautement qualifiés devrait entraîner une moyenne de revenu élevé. Par contre, comme vue précédemment, la proportion de citoyens vivant sous le seuil de faible revenu est importante. Ainsi, l'étude à micro-échelle permet de différencier des zones sur de petites distances.

Gasse et D'Amours (2000), qui ont mené diverses études sur l'entrepreneuriat au Canada relatent qu'au pays les entrepreneurs ont, en moyenne, un niveau d'éducation supérieur à la moyenne de la population, et ce, principalement dans le développement d'entreprises technologique. De plus, « Dans une étude sur les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME, on observe que le niveau moyen de scolarité des dirigeants de PME est de 13 ans, et que près de 75 % avaient fait des études universitaires. » (Gasse, 2003 : p. 3). Nous pouvons donc croire que la composition de la population sur le territoire de CDN/NDG rend la zone fertile au développement d'entreprises.

---

## EMPLOI

---

Le marché du travail et, par ricochet, l'emploi est l'un des intégrateurs sociaux fondamentaux de notre société. Par l'emploi, nous avons accès au milieu formel, à un environnement social essentiel de la vie et à l'épanouissement personnel.

À CDN/NDG, les habitants ne sont pas à part et s'insèrent dans les diverses sphères de l'emploi. Selon une analyse de la CDEC (2008), 11,8 % des résidants travaillent dans le secteur de la santé et de l'assistance sociale. D'autre part, 11,7 % se consacrent aux services professionnels, scientifiques et techniques et une autre part équivalente (11,6 %) au service d'enseignement. Le commerce de détail, quant à lui, emploie 9,2 % des gens.

Le taux d'emploi à CDN/NDG est égal à la moyenne montréalaise, soit 57,7 %. Il reflète le pourcentage de la population occupée par rapport au pourcentage de population de 15 ans et plus la semaine précédant la journée du recensement 2006. À travers l'arrondissement, les données varient entre 46,6 % et 74,4 %.

Pour ce qui est du taux de chômage, le pourcentage québécois de la population en chômage par rapport à la population active lors du recensement 2006 était de 7,0 %. À Montréal, ce taux grimpe à 9,2 %. Pour ce qui est du secteur que nous étudions, le taux de chômage atteignait un point de plus que la moyenne montréalaise, soit 10,4 %. Encore une fois, les données à petite échelle sont très variées : entre 3,4 % (SR121.00) et 19,8 % (SR122.00). Étonnamment, les deux données extrêmes sont des zones contigües. Le SR121.00 est connexe à Ville-Mont-Royal et, séparé par un chemin de fer se trouve le SR122.00. Globalement, les données sur l'emploi sont de bons indicateurs sur l'insertion sociale des résidents.

La variable « immigration » a aussi un impact sur les résultats des taux d'emploi et de chômage. Selon les observations de Qadeer (2009 : p. 1) : « Les immigrants et les minorités ont des taux de chômage plus élevés et des revenus plus faibles que les Blancs nés au Canada avec des qualifications similaires. » L'hétérogénéité de la population de CDN/NDG représente donc un élément à prendre en compte lorsque vient le temps d'élaborer des politiques et d'offrir des services à la population locale.

## CONCLUSIONS DES ANALYSES STATISTIQUES

---

La complexité de l'arrondissement tient du fait qu'il est composé d'une multitude de micro-univers sociaux qui cohabitent en se superposant et en se chevauchant, et ce, suivant aucun découpage administratif. De plus, CDN et NDG sont deux quartiers différents qui sont adjoints pour des raisons administratives, ce qui ajoute une difficulté à l'analyse. Ainsi, le défi de CDN/NDG est de saisir ces réalités non mesurables ni quantifiables par les données de recensement.

De plus, l'arrondissement de CDN/NDG est un exemple type de quartier multiethnique dans une ville nord-américaine. L'arrondissement est un espace hétérogène où transitent de nombreuses personnes suivant leur réalité en termes d'étude et d'immigration. Ainsi, CDN/NDG est un milieu d'accueil et de transition et les changements y sont très rapides, contrairement à d'autres secteurs de la ville.

À la lumière des indicateurs statistiques, la synthèse des résultats obtenus par SR pour toutes les analyses de ce chapitre nous indique une précarité pour douze secteurs de recensement (annexe 11). Il est ressorti à travers l'analyse des données du recensement que ces zones sont plus sujettes à faire face à des problèmes d'intégration sociale et économique. De ce fait, ceci ne signifie pas que les autres zones ne sont pas des lieux sans problématique, celles-ci sont seulement moins concentrées ou ne se superposent pas au découpage administratif, d'où les micro-univers à travers l'arrondissement.

Le problème majeur auquel fait face le développement local à CDN/NDG tient à ces particularités. De plus, le développement local se base sur une définition de territoire difficilement adaptable aux nouvelles réalités des quartiers du XXI<sup>e</sup> siècle : « Une communauté locale est un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué, capable de créer ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'entreprises, d'activités et de ressources » (Prévost, 1993 : p. 20). Nous pouvons donc conclure en disant que l'hétérogénéité de la population explique la difficulté d'élaborer des stratégies de développement qui englobent toute la population. Les variables individuelles expliquent les croisements infinis de situations auxquelles une personne peut faire face et auxquelles les stratégies économiques et sociales doivent s'adapter. L'analyse de toutes ces caractéristiques est essentielle afin de comprendre la population qui habite l'arrondissement et savoir à qui s'adressent les politiques et stratégies de développement local que développent les acteurs du milieu et les gouvernements.



## CHAPITRE 5 : PROFIL ENTREPRENEURIAL DE L'ARRONDISSEMENT CDN/NDG

---

---

Comme le but de cette recherche est d'approfondir les connaissances sur l'entrepreneuriat local et sur le développement économique et social dans l'arrondissement de CDN/NDG, nous présenterons, tout d'abord, quelques constats du contexte entrepreneurial québécois et les étapes de constitution d'une entreprise. Par la suite, nous nous intéresserons spécifiquement aux organisations, associations et OBNL existants sur le territoire de CDN/NDG en mettant en relief celles offrant du soutien aux entrepreneurs. Par la suite, nous présenterons un profil de l'entrepreneuriat à CDN/NDG, en l'inscrivant dans le contexte montréalais. Pour terminer cette section, nous effectuerons une analyse empirique des entreprises enregistrées et établies à CDN/NDG, et ce, à partir des données du registre des entreprises du Québec (REQ).

---

### ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC

---

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques importantes de l'entrepreneuriat au Québec. Les PME représentent 98 % des entreprises du Québec (Gasse et D'Amours, 2005). En 1996, on dénombrait 173 704 entreprises d'un employé et plus dans la province (Gasse et D'Amours, 2005). En 2004, il y avait 484 400 personnes qui se qualifiaient comme travailleurs autonomes, soit 13 % des travailleurs québécois (Lalonde et al., 2008). Au Québec, chaque année, 30 000 entreprises sont créées, et de ce nombre, 92 % comptent moins de cinq employés (MDEIE, 2008). Vous comprendrez, par ces données, que l'entrepreneuriat est majoritairement une décision individuelle créant un emploi, celui du propriétaire, celui-ci s'occupant de tous les aspects de l'entreprise.

Vous comprendrez donc que les PME ont un impact primordial sur l'économie de la province, par la création de richesse. Dans une recherche récente de la Fondation de l'Entrepreneurship (2010), 66 % des Québécois et des Canadiens affirment que les entrepreneurs sont des créateurs d'emplois et de richesse qui influencent le développement économique et social. Ce n'est pas tout, le choix

d'un emplacement pour une entreprise se fait en fonction de plusieurs critères (CDEC CDN/NDG, 2007) :

- la proximité des clients;
- la superficie de local nécessaire et disponible;
- l'accès aux fournisseurs;
- la présence d'infrastructure;
- le prix de location du local.

Ainsi, localement, certaines régions sont plus aptes à recevoir des entreprises en raison de leur aménagement spatial, la présence d'infrastructures, d'institutions et de centres de recherches (Demazière, 2000).

La création d'une entreprise est un processus de longue haleine incluant beaucoup de réflexion, de recherche et d'investissement de soi (Filion et al., 2010). Principalement, le processus se divise en quatre étapes (Filion et al., 2010; CDEC CDN/NDG, 2007):

- initiation : idée d'affaires, décision de créer une entreprise;
- préparation : plan d'affaires, étude de marché, mobilisation des ressources, développement de partenariat;
- démarrage : enregistrement juridique, engagement personnel à temps plein, développement des produits et services, première vente;
- consolidation : promotion, marketing, vente, gestion.

Dans cette optique, il devient intéressant pour les entrepreneurs d'avoir accès à des spécialistes et à un service de soutien. Ainsi, les différentes organisations qui nous intéressent, avec les stratégies qu'elles développent, essayent d'accompagner les individus dans leur cheminement entrepreneurial, de l'idée au développement du projet en passant par l'évaluation des risques et, par la suite aux stratégies de gestion, de marketing et à la comptabilité.

Au Québec, les chercheurs ont recensé plus de 200 organismes de soutien à l'entrepreneuriat, gérant un budget total de 600 millions de dollars (Audet et al., 2005). Pour la région de Montréal seulement, le décompte atteint près de cent organisations spécialisées. De ce nombre, aucune

information ne nous permet de savoir quel pourcentage offre des services de sensibilisation et de formation en entrepreneuriat. Une recherche de la Fondation de l'Entrepreneurship (2010) a créé un indice entrepreneurial québécois. Son but était de comparer la fibre entrepreneuriale des Québécois et celles des habitants du reste du Canada. Ce qui est ressorti de cette investigation est la faible proportion de Québécois songeant à démarrer une entreprise par rapport à la moyenne canadienne, 7,8 % contrairement à 14,1 %. Malgré tout, les services d'organismes de soutien au démarrage ne chôment pas. « Les démarcheurs québécois sont deux fois plus nombreux à avoir eu recours aux organismes gouvernementaux dans les cinq dernières années (23,1 % au Québec comparativement à 10,0 % dans le reste du Canada). » (Fondation de l'Entrepreneurship, 2010 : p. 1). Malgré tout, l'éducation à l'entrepreneuriat par l'implantation des valeurs, la formation et la gestion d'une entreprise est, dans notre province encore un phénomène nouveau. On considère que l'entrepreneuriat au Québec est très jeune et qu'une culture entrepreneuriale reflétant les Québécois reste encore à bâtir (Gasse, 2002). Notre recherche s'inscrit donc dans un contexte de compréhension des stratégies des organismes de soutien et des services offerts aux entrepreneurs, à l'échelle d'un quartier.

Pour ce qui est des entreprises d'économie sociale, au Québec, on a dénombré en 2008, 3 590 entreprises d'économie sociale, un total d'environ 60 000 emplois directs, ceci représentant un chiffre d'affaires de deux milliards de dollars (CSMO, 2009; Chantier de l'économie sociale, 2009). La différence entre les entreprises d'économie sociale et les autres organisations composant l'entrepreneuriat collectif est l'importance de la composante économique en lien avec la mission sociale. Ainsi, certains OBNL peuvent se qualifier comme entreprises d'économie sociale. Ces entreprises œuvrent, elles aussi, dans une grande variété de champs d'activités, par exemple, action bénévole, services funéraires, environnement et alphabétisation.

Pour conclure cette section, nous terminerons avec une citation provenant de la Fondation de l'Entrepreneurship (2010 : p. 1) sur le principal défi entrepreneurial provincial. « Le défi de l'entrepreneuriat au Québec réside dans la mobilisation d'un plus grand nombre de gens vers l'entrepreneuriat, dans l'établissement d'un climat de confiance et de solidarité au sein duquel il est possible de voir grand et loin, de réaliser des projets ambitieux, de s'enrichir et de favoriser la

mise en relation de ceux qui cumulent expérience, réseaux et moyens financiers à ceux qui caressent le rêve de prendre le flambeau ».

---

## ENTREPRISES COLLECTIVES À CDN/NDG

---

Montréal est reconnue comme l'une des villes canadiennes où le milieu communautaire et l'entrepreneuriat collectif sont les développés. Il s'agit d'une composante du modèle de développement québécois. Nous ferons, dans cette section, une brève analyse des services offerts et de leurs variétés dans CDN/NDG.

Les services du milieu communautaire sont offerts dans toutes les sphères et s'additionnent aux services gouvernementaux et privés, en s'adaptant efficacement aux besoins locaux. Il sera donc question des organismes que l'on retrouve sur le territoire de l'arrondissement. À partir des bottins des organisations du Conseil Communautaire CDN/Snowdon, du Conseil Communautaire NDG et d'autres recherches complémentaires, nous avons recensé près d'une centaine d'organisations à travers l'arrondissement. Leurs champs d'interventions sont très variés et, dans plusieurs cas, s'entrecourent.

- accueil et intégration des personnes immigrantes (par exemple: PROMIS, SIARI);
- aîné-e-s (par exemple: Centre de bénévolat Côte-des-Neiges, Dragon d'or);
- communautés culturelles (par exemple: Centre communautaire juif, Association de la communauté noire CDN);
- défense des droits (par exemple: Centre des travailleurEUSES immigrantEs);
- dépannage (par exemple: Société St-Vincent-de-Paul);
- emploi/Employabilité/insertion au travail (par exemple: ALAC, Centre de recherche d'emploi CDN, CDEC CDN/NDG, SAJE);
- environnement (par exemple: Éco-centre de la Côte-des-Neiges, Mobiligo);
- famille/Enfance (par exemple: Association BAOBAB, Association Cigogne);
- femmes (par exemple: Auberge Shalom pour femmes, Femmes du monde CDN);

- formation/Éducation (par exemple: Pastorale sociale de CDN, Centre éducatif multiculturel);
- information et Référence (Centre de ressources communautaires CDN, Services sociaux de la communauté hellénique de Montréal);
- jeunes;(par exemple: maison des jeunes de la CDN);
- logement (par exemple: ROMEL, habitations communautaires CDN);
- ressources alimentaires (par exemple: Multicaf);
- santé/santé mentale (par exemple: Club AMI, Centre Miriam).

Le financement de ces organismes est soutenu principalement par le gouvernement québécois. « Une vingtaine de ministères et d'organismes gouvernementaux soutiennent financièrement les organismes communautaires de leur secteur d'activité. L'importance du soutien financier versé aux organismes communautaires varie d'un secteur d'activité à un autre. » (Québec, 2006b : p. 7). En 2003-2004, l'arrondissement que nous étudions comptait soixante-deux organismes communautaires soit l'équivalent de 6,3 % des organismes soutenus par les divers ministères. Les subventions atteignaient plus de 6,5 millions de dollars, soutenus à Montréal, soit 7,3 % du soutien financier disponible. « Le poids relatif du soutien financier versé était inférieur au poids relatif de la population de l'arrondissement au sein de la population régionale, qui était de 9,0 % en 2001. » (Québec 2006b : p. 28)

À CDN/NDG, les particularités démographiques du quartier se répercute sur l'offre des organisations. La variété des services offerts spécifiquement, mais non exclusivement, à des membres de communautés culturelles se fait par de nombreuses associations par exemple, Communauté noire africaine de Montréal-Canada, Communauté vietnamienne au Canada, Centre juif Cummings pour Aînés, Tamil Elder's Association of Québec, Dragon d'or — Club d'âge d'or pour aînés vietnamiens, Centre communautaire irakien et Association culturelle roumaine. De plus, de nombreuses organisations offrent des services aux nouveaux arrivants, lorsqu'ils ne leur sont pas spécifiquement dédiés. Nous porterons une attention particulière aux organismes qui travaillent dans les domaines de l'emploi, l'employabilité et l'entrepreneuriat. Nous avons établi une liste des organismes du territoire travaillant formellement en emploi, en employabilité, en

insertion au travail et en entrepreneuriat (annexe 12). Nous avons ajouté à cette liste la CDEC CDN/NDG malgré qu'elle soit une corporation, et le SAJE malgré qu'il s'agisse d'une firme, car ils offrent des services gratuits et adaptés aux besoins des « clients ».

Tous ces acteurs, par leurs activités, stimulent les habiletés ou les valeurs personnelles des individus. De ce fait, ils ont comme mission de mettre leurs énergies sur le développement de la personne et ses accomplissements, dans divers contextes. Au niveau entrepreneurial, les habiletés de gestion, l'initiative et la créativité, le sens du risque, entre autres. (Audet et al., 2005), sont des éléments qui sont valorisés et travaillés afin de développer des compétences personnelles, mais aussi, favoriser la culture entrepreneuriale dans un milieu donné. Ainsi, l'entrepreneuriat devient une marque d'autonomie et d'indépendance, sans pour autant se dissocier de son environnement, ni des organismes de soutien qui, eux, offrent un accompagnement adapté aux besoins de chacun. Dans une recherche pancanadienne de la Fondation de l'Entrepreneurship (2010), il a été observé que les entreprises actives sont majoritairement indépendantes des entités gouvernementales par rapport, par exemple, à leur financement et à la formation. Ces données indiquent que le financement provenant des instances gouvernementales, par l'entremise de la CDEC du SAJE, représente une faible proportion du financement total des entrepreneurs. Dans une autre perspective, la proportion de développeurs ayant eu recours aux organismes est significativement plus importante au Québec, 23,1 % alors que dans le reste du Canada la proportion est de 10 % pour la période entre 2005 à 2010 (Fondation de l'Entrepreneurship, 2010). Cela ne signifie pas pour autant qu'il y a plus d'entreprises démarrées dans la province qu'ailleurs au pays, mais impose un rôle prédominant aux organismes pour le développement de nouvelles entreprises.

Ainsi, les interventions de la CDEC suivent trois axes de services en vue d'intervenir sur l'emploi/employabilité et sur la revitalisation des communautés : « développement des compétences des populations résidentes, intervention active sur le bassin d'emplois en améliorant la situation des entreprises locales et soutien à la recomposition du tissu social » (Boucher et Favreau, 1996 :p.6). Conséquemment, les valeurs véhiculées par les CDEC et qui se retrouvent dans leurs stratégies les rendent très près du milieu local, du développement de la main-d'œuvre sur son territoire et de l'enracinement des entreprises.

La CDEC de CDN/NDG a développé, en plus du développement de micro-entreprises, un créneau spécialisé dans la création d'entreprises d'économie sociale. L'économie sociale est le développement d'entreprises dont la finalité n'est pas l'accumulation de richesse, mais plutôt une augmentation du bien-être tout en faisant face aux mêmes défis que les entreprises privées, par exemple, financement, promotion des services et gestion. Nous pouvons donc dire qu'il s'agit d'entreprises innovantes, par leur façon d'affronter le marché des affaires. La CDEC CDN/NDG dispose d'un fonds afin d'offrir des subventions spécifiques aux entreprises d'économie sociale : Fonds d'Économie sociale (FES). Entre 1999 et 2009, une cinquantaine d'entreprises, toujours en fonctionnement, ont utilisé les services de la CDEC et, de ce nombre, vingt ont profité de la subvention, dont : le centre de répit Philou, Coup de balai (aide domestique), le centre de jour Évasion, la Coopérative la Maison verte (produits biologiques), au Pois chic (cuisine/traiteur), Festivalissimo et l'Orchestre symphonique des musiciens du monde (musique). À cette liste s'ajoutent sept centres à la petite enfance (CPE). La vocation et la structure imposées par le gouvernement aux CPE en font inévitablement des entreprises d'économie sociale. À CDN/NDG, on a dénombré sur le territoire un total trente-cinq CPE. À l'aide de divers logiciel, nous avons créé une carte de la répartition spatiale des CPE à CDN/NDG (annexe 13). Nous notons que la répartition est passablement égale sur l'ensemble du territoire et que la composition de la population (âge) ne semble pas avoir d'incidences sur la localisation des CPE.

La variété des champs d'activités des entreprises d'économie sociale indique l'adaptabilité de ce type d'entreprises et la place sur le marché pour ce type d'entreprises de service, malgré qu'elles soient peu nombreuses et très peu actives dans les grandes industries et sur le plan macroéconomique (Favreau, 2009). L'avantage de l'économie sociale est son impact, en raison de la sensibilisation à son milieu, sur la revitalisation des communautés locales (Boucher et Favreau, 1996) en s'enracinant dans la communauté où elle s'insère et en y développant des partenariats afin d'engendrer des transformations sociales, comme par exemple la réinsertion sociale, l'emploi et les services de proximité.

Globalement à CDN/NDG, l'économie sociale est un secteur de l'économie en croissance, malgré les difficultés rencontrées par ce type d'entreprises. Pour ces entreprises, le financement est une source perpétuelle de travail, car elles souhaitent offrir leur service à tous, et ce peu importe leur budget et autres contraintes. Pour conclure, nous pouvons admettre que le rôle du milieu communautaire sur l'intégration des individus et leur développement sur les plans économique et social est indissociable à la création d'une communauté unie.

---

### EMPLOI ET ENTREPRENEURIAT À CDN/NDG

---

Dans cette section, nous analyserons les composantes liées à l'emploi et à l'entrepreneuriat pour l'arrondissement CDN/NDG. Nous effectuerons un profil global de la situation sur le territoire et nous aborderons spécifiquement, selon plusieurs critères, les entreprises qui ont pignon sur rue dans l'arrondissement par l'étude de données statistiques provenant du REQ et de la CDEC.

Dans un contexte montréalais, l'île de Montréal est en compétition avec les autres municipalités pour attirer des entreprises de la grande région montréalaises sur son territoire (relocalisation, déménagement, nouvelles entreprises). Entre 1996 et 2001, les taux de croissance d'emploi atteignaient 21 % pour la couronne nord de Montréal, 14,7 % pour Laval et 12,7 % au centre-ville de Montréal. Pour les autres zones de l'île de Montréal, le taux ne dépasse pas les 10 %. Les gains d'emploi dans la banlieue peuvent être expliqués par plusieurs phénomènes comme la construction depuis zéro de certains milieux (Terral et Shearmur, 2008). À Montréal, le dynamisme du centre-ville est lié principalement au développement d'un seul secteur : le service aux entreprises (Terral et Shearmr, 2008). Étonnamment, Montréal ne suit pas la tendance actuelle des villes nord-américaines, où la décentralisation des activités se fait ressentir fortement depuis le centre-ville traditionnel vers de nouveaux pôles en banlieue.

Historiquement, CDN/NDG était un lieu de villégiature pour les riches familles montréalaises. Les activités économiques se basaient sur la culture maraichère et le taillage de pierres funéraires (Ramet, 1998). Traditionnellement, le territoire de CDN/NDG n'est pas un lieu d'installation pour les grandes industries s'implantant à Montréal (Rhéaume, 2007). Il y a dans l'arrondissement le



Chemin Bates, qui fut considéré comme la rue industrielle de CDN. Celui-ci est maintenant dévitalisé à cause de nombreuse fermeture et délocalisation. Certains promoteurs essaient de revitaliser la zone en transformant les bâtiments en copropriétés. À CDN/NDG, ce sont plutôt les grandes institutions qui sont venues s'installer au pied du Mont-Royal, créant des emplois spécialisés et attirant des entreprises de services connexes. Aujourd'hui, le territoire de CDN/NDG est densément construit, il y a peu d'espace disponible pour le développement d'entreprises nécessitant de grandes superficies (Rhéaume, 2007). Les activités économiques de l'arrondissement se concentrant principalement dans le secteur tertiaire moteur.

Selon le profil économique de l'arrondissement effectué par la Ville de Montréal (2009c) à partir des données de Statistique Canada de 2006, et suivant le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), on dénombrait, toutes catégories d'industries confondues, 72835 emplois sur le territoire de CDN/NDG en 2006, soit 7,4 % des emplois disponibles à travers la Ville de Montréal. L'arrondissement se classe au troisième rang montréalais après ceux de Ville-Marie et de St-Laurent (Ville de Montréal, 2009). Malgré la quantité d'emplois, des questions se posent : quelle est la qualité de ces emplois? Comment sont-ils répartis?

Les institutions sont une des principales sources d'emploi sur le territoire de CDN/NDG. Des 72 835 emplois de l'arrondissement, pas moins de 18 700 sont reliés au secteur de la santé et de l'assistance sociale et 14 135 aux services d'enseignement. De plus, ce sont les deux pôles d'emplois ayant, de plus, connu une augmentation entre 2001 et 2006 (Ville de Montréal, 2009c). Il y a, tout de même, une grande proportion des emplois qui se retrouve hors institution, dans des entreprises offrant des services connexes et complémentaires à ceux offerts par les grands établissements. « Il y a près de 650 établissements dans le secteur de la santé et des services sociaux dans l'arrondissement. » (CDEC CDN/NDG, 2008 : p.1). Globalement, à travers l'arrondissement, les données de l'emploi par types d'industries, selon la classification de l'annuaire SCIAN, se répartissent comme suit : la fabrication, tous types confondus avec 5,3 %, le commerce au détail avec 9,2 % des emplois disponibles sur le territoire, les services professionnels, scientifiques et techniques avec 8,2 %, les services d'enseignement avec 19,5 % et les soins de santé et assistance sociale avec 25,7 % (Ville de Montréal, 2009c) (annexe 14).

À CDN/NDG, la majorité des entreprises, soit 58 %, sont de petites PME qui comptent entre un et quatre employés, et ce peu importe le secteur d'activités. Entre les années 2001 et 2009, la variation du nombre d'établissements dans l'arrondissement a été légèrement négative (annexe 15), pour s'établir à 4205 établissements (Ville de Montréal, 2009c). En connaissance de ces données, les missions de la CDEC, d'encourager le développement d'initiatives locales favorisant l'amélioration du potentiel socio-économique du territoire et de travailler en partenariat avec les organismes locaux, s'inscrivent très bien avec les situations populationnelle et territoriale de CDN/NDG (CDEC CDN/NDG, 2008).

Pour mesurer indirectement le développement économique local à CDN/NDG, nous nous intéressons aux déplacements ayant comme but le magasinage. Ceux-ci représentent 25 463 déplacements quotidiennement. De ce nombre, 65 % des déplacements se font localement (Ville de Montréal, 2009b). Nous pouvons donc déduire l'importance primordiale du marché local pour les citoyens de CDN/NDG et les passants (étudiants/travailleurs) en ce qui a trait aux achats quotidiens. Ces proportions nous font prendre conscience qu'il est impossible d'analyser et de mettre en place des stratégies pour CDN/NDG en le considérant comme un vase clos, son développement est lié aux territoires adjacents et au grand Montréal, en plus des actions humaines menées sur le territoire (Demazière, 2000).

---

#### ENTREPRISES À CDN/NDG

---

Afin de mieux connaître le profil économique de CDN/NDG, nous nous intéressons aux entreprises qui peuplent les rues commerciales de l'arrondissement. Dans un premier temps, nous aborderons rapidement le thème des artères commerciales à travers l'arrondissement. Par la suite, nous présenterons une série de recherches que nous avons effectuées à partir des données du registre des entreprises du Québec. Il nous sera donc possible de présenter un profil global des entreprises de l'arrondissement.

À travers l'arrondissement, on retrouve plusieurs zones de concentration commerciale. Pour la Ville de Montréal, une artère commerciale est un tronçon de rue, d'au moins un kilomètre, où il se

concentre cinquante commerces ou plus. Pour CDN/NDG, la municipalité a établi une liste de douze artères commerciales (annexe 16). Les rues commerciales sont largement fréquentées par la population locale qui y retrouve des services de proximité diversifiés (CDEC CDN/NDG, 2008). Par exemple, la rue Monkland est considérée comme une rue huppée, alors que Queen-Mary abrite plusieurs commerces offrant des produits ethniques, etc.

Dans les communautés culturelles, la proportion d'entrepreneurs est plus importante que chez les Québécois dits « de souche ». « En moyenne pour les années 2004 et 2005, on remarque que les nouveaux arrivants (non-Canadiens de naissance) tendent à démarrer davantage d'entreprises que les Canadiens de naissance et plus spécifiquement, dans la Ville de Montréal (10,5 % versus 7,9 %) et à Laval (9,4 % versus 8,3 %) » (Riverin, 2006 : p. 25). La majorité des entrepreneurs d'origine étrangère n'ont pas immigré au Canada avec l'idée de se lancer en affaires. Les difficultés rencontrées sur le marché du travail et leur désir d'améliorer leur situation économique les amènent à devenir entrepreneurs (Filion et al., 2007). La marginalisation, problème d'intégration, oblige, dans certains cas, les nouveaux arrivants à créer leurs entreprises pour s'assurer un revenu (Belley, 1994; Filion et al., 2007). Malgré l'initiative, les recherches ont démontré que les marchés desservis par les entreprises créées par des immigrants sont souvent instables, incertains et sous-desservis et, de ce fait, n'attirent pas les investisseurs canadiens (Gasse et d'Amours, 2005).

D'autre part, ce développement contribue à la revitalisation de certains quartiers délaissés, et à des retombées positives sur l'économie locale (Gasse et d'Amours, 2005). Ainsi, la dévitalisation de certains quartiers profite aux nouveaux arrivants, qui y relèvent des opportunités d'affaires qui ont des retombées sociales et économiques positives pour toute une communauté. Au Québec, divers groupes socioculturels offrent des services aux membres de leur communauté. Il existe, par exemple, le Fonds afro-entrepreneurs mis sur pied par le MICC et le MDEIE offre des prêts et des garanties de prêts pour le démarrage d'entreprises en s'adaptant aux réalités des communautés noires (Fonds afro-entrepreneurs, 2008). Ce fonds est controversé à cause de ses critères raciaux d'octroi de prêts. Il s'agit tout de même d'une opportunité de plus pour le développement

d'entreprises pour des groupes ethniques (Antillais et Africains francophones et anglophones) souvent marginalisés.

Pour ce qui est des artères commerciales à CDN/NDG, malheureusement, « La majorité des artères commerciales souffrent d'un problème chronique de manque d'espace de stationnement, un facteur qui ralentit la revitalisation de ces zones commerciales et qui crée des débordements sur les rues avoisinantes, au grand déplaisir des résidents des alentours. » (Ville de Montréal, 2002 :p.6). Par exemple, depuis plusieurs années, la Ville de Montréal (2002) a identifié les rues Somerled et Victoria, zones défavorisées, et ayant besoins d'une cure de rajeunissement pour ainsi y stimuler la relance économique. Le programme vise à améliorer la qualité de vie et la croissance économique en offrant une subvention pour la rénovation aux commerçants. De plus, il intègre les divers groupes et acteurs du secteur afin d'assurer la faisabilité et la pérennité du projet tout en assurant une réponse aux besoins locaux. Concrètement, les commerces doivent composer avec les réalités spécifiques de leur milieu, et développer des créneaux spécifiques.

Notre recherche vise donc à comprendre les interrelations entre la population, les entreprises et le rôle des acteurs œuvrant en développement économique et social du quartier afin de créer une communauté locale qui se mobilise autour d'enjeux locaux, spécifiquement en ce qui a trait à l'entrepreneuriat.

---

#### ANALYSE DES DONNÉES DU REGISTRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC

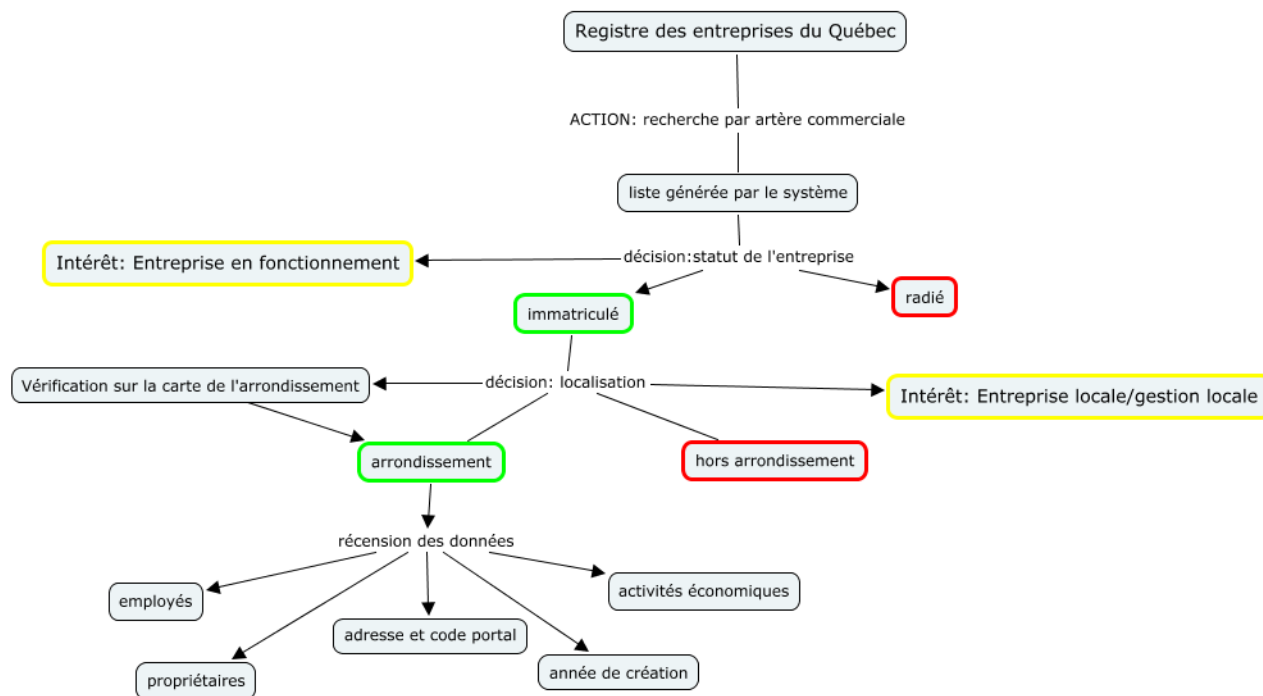
---

Le Registre des Entreprises du Québec (REQ) est une liste des entreprises constituées au Québec. L'immatriculation est obligatoire pour tous les exploitants d'entreprises sauf quand le nom de l'entité comprend le nom et le prénom des propriétaires ou lorsque le propriétaire est une personne morale de droit public. Le registraire gère donc la législation québécoise de la constitution des entreprises, leur fonctionnement, et les dissolutions. Lorsque l'entreprise ne fournit pas de déclaration annuelle au gouvernement durant deux années consécutives, elle est radiée du registre,

donc elle n'est plus légalement active et elle est considérée inapte pour faire affaire dans la province.

Nous avons effectué nos recherches au REQ au courant du mois de juillet 2010. Il est possible que certaines entreprises aient modifié leurs informations inscrites au registre depuis ce moment. À la figure 17, vous trouverez une représentation graphique de notre cheminement pour construire notre base de données. Dans un premier temps, nous avons saisi le nom des rues afin de faire ressortir une liste d'entreprises qui avait ce nom dans l'un ou l'autre des champs que comporte le registre. Nous avons évacué les entreprises radiées pour nous concentrer seulement sur celle immatriculée, à cause de notre intérêt pour les entreprises en fonctionnement. Pour ces entreprises, nous avons vérifié leur localisation. À l'aide de la carte de l'arrondissement officiel de la Ville de Montréal et, ainsi, écarté celles qui se trouvent à l'extérieur du territoire de CDN/NDG. Ceci s'explique par notre volonté de créer un profil des entreprises d'un quartier bien précis. Finalement, nous avons recensé les données fournies pour chaque entreprise : nom de l'entreprise, les personnes liées, l'adresse et le code postal, le nombre d'employés, l'année de création et le secteur d'activité et finalement le numéro SCIAN. Notre échantillon est composé, au total, des données d'un peu plus de deux-cents entreprises.

Figure 17 : Cheminement pour la création de la base de données sur les entreprises de CDN/NDG à partir du Registre des Entreprises du Québec



Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.

Les recherches par nom de rues nous ont permis d'identifier les entreprises ayant leur bureau sur cette rue ou dans leur nom enregistré. Au tableau 3 se trouve un échantillon du résultat de la recherche effectuée pour la rue Decelles. Par ces recherches, nous avons donc créé un échantillon aléatoire, mais concentré sur les rues commerciales. Ceci nous permettra, par les données disponibles, d'évaluer l'hétérogénéité entrepreneuriale de l'arrondissement : noms des actionnaires, nom de l'entreprise, année de création de l'entreprise, nombre d'employés, etc. Cet exercice nous permettra de mieux connaître l'entrepreneuriat en général pour le quartier de CDN/NDG : profil de l'arrondissement.

TABLEAU 3 : ÉCHANTILLON DU RÉSULTAT DE RECHERCHE AU REQ POUR LE MOT « DECELLES »

immatriculation	nom	adresse	Année formation	Tranche employé	Personnes liées	Activités économiques
1141810227	IMAGERIE DECELLES INC.	5757, DECELLES SUITE 560 H3S 2C3	1993- 01-18	ENTRE 6 ET 10	MARVIN, NATHENS; YEGHIAYAN, EDOUARD; GAGNON, JEAN.	RADIOLOGIE ET IMAGERIE MÉDICALE
1165642928	LES PLACEMENTS DECELLES (1996) LTÉE	4770, AVENUE KENT Bureau 140 H3W 1H2	2009- 01-01 FUSION	ENTRE 1 ET 5	RUSK, MARVIN	SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT
1164272040	JARDINS DECELLES INC	A-3488, CÔTE DES NEIGES H3H 2M6	2007- 02-23	ENTRE 1 ET 5	GANTCHEFF, GEORGE S. ZIPKIN, STANLEY	APARTMENT RENTALS

Source : Registre des entreprises du Québec, 2010. Compilées par Marie-Joëlle Masse, 2010.

À partir de cette recension, nous avons créé une série de cartes qui représentent la situation entrepreneuriale des artères commerciales à CDN/NDG. Par cette stratégie, nous représenterons visuellement le nombre moyen d'employés dans les entreprises, l'entrepreneuriat ethnique, l'année de création, le secteur d'activité. Une importante limite de cette technique est qu'elle se limite aux grandes artères de l'arrondissement, où l'on retrouve beaucoup de commerces, ce qui fausse peut être les résultats. De plus, le registre n'intègre pas les entreprises où le nom du propriétaire est le nom de l'entreprise, ni les travailleurs autonomes.

La première carte créée, la figure 18, est celle du positionnement des entreprises sur le territoire. Malgré les biais possibles dus au type de recherche, nous voyons des différences entre les densités de commerces sur chaque artère : Côte-des-Neiges et Monkland versus Maisonneuve.

Figure 18 : Répartition des entreprises inscrites au REQ, CDN/NDG.



Source : Données REQ, 2010. Compilées par Marie-Joëlle Masse, 2010.

Nous avons aussi voulu connaître l'importance des entreprises sur le territoire. Pour ce faire, nous avons utilisé la variable du nombre d'employés. Cette statistique nous permet de localiser les emplois offerts sur le territoire, à l'extérieur des institutions (annexe 17). Par contre, une grande part des répondants ont affirmé que leur entreprise ne compte aucun employé, donc qu'il s'agit

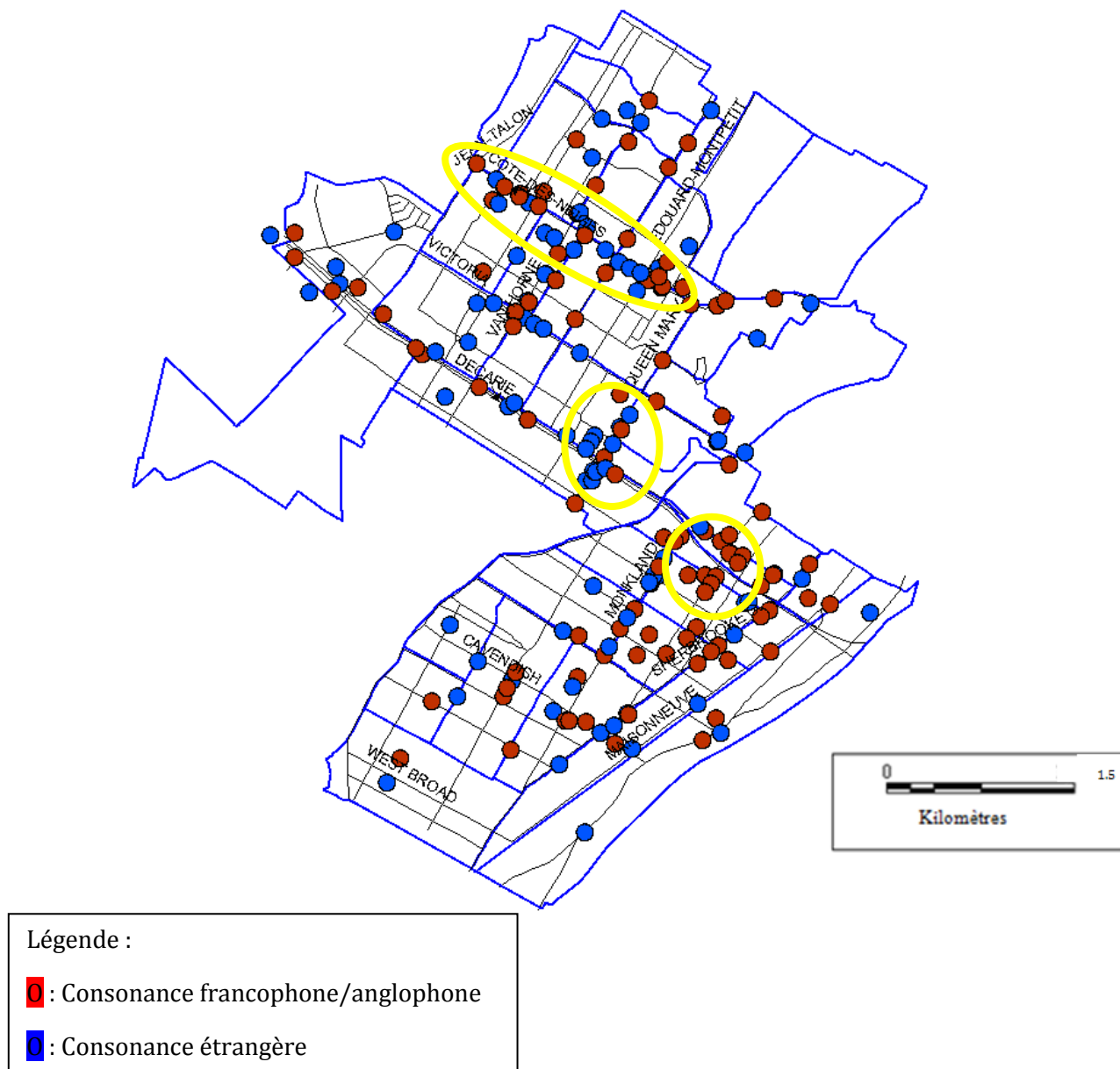


de PME où seul le propriétaire travaille. Une autre possibilité est que les répondants aient omis d'indiquer le nombre d'employés dans leur déclaration annuelle.

L'année de création des entreprises est aussi une information importante pour analyser la pérennité des entreprises dans le temps. Globalement, nous pouvons voir une concentration d'entreprises récentes (2005-2010) dans le quartier de CDN et d'entreprises plus anciennes (1995 et avant) autour des axes Décarie et Sherbrooke, dans le quartier NDG (annexe 18). Il est difficile, voire impossible, d'établir une relation entre l'emplacement et les années d'existence des entreprises. Majoritairement, il semble avoir plus de commerces dont la création date des dix dernières années.

De plus, pour essayer de mettre en parallèle l'hétérogénéité de la population de CDN/NDG, dont nous avons beaucoup abordé jusqu'ici avec les données d'entreprises, nous avons analysé les entreprises du REQ selon le nom des personnes liées pour chacune des entreprises. Ainsi, nous avons évalué si l'un des noms reliés à chaque entreprise avait une consonance francophone ou anglophone, ou plutôt étrangère. Malgré le risque de distorsion de cette stratégie, elle s'est avérée l'unique façon d'évaluer la présence d'immigrants sur le marché des PME. La figure 19 est une représentation graphique de cette tentative. Les trois zones encadrées en jaune représentent des temporalités différentes. La rue Côte-des-Neiges est multiculturelle avec une mixité entre les points rouges (consonance francophone ou anglophone) et les points bleus (consonance étrangère). Les commerces de l'intersection entre Queen-Mary et Décarie sont plus multiethniques, alors que les commerces de la zone autour de l'autoroute Décarie entre les rues Monkland et Sherbrooke sont la propriété de gens ayant un nom à consonance francophone ou anglophone majoritairement.

Figure 19 : Répartition des entreprises inscrites au REQ selon le nom des personnes liées.



Source : Données REQ, 2010. Compilées par Marie-Joëlle Masse, 2010.

Les résultats d'analyse des données du REQ se sont présentés avec plus d'interférence statistique que nous l'avions espéré. En effet, les données disponibles nous ont permis de faire représentation des informations pour la majorité des thèmes. Par contre, la qualité des données de nombre d'employés laissent peu de place à l'interprétation. De plus, il fut impossible de créer une carte à partir des numéros SCIAN des entreprises à cause de la variété de ceux-ci. Nous pouvons donc dire que les données imposent des limites importantes quant à leur analyse. Ainsi, notre travail est une preuve de la difficulté d'effectuer une analyse spécifique des entreprises à CDN/NDG. Malgré tout, elle nous permet d'avoir une idée globale de la situation entrepreneuriale dans les deux quartiers que nous étudions et d'avoir en tête une représentation graphique de l'économie locale.

## CHAPITRE 6 : ANALYSE DES ENQUÊTES AUPRÈS DES INTERVENANTS

---

L'objectif de notre recherche est de qualifier et quantifier le rôle et l'impact du développement économique et social, par l'entremise de l'entrepreneuriat. L'analyse socio-économique des données du recensement 2006 de Statistique Canada nous a permis de tracer un profil de la population résidant sur le territoire et de mieux connaître la population cible pour les services offerts. Par cette analyse, nous constatons que les organismes de soutien doivent offrir des services de support autant sur le plan économique que social. Dans cette section, il sera question d'analyser les résultats obtenus auprès des intervenants par rapport à leur perception du milieu pour l'entrepreneuriat, leurs actions et stratégies pour le développement local de CDN/NDG et leurs relations avec les autres intervenants. Nous nous concentrerons sur l'offre en entrepreneuriat et en emploi, car nous partons de l'idée que : « [...], les PME dynamisent le milieu par la création d'emplois, l'exploitation des ressources, l'utilisation des talents et de la créativité des personnes, l'émulation auprès de la population, surtout auprès des jeunes et aussi par la diversification et la complémentarité des entreprises, petites et grandes, assurant ainsi une certaine stabilité et une meilleure pérennité des économies locales et régionales. » (Gasse, 2002b : p. 1). Nous croyons que l'analyse des stratégies des organismes de soutien de CDN/NDG est essentielle afin de comprendre le milieu et le développement des personnes (bien-être, qualité de vie) et de la communauté (services, appartenance, sécurité). Ainsi, l'importance des identités individuelles et collectives et des valeurs qui s'y rattachent et de l'appartenance au territoire vécu s'insère dans notre étude.

Nous voulions donc connaître les stratégies des différents intervenants en entrepreneuriat et leur perception du milieu de CDN/NDG pour le développement d'entreprises, éléments d'autant plus importants qu'il y a, en plus des nouveaux arrivants, des dizaines de communautés ethniques bien établies à CDN/NDG. Pour atteindre notre objectif, nous avons mené des enquêtes menées auprès des divers acteurs locaux afin de répondre à la question suivante : dans un contexte de développement local durable, quelles stratégies les organisations communautaires ont et devraient adopter afin d'assurer la viabilité et l'enracinement des entreprises dans l'arrondissement? Dans

un deuxième temps, dans une perspective globale, on s'est demandé : dans quelle mesure les organismes de soutien (organismes communautaires et entités gouvernementales) spécialisés dans le développement stimulent le milieu entrepreneurial et le développement économique et social dans un arrondissement urbain?

---

## MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

---

Nous avons présenté jusqu'à présent le profil des répondants et des informations sur le questionnaire et la collecte de données. Nous ferons ici une brève des résultats de l'analyse des données.

---

## PROFIL DES RÉPONDANTS

---

Nous avons choisi de rencontrer divers acteurs œuvrant en entrepreneuriat dans le milieu de CDN/NDG. Par contre, étant donné le faible nombre d'intervenants répondant spécifiquement à ce critère, nous avons élargi le groupe à des acteurs travaillant sur le territoire montréalais incluant CDN/NDG et à des associations d'entrepreneurs.

Nous avons choisi d'interroger spécifiquement les acteurs locaux pour trois raisons principales :

- facilité à identifier et à entrer en contact avec les intervenants, contrairement aux entrepreneurs, qui eux, sont plus méfiants face à l'inconnu,
- meilleure connaissance du territoire, des acteurs, des entreprises, des résidents et leurs interrelations,
- financement des ministères pour mettre sur pied divers programmes d'insertion sociale et économique, de développement entrepreneurial.

Cette façon de faire a certaines limites plus ou moins importantes, que nous devons prendre en compte.

---

## LIMITES RENCONTRÉES

---

À travers nos rencontres, nous nous sommes heurtés à certaines problématiques, qui ont un impact sur les résultats que nous avons obtenus. Effectivement, nous avons pris note de ces limites afin de les commenter. Il sera question d'éléments survenus lors des enquêtes. Ipso facto, les refus de participation et le manque de participant sur le territoire même de CDN/NDG, par exemple, ne sont pas abordés. Voici les quatre limites que nous avons déterminées :

- 1) Plusieurs répondants ont énoncé le fait qu'il leur était difficile d'évaluer globalement CDN et NDG, sans prendre en compte les spécificités des micros-univers. Il affirme que les différences de population créent un dynamisme différent dans chacun des quartiers. Par exemple, les rues Victoria et Somerled à CDN et Monkland à NDG ne sont pas comparables quant à leur composition commerciale et leur clientèle.
- 2) L'information que nous avons obtenue auprès de chaque intervenant n'est pas basée sur les mêmes critères ni sur le même nombre de cas. Certaines organisations aident une dizaine d'entrepreneurs par année et d'autre plus d'une centaine. Ainsi, certaines perceptions obtenues sont globales alors que d'autres sont plutôt factuelles. Il est difficile de savoir quel cas s'applique à chaque réponse, alors nous n'avons pas tenu compte de cet élément dans nos analyses.
- 3) La question 24 nous a aussi causé bien des soucis. Nous avons demandé aux intervenants quelles étaient leurs perceptions quant à l'entrepreneuriat social. À travers nos rencontres, nous nous sommes rendu compte de l'ambiguïté de la question. En effet, selon chaque répondant il y avait, ou pas, une différence entre « entrepreneuriat social » et « entreprise d'économie sociale ». Les réponses obtenues ne sont donc pas viables et nous préférons ne pas les analyser.
- 4) Certains répondants travaillent spécifiquement sur l'un des deux quartiers (CDN ou NDG), ou ils n'ont pas à traiter avec des clients provenant de l'un des quartiers à cause de l'éloignement. Ils ont donc moins de connaissances d'un des quartiers qui composent le territoire. De ce fait, ils leur était donc difficiles d'avoir une vision globale pour

l'arrondissement des phénomènes. Nous avons tout de même considéré leurs réponses, car elle représente une réalité du milieu.

Malgré tout, nous considérons que les résultats obtenus sont satisfaits dans le cadre de cette recherche. Ils nous permettent de répondre à nos objectifs de recherche et de mieux comprendre les diverses dynamiques qui existent entre les intervenants et entre le milieu et les acteurs qui y interagissent.

---

### CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISMES RENCONTRÉS ET SERVICES OFFERTS

---

Les rencontres que nous avons faites à travers nos entrevues furent très variées. En effet, les caractéristiques des organismes rencontrés, leur mission et leurs composantes sont multiples, tout comme le territoire qu'elles desservent.

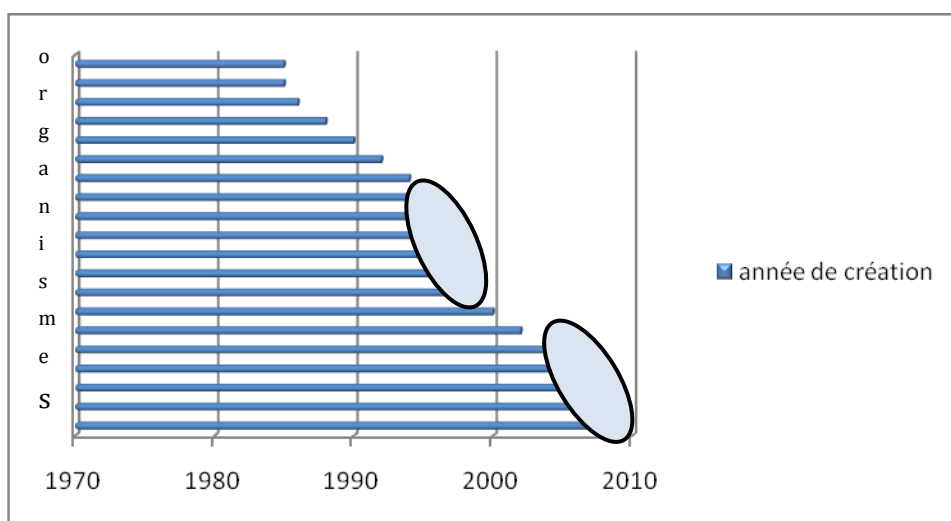
Dans un premier temps, nous avons questionné les acteurs sur les composantes internes des organismes de soutien :

- année de création (Q2);
- milieu géographique de travail (Q3);
- nombre d'employés (Q5);
- champs d'expertise des employés (Q6);
- activités et services (Q1, Q11);
- entreprises démarrées et champs d'activités (Q7a, Q7b, Q8, Q9);

## ANNÉE DE CRÉATION :

En premier lieu, nous avons voulu saisir les liens entre l'année de création des organismes et leur implantation dans le quartier. Les divers organismes de soutien que nous avons rencontrés ont été fondés entre le milieu des années 1980 et 2010. À la figure 20, nous pouvons voir, qu'il y a eu un pic de création vers 1998 et un autre vers 2005. En effet, chaque organisme est représenté par une bande sur l'axe des Y. La longueur des tiges est afférente à l'année de création de l'organisation. Nous croyons que ces sommets peuvent être dus aux difficultés économiques qu'a connues Montréal à ces périodes nombreuses fermetures, délocalisation et restructuration économique. La mise sur pied par le gouvernement de divers compléments pour favoriser le développement du milieu communautaire et le transfert d'une partie des services sociaux vers ceux-ci est une autre possibilité d'explication.

Figure 20 : Répartition des années de création des vingt organismes de soutien.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

De plus, selon les propos recueillis, les intervenants travaillant dans les organisations récentes ont parlé de difficulté de financement, d'un tissu communautaire fermé, d'un manque d'ouverture et de mauvaise compétition entre les organismes. Ainsi, pour les organismes récemment créés, l'intégration dans la communauté semble une étape difficile à franchir. Nous croyons que

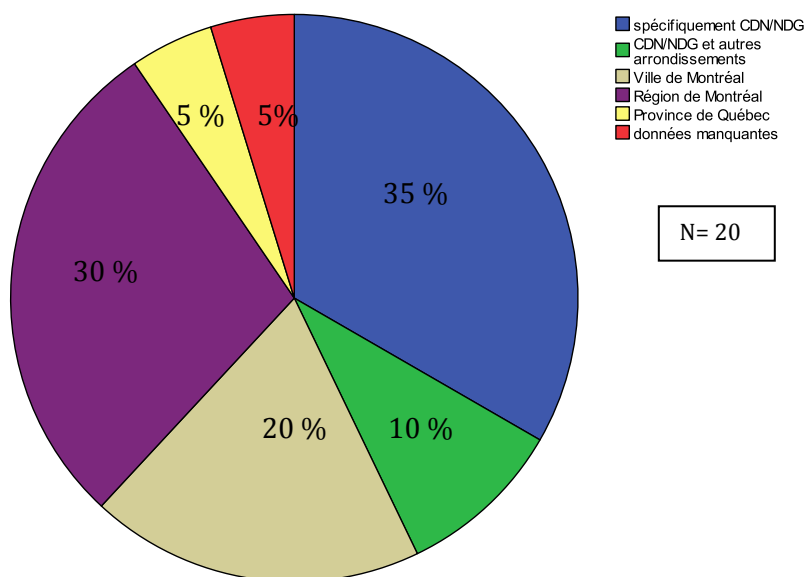


l'enracinement des organismes est une étape essentielle à leur intégration dans le quartier et à une offre appropriée de services aux entrepreneurs locaux.

#### MILIEU GÉOGRAPHIQUE DES ACTIONS ET ACTIVITÉS :

Les organismes rencontrés ont, selon leur mission, des champs d'action différents. En effet, le nombre d'organisations œuvrant à CDN/NDG exclusivement étant trop faible pour être les seuls de l'étude, nous avons ouvert les entrevues à des organismes situés hors de l'arrondissement ou offrant des services ex-situ. La figure 21 représente les proportions de répondants selon les secteurs géographiques des services offerts par leur organisation.

Figure 21 : Répartition géographique de l'offre de services des organismes de soutien rencontrés.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Dans ce graphique, la région de Montréal obtient la majorité, soit 90 % des parts. Les services exclusifs à CDN/NDG représentent 35 % des intervenants rencontrés, soit sept. Certains intervenants ont mentionné qu'il était difficile d'offrir des services exclusifs à un territoire à cause de l'attrait et des particularités du marché local de CDN/NDG qui n'est pas propice au développement de tous les types d'entreprises.

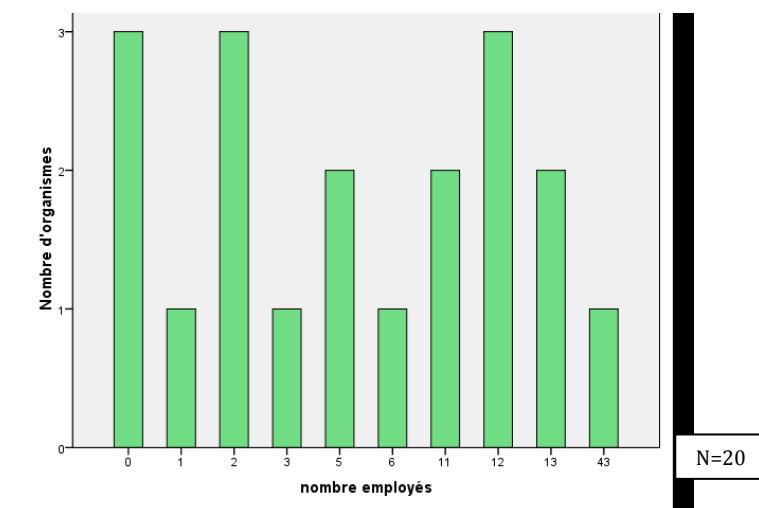
#### NOMBRE D'EMPLOYÉS ET EXPERTISE :

---

Le nombre d'employés par organisme de soutien est en lien avec les services qu'ils peuvent offrir. En effet, une part importante des emplois sont financés par des subventions du gouvernement. À la figure 22, nous dressons les informations sur le nombre d'employés par organisme de soutien. Seulement une organisation indique avoir plus de 13 employés, avec 43. Trois répondants ont affirmé avoir aucun employé. En effet, certains organismes sont menés bénévolement par des entrepreneurs pour favoriser les échanges et l'entraide dans la communauté entrepreneuriale. D'autres répondants attestent que, par manque de financement, ils ne peuvent embaucher plus de personnel, malgré les besoins ressentis sur le terrain.

Ces résultats démontrent le besoin d'augmenter les ressources sur le terrain et la spécialisation des acteurs afin de répondre à la demande. La majorité des répondants ayant moins de 10 employés, il est difficile pour les organismes d'embaucher des spécialistes, plutôt que des intervenants généralistes pouvant répondre globalement à toutes les demandes et leur offrir des salaires compétitifs. Nous croyons que c'est à ce niveau que les relations entre les organismes peuvent faire la différence, le référencement et l'entraide évitant le dédoublement de ressources et une meilleure cohésion dans l'offre de services.

Figure 22 : Représentation du nombre d'employés par organisme.

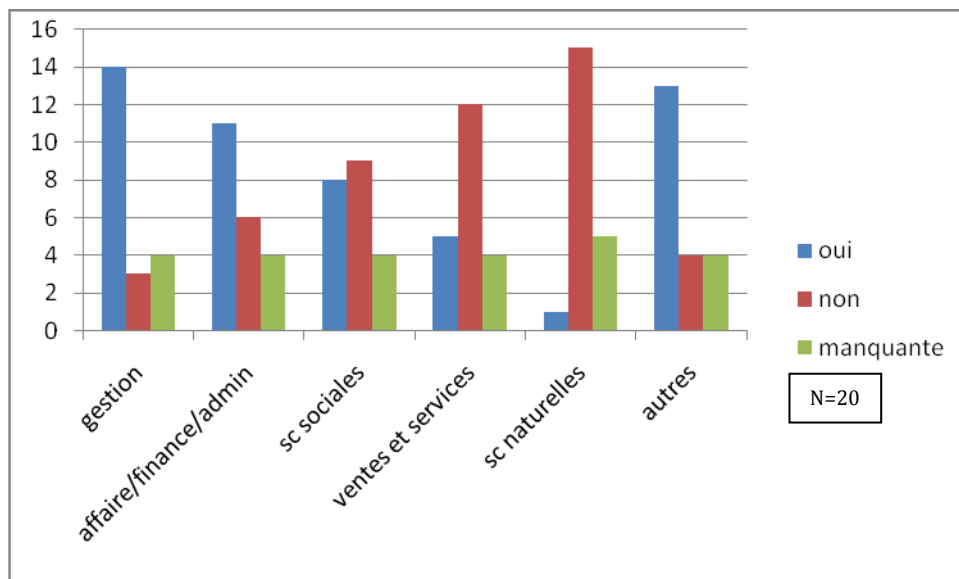


Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

De plus, les employés des organismes de soutien offrent, en raison de leur formation, des services très variés. Les résultats obtenus à la question : « Quels sont les champs d'expertise des employés qui travaillent au sein de l'organisme? » sont représentés à la figure 23. Il est important de noter que certains intervenants répondent pour les organisations où œuvrent seulement des bénévoles et d'autres ne connaissent pas la formation obtenue par leurs pairs. Ils ont préféré ne pas répondre à la question, d'où les données manquantes.

Nous notons l'importance des acteurs ayant une formation en gestion, affaire/finance/administration et sciences sociales. De fait, des gens formés en gestion et administration/finance/affaires sont nombreux à travers les réponses valides obtenues (17). Nous croyons que ceux-ci sont les mieux placés pour conseiller les démarreurs d'entreprises et pour aider au développement social du milieu. Il est encourageant de voir que la majorité des employés des organisations ont une formation adaptée en développement économique et social.

Figure 23 : Expertises des employés œuvrant dans les organismes de soutien rencontrés.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Nous pouvons voir que les domaines d'expertise « ventes et services » et « sciences naturelles » ont peu de représentants dans le développement entrepreneurial. Par contre, les réponses obtenues pour « autres » sont très variées (celles marquées d'un astérisque sont les plus communes): communication\*, marketing, technologie, logistique, opérations internationales, psychologie et relations humaines\*, ressources humaines et services internes (comptabilité, réceptionniste)\*. Les diverses spécialités qui sont ressorties sous le thème « autres » se divisent en deux groupes : économique et social. En effet, il varie selon les différents services et types de suivi offerts par l'organisme.

#### ACTIVITÉS ET SERVICES :

Nous nous sommes par ailleurs intéressés aux activités et services offerts par les organisations. La variété de services offerts rendent impossible leur recension complète, Nous avons créé un tableau des réponses les plus fréquentes à la question 1 sur les services offerts (tableau 4).

Selon les dires d'intervenants rencontrés sur le terrain, il y a répétition des services offerts d'une organisation à l'autre. En effet, plutôt que développer une expertise particulière ou le référencement, on préfère dédoubler un service pour ne pas perdre un client et dans une perspective à long terme du financement. Les organisations qui ont affirmé se servir du référencement sont, majoritairement, celles offrant seulement des services ponctuels en entrepreneuriat et concentrant leurs efforts en emploi.

La Fondation de l'Entrepreneurship (2010 : p. 1) a interviewé des entrepreneurs et il est ressorti de leur analyse que : « Près d'un entrepreneur sur deux admet avoir de la difficulté à se procurer les ressources essentielles à la croissance (surtout financières et humaines) ». Il reste à savoir pourquoi, selon les entrepreneurs, la variété de ressources énumérées est insuffisante ou difficile d'accès.

Afin de compléter les informations sur l'offre de services, nous avons demandé aux intervenants de compléter un tableau (tableau 4), où ils devaient répondre par « oui » ou « non » à une série d'activités divisées en sept sections : l'investissement et l'accès au capital, la création d'entreprises, la consolidation d'entreprises, la scolarisation et la formation, les partenariats et la participation locale, l'intégration sociale et « autres ».

TABLEAU 4 : RÉSULTATS EN VALEUR ABSOLUE DE LA QUESTION 11 SUR LES ACTIVITÉS ET SERVICES ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX OFFERTS PAR LES ORGANISMES DE SOUTIEN.

	oui	non	NR
<b>L'investissement et l'accès au capital</b>			
Subventions	5	12	4
Prêts	5	12	4
Aide à la recherche de financement	12	4	5
Recherche et développement	2	6	13

<b>Création d'entreprises</b>			
Évaluation du potentiel entrepreneur	11	6	4
Aide à la création d'un plan d'affaires Étude technique (système de production, accès matière première, technologie)	8	8	5
Étude de marché	10	6	5
Analyse des compétences (techniques, fonctionnelles, managériales)	9	7	5
Mise en marché	7	9	5
<b>Consolidation d'entreprises</b>			
Service-conseil	14	2	5
Plan d'exploitation/opération	10	5	6
Ressources humaines	10	6	5
Promotion et publicité	11	4	6
Suivi de démarrage	11	4	6
Stratégies marketing	10	6	5
<b>Scolarité et formation</b>			
Mentorat	6	11	4
Formation en gestion	9	8	4
Documentation	6	10	5
	oui	non	NR
<b>Partenariat et participation locale</b>			
Réseautage	10	7	4
Concertation	11	4	6
Gestion participative	9	2	10
<b>Intégration sociale</b>			
Population immigrante	16	4	1
55 ans et plus	13	2	6
Population sous-scolarisée	11	5	5
Chômeurs	15	1	5

<b>Autres :</b> Référencement/consultant externe/Consolidation financement/programme de suivi spécifique/diagnostique par échange informel/capitaux de risque			
---	--	--	--

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

L'investissement et l'accès en capital : Peu d'organisations offrent des subventions. Elles aident plutôt à la recherche de financement. Il est difficile d'avoir accès à des fonds ou de créer un fonds de roulement pour offrir des bourses et des prêts, seulement les organismes ayant les reins solides ou des attentes spécifiques se le permettent. Nous croyons que l'offre de prêts et de bourses est un élément qui différencie les organismes entre eux, quant à l'offre de services et aux suivis offerts. Pour ce qui est de l'aspect « recherche et développement », nous avons obtenu une majorité de « non-réponses » ce qui ne nous permet pas de tirer de conclusions. Nous pouvons tout de même croire que les recherches faites dans les universités du territoire ont peu de retombées directes sur l'entrepreneuriat dans l'arrondissement.

Création d'entreprises et consolidation d'entreprises : Les activités liées à la création d'entreprises sont offertes en moins grands nombres que celles liées à la consolidation d'entreprises, sans pour autant être un service rare. L'évaluation du potentiel est offerte à plusieurs endroits alors que les services subséquents dans le cheminement de création de l'entreprise ne le sont pas. Il s'agit d'une preuve qu'il y a référencement entre les entreprises. La validation d'idées par l'étude de marché est aussi un service fréquemment offert. Au niveau de la consolidation des entreprises, les réponses proposées dans notre tableau ont reçu, plus ou moins, le même nombre de réponses. On remarque que la majorité des services ont reçu un grand nombre de réponses positives. Il y a donc beaucoup d'offres similaires sur le territoire. Malgré la similarité, les organismes ont différentes stratégies d'échanges d'informations formels et informels, ce qui permet à tous les types d'entrepreneurs d'y trouver leur compte et, ainsi améliorer la vitalité et la viabilité de leurs entreprises.

Les services offerts en « consolidation des entreprises » par les organismes rencontrés reflètent l'opinion du MDEIE (2008 :p.16), qui suggère que pour assurer la survie des entreprises, il faut :

« 1) soutenir davantage les entreprises de cinq employés et plus lors de leur passage de la première à la deuxième année.

2) soutenir davantage les entreprises de vingt employés et plus lors de leur passage de la première à la deuxième année. »

Scolarité et formation : Il y a, à travers les organismes, peu de services en lien avec cette section sur la formation; peu d'utilisation du mentorat, peu de centres de documentation existants. Les répondants ont spécifié qu'ils préfèrent, dans plusieurs cas, utiliser les conseils personnalisés que les formations en groupe, non adaptées à tous les cas. Nous croyons que cet aspect pourrait être amélioré, d'autant plus que l'école HEC-Montréal, qui dispose d'un bassin de personnes formées en gestion et qui pourrait offrir des services de formation est à sur le territoire.

Partenariat et participation locale : Le réseautage et la concertation sont des outils communs pour les organisations. Il s'agit d'un élément essentiel à la cohésion des services et à la création d'un milieu uni dans l'arrondissement. Ainsi, la moitié des intervenants font parties des groupes de travail. Malgré l'importance de ces liens, une part importante des intervenants ne s'intègrent pas à ces groupes d'échanges. Pour ce qui est de la gestion participative, nous avons obtenu peu de réponses (11/21) et ne pouvons donc pas analyser de façon significative les résultats.

Intégration sociale : Il semble que les organismes du territoire aient conscience de la diversité de population qui habite le territoire. En effet, les services sont offerts aux membres de groupes précaires, mais non exclusivement. Cela signifie qu'il y a des possibilités de suivi en démarrage d'entreprises pour tous.

Globalement, nous pouvons dire que les services offerts sont nombreux, variés et offerts à tous les groupes de la société, pourvu qu'ils soient souhaitent travailler à son compte.



ENTREPRISES DÉMARRÉES ET CHAMPS D'ACTIVITÉS :

---

Au total, nous avons obtenu des résultats bien différents selon chaque organisme de soutien; leur spécialisation a un impact sur les résultats obtenus en entrepreneuriat. En effet, en développement entrepreneurial, nous avons demandé aux intervenants de quantifier trois éléments : le nombre d'interventions faites auprès d'entrepreneurs par année, le nombre moyen d'entreprises en démarrage sous la responsabilité de l'organisme et le nombre d'entreprises utilisant les services « postdémarrage » offerts par l'organisme par an.

En moyenne, le nombre d'interventions par organisation atteint 298 actes par année. Par « intervention », nous faisons référence à tout type de contact entre un intervenant et un entrepreneur. L'intervalle des réponses obtenues est très large, entre 60 à 950 interventions en cours selon l'organisme de soutien. Cette différence est explicable du fait que certaines organisations, entre autres selon leur taille, ont des liens directs avec les services gouvernementaux, et ceux-ci leur recommandent des gens, ce qui augmente beaucoup la clientèle desservie totale.

Quant au nombre moyen d'entreprises en démarrage sous la responsabilité de chaque organisme, la moyenne est d'environ 40 par année. Les données obtenues couvrent un intervalle assez large, entre 10 à 150 entreprises selon l'organisme. Nous croyons que le nombre d'employés, les possibilités de financement et la présence de spécialistes en création de micro-entreprises au sein de l'organisation ont un impact direct sur le nombre de personnes utilisant les services.

Nous présumons que les résultats obtenus signifient que les organismes reçoivent beaucoup de demandes, mais que le suivi est concentré autour de quelques entrepreneurs et que les organisations concentrent leur effort de développement sur des relations à long terme avec les entrepreneurs.

En moyenne, le nombre d'entreprises utilisant les services post-démarrages par organisme est de 131 entreprises/an par organisme. Encore une fois, l'intervalle est très grand, allant de 11 à 700 entreprises. En effet, il y a deux valeurs extrêmes soit 400 et 700, en les excluant la moyenne est de 26. Cela signifie que deux des organismes se spécialisent directement dans les services post-démarrages et que la majorité des autres offrent très peu de services et de suivis après la mise sur

pie des entreprises. Il y a donc concordance entre les résultats du tableau 5 sur les divers services offerts et le nombre d'entreprises en démarrage.

Enfin, nous estimons que les différences obtenues à travers ces trois données représentent les différences de stratégies, de méthodes de travail, de services offerts et de ressources disponibles selon chaque organisation.

Parallèlement, nous avons voulu savoir si les entreprises démarrées sont représentatives du territoire à l'étude, et aux changements économiques globaux (entreprises de services plutôt que de production). Ainsi, à la question : « Pour les entreprises démarrées au cours des cinq dernières années, nommez-les trois domaines/champs d'expertise les plus fréquents. », les réponses les plus fréquentes furent : 1) Services, 2) Détails et 3) Autres. Les réponses qui ont aussi été mentionnées sont arts et culture, hautes technologies et restauration. La prépondérance des domaines « services » et « détails » représente le milieu économique actuel et la composition socio-économique de CDN/NDG.

---

## PERCEPTIONS DU MILIEU ET STRATÉGIES DÉVELOPPÉES PAR LES INTERVENANTS

---

Dans cette section, nous relaterons les informations recueillies auprès des intervenants par rapport aux stratégies mises sur pied par leur organisation pour favoriser le développement entrepreneurial et pour assurer la viabilité, la santé économique et l'enracinement des entreprises dans leur quartier. Nous voulons ainsi répondre à nos objectifs de recherche sur les stratégies des organismes pour le développement entrepreneurial selon leur perception du milieu de CDN/NDG. Nous nous sommes donc intéressés aux perceptions des intervenants sur le milieu entrepreneurial à CDN/NDG. Cette section se divise en cinq volets, quatre spécifiquement sur les stratégies afin de répondre à nos questions de recherche, et l'un renfermant les résultats de onze questions sur les perceptions des intervenants sur le milieu, et ce, par rapport à de nombreux éléments socio-économiques le composant :

- stratégie pour favoriser le développement entrepreneurial (Q10- Ouverte)
- stratégies pour assurer la viabilité des entreprises (Q12-ouverte, Q13)
- stratégies pour assurer la santé économique des entreprises (Q14-Ouverte, Q15)
- stratégies pour assurer l'enracinement des entreprises à CDN/NDG (Q16, Q17)
- perception du milieu (Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28)

Un élément à ne pas négliger dans cette section c'est que les perceptions des intervenants peuvent être différentes de celles vécues par les entrepreneurs en devenir. En effet, l'influence dans la création d'une nouvelle entreprise provient de trois grandes catégories : « l'entrepreneur, l'organisation incubatrice et le milieu environnant » (Gasse, 2002 : p. 3). Dans ce projet, nous nous intéressons aux perceptions de l'une des catégories, soit celles des organisations à travers les réponses des intervenants. Ainsi, les questions posées s'inscrivent suivant l'objectif de comprendre le rôle des organismes dans le développement. Il y a donc beaucoup d'éléments qui entrent en compte dans la prise de décision.

#### STRATÉGIES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL

---

Dans un premier temps, par la question 10, « Quelles sont les stratégies pour favoriser le développement entrepreneurial mises sur pied par votre organisme? », nous nous sommes intéressés aux stratégies de développement entrepreneurial proposées par les intervenants des organismes de soutien rencontrés.

Ainsi, le milieu doit être propice à la création de nouvelles entreprises. La présence de trois éléments : climat entrepreneurial et présente de réseaux, externalités et milieu propice et ressources et équipements, dans le milieu facilite l'apparition d'initiatives (Prévost, 2001). Nous voulons savoir si ces éléments se retrouvent dans les stratégies proposées par les organismes rencontrés.

Parallèlement, les déclarations compilées se répartissent suivant dix grands axes (tableau 5). Ceux-ci sont, en grande partie, des actions, activités et services concrets et qui rejoignent les stratégies de développement de l'OCDE mentionnées ci-dessus. Entre autres, nous listons comme stratégies les activités informelles.

TABLEAU 5 : PRINCIPALES STRATÉGIES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL ÉNONCÉES ET UTILISÉES PAR LES INTERVENANTS RENCONTRÉS.

Faire connaître les services à travers : page web, presse et autres médias, publicité, bouche-à-oreille
Susciter l'intérêt et favoriser la culture entrepreneuriale, pénétrer le campus universitaire
Activités mensuelles, ateliers, sessions d'information
Participer aux tables de concertation du milieu
Référencer vers les services appropriés
Favoriser les activités informelles et bénévolat
Favoriser la participation aux défis et concours d'entrepreneuriat
Rénover les artères et rues commerciales dévitalisées
Accroître et consolider les partenariats locaux en développement économique et communautaire
Offrir du financement, lutter contre la pauvreté (flexibilité des prêts)

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Ces stratégies énumérées dans le tableau mettent l'accent sur la concertation et les partenariats entre les organisations. Il est intéressant de voir que de nombreux organismes incluent ces stratégies, mais qu'en pratique, il semble avoir des frictions entre les organisations et des difficultés à consolider des actions communes pour diverses raisons : temps et argent, entre autres.

La promotion des activités est aussi favorisée à travers les stratégies. Cela signifie que les organisations ont de la difficulté à entrer en contact avec leur public cible, et que l'entrepreneuriat n'est peut-être pas assez expliqué et valorisé dans les diverses institutions. Pour de nombreux résidents, autant les québécois que les nouveaux arrivants, le milieu communautaire est un milieu inconnu et il y a encore un climat de méfiance quand vient le moment de faire appel à leurs services.

De plus, il a été mentionné l'importance des réseaux informels pour le développement entrepreneurial. En effet, « L'importance des réseaux formels et informels a été largement soulignée dans l'étude sur les entrepreneurs naissants » (Gasse, 2002b : p. 8). Ainsi, ces réseaux permettent d'avoir accès à diverses informations par des pairs et sans utiliser les structures organisées qui peuvent être plus intimidantes et offrant des conseils globaux plus que pratiques.

Il est ressorti à travers les réponses recueillies le désir de créer un milieu entrepreneurial favorable au développement d'entreprises et inclusif de tous les acteurs de l'arrondissement. La variété des acteurs et l'hétérogénéité de la population rendent cet objectif difficile à atteindre, mais globalement les stratégies visent cet objectif, tout en améliorant leur accessibilité et leur assurant une complémentarité.

Certaines personnes rencontrées nous ont fait part de diverses limites quant à l'élaboration de stratégies en développement entrepreneurial à CDN/NDG. Ce sont principalement quatre limites qui ont été identifiées par les intervenants et que nous listons au tableau 6.

TABLEAU 6 : LIMITES AU DÉVELOPPEMENT DE STRATÉGIES EN DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL À CDN/NDG.

Loi de zonage = affichage interdit. Problèmes de visibilité pour les organismes
Services en français et anglais limitants pour les communautés ethnoculturelles
Diffusion par Internet est un moyen de communication qui peut être limitant pour certains groupes, difficulté à rejoindre certains pans de la population moins « branchés ».
Il faut être « dans le réseau » pour être informé des activités, services, etc.

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Ces limites ont trait à divers aspects : urbanisme, hétérogénéité de la population, promotion des activités.

En effet, les lois d'urbanisme à CDN/NDG empêchent de nombreuses organisations à s'afficher sur la voie publique. Ainsi, les bureaux ne sont pas identifiés depuis l'extérieur et n'attirent pas l'attention des passants, diminuant leur visibilité, ce qui les empêche de se faire connaître. C'est à ce moment que les autres moyens de communication et les relations informelles deviennent importants, car elles permettent une diffusion de l'information.

Pour certains intervenants, la barrière linguistique avec les diverses communautés ethniques est aussi un grand problème pour le développement de leurs stratégies. Comme ils ne peuvent comprendre les besoins, ils ne peuvent offrir les services adaptés à chaque communauté. Il leur est ainsi difficile d'offrir des services d'autant plus qu'ils ne sont pas interpellés par les diverses publicités.

Nous voulons souligner les contradictions rencontrées quant à la publicité des services et des activités par les organismes. Pour certains répondants, l'usage d'internet comme moyen de communication empêche une partie de la population d'avoir accès à l'information. En effet, les personnes âgées, par exemple, ont souvent plus de difficulté à utiliser cette nouvelle technologie, alors que d'autres n'ont pas accès depuis leur domicile à Internet, ce qui diminue les possibilités d'accès aux informations.

La dernière limite dont il sera question englobe les trois précédentes. Ainsi, il semble que pour avoir accès aux informations, on doit être dans le réseau, donc avoir un accès direct avec l'un ou l'autre des intervenants de diverses organisations qui nous transmet l'information. En effet, nous sommes d'avis que, souvent, par méconnaissance, certains services bénéfiques ne rejoignent pas les personnes qui auraient avantages à en bénéficier.

Finalement, il semble avoir des concordances entre les activités utilisées par les acteurs et les grandes catégories de stratégies proposées par l'OCDE pour le développement d'un milieu idéal. En effet, formellement, les stratégies dont nous ont fait part les acteurs englobent peu les éléments proposés sous la section « producteur » alors que les ressources et l'incubateur sont mieux couverts. Les stratégies propres au milieu de l'arrondissement et adaptées à ces particularités sont les éléments plus négligés. Nous verrons à travers les autres pans de stratégies que nous avons questionnés, si cette tendance se maintient.

#### STRATÉGIES QUI ASSURENT LA VIABILITÉ DES ENTREPRISES

---

Les stratégies mises en place par les organismes de soutien afin d'assurer la viabilité des entreprises sont nombreuses. En effet, elles entrecourent les stratégies entrepreneuriales mises sur pied par les organisations et les activités et services qu'elles offrent. Ainsi, les stratégies proposées sont principalement : l'accompagnement et l'encadrement à plus ou moins long terme et plus ou moins fréquent; les suivis; l'aide à la réflexion; le réseautage et le mentorat; la formation; le financement; et l'aide à la recherche de financement.

Ces réponses recourent les informations recueillies préalablement sur les services offerts par les organisations. Par contre, les intervenants ont mis l'accent sur un fait : il leur est très difficile d'avoir un impact sur les décisions et la gestion des entreprises et donc sur sa viabilité. C'est dans cette optique que deux des répondants ont même affirmé qu'il n'était pas « de leur rôle » de s'assurer de la viabilité des entreprises. Nous croyons qu'en raison des services offerts et de leurs stratégies, les intervenants sont des acteurs importants dans la viabilité des entreprises, tout en respectant les décisions des entrepreneurs. De plus, les aspects financiers ne sont pas les seuls à

prendre en compte lorsqu'il est question de viabilité, il y a aussi, par exemple, les législations locales qui imposent des obligations aux entrepreneurs.

Pour compléter l'information sur la viabilité des entreprises, nous avons demandé aux intervenants de coter, de 1 à 5, l'importance de certains facteurs sur la viabilité des entreprises d'un quartier, sans faire référence implicitement à CDN/NDG. L'importance de l'aide du gouvernement, de l'aide des organismes de soutien aux entreprises, des partenariats et du marché local a donc été scrutée. Les diagrammes disponibles à la figure 24 représentent les réponses obtenues pour les quatre éléments.

Sans contredit, l'importance de l'aide des organismes de soutien est essentielle pour la viabilité des entreprises. Il va de soi que les intervenants ne vont pas dénigrer leur travail. Pour l'aide du gouvernement, les réponses sont plus partagées quoique la quasi-totalité des résultats se retrouve entre « moyennement d'impact », « beaucoup d'impact » et « impact primordial ». Comme une majorité des organisations reçoivent du financement gouvernemental, il est un partenaire essentiel pour les acteurs et aussi pour les entrepreneurs via divers programmes de financement, par exemple, la mesure STA, et les bourses.

Les partenariats, quant à eux, quoiqu'important ne sont pas ressortis comme un élément essentiel pour assurer la viabilité des entreprises. Nous estimons que cette réponse est liée au fait que l'entrepreneuriat est, en réalité une décision ou activité individuelle.

Le marché local, lui, a un impact primordial sur la viabilité des entreprises. En effet, la proximité à un impact sur l'achalandage, d'autant plus que la majorité des entreprises à CDN/NDG sont des entreprises de services, et qu'il y a beaucoup de commerces desservant des communautés ethniques en offrant des produits importés.

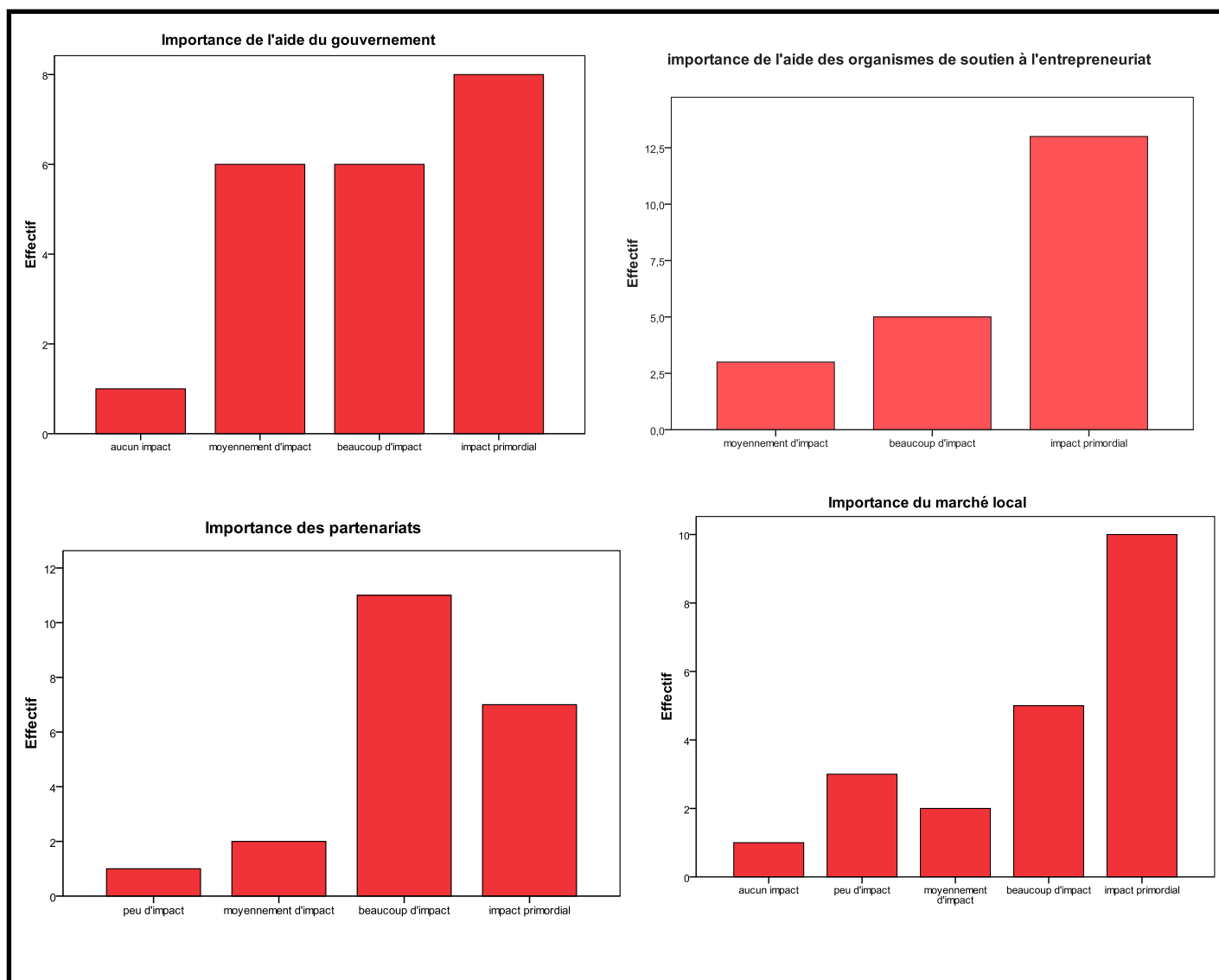
D'autre part, nous ne nous sommes pas intéressées à l'impact des innovations sur la viabilité des entreprises. « Cependant, plusieurs études différentes indiquent que les petites entreprises ont tendance à avoir un taux plus élevé d'essaimage que les grandes entreprises, jusqu'à six fois plus élevé dans plusieurs cas » (Gasse et Malouin, 1992 : p. 10). Dans une petite entreprise, c'est plus facile d'acquérir des connaissances dans les principaux domaines comme les technologies, les marchés, les finances et même la gestion. Il y a aussi une part de décision et sélection



personnelles, les individus choisissant de travailler dans une petite entreprise ont souvent l'esprit d'entreprise plus développé que les autres. « Les pratiques d'essaimage des universités et des organismes de recherche peuvent avoir une influence déterminante dans la création d'entreprises chez les chercheurs-entrepreneurs » (Gasse, 2002b : p. 10). CDN/NDG a donc des avantages indéniables pour le développement de PME, avec sur son territoire de nombreuses institutions.

Nous pouvons donc conclure en disant que les résultats obtenus par ces diagrammes nous informent de l'importance accordée aux actions et l'impact des quatre facteurs quant à la viabilité des entreprises en milieu urbain. Paradoxalement, les quatre facteurs sont des agents extérieurs à l'entreprise considérés comme importants, malgré qu'ils aient un impact indirect sur les décisions prises par les entreprises.

Figure 24 : Réponses obtenues sur l'importance de divers facteurs sur la viabilité des entreprises.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011

STRATÉGIES QUI ASSURENT LA SANTÉ ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES :

---

Nous avons aussi questionné les intervenants sur leurs stratégies déployées pour assurer la santé économique des entreprises locales. Pour répondre à cette question, nous avons employé la même méthode que pour la viabilité, en premier lieu en questionnant ouvertement les répondants sur leurs stratégies et, deuxièmement, en leur demandant de noter de 1 à 5 certains facteurs, selon la même échelle que celle utilisée pour la viabilité.

Ouvertement, les intervenants ont mentionné une variété de stratégies qu'ils utilisent quand ils veulent avoir un impact sur la santé économique des entreprises : référencer à divers concours d'entrepreneuriat et à des subventions; financer et agir comme effet levier pour des partenaires financiers; aider au développement de nouvelles stratégies marketing, de visibilité et d'image d'entreprise; aider aux modifications entrepreneuriales nécessaires pour concorder avec les réalités économiques du marché (coût/service), favoriser le réseautage, offrir un soutien informel et des recommandations; assurer la disponibilité de diverses ressources; améliorer les infrastructures urbaines; offrir un service de formation; assurer un accompagnement et un encadrement personnalisé à long terme; faire des visites sur le terrain des entreprises; offrir des réunions d'information sur le quartier pour aider les entrepreneurs à mieux connaître le marché local; sensibiliser les entrepreneurs à l'emploi local.

Contrairement à ce que nous aurions pensé en premier lieu, les mesures financières ne sont pas les premières actions posées lorsqu'il est question de la santé économique des entreprises. En effet, à part la gestion et quelques programmes d'aide pour un financement post-démarrage, les actions des divers acteurs se concentrent sur la gestion, le marketing et, à essayer de briser l'isolement des micro-entrepreneurs en offrant des activités de réseautage, mais aussi des ateliers-rencontres sur divers thèmes qui leur permettent d'améliorer leur visibilité et leur marché, entre autres.

Étonnamment, l'offre de formation revient à travers divers aspects, alors que dans l'une de nos premières questions sur les services offerts, il ne s'agissait pas d'une des activités primordiales et majoritairement mentionnées. En effet, le thème formation, utilisé comme « cours » n'est pas une méthode grandement utilisée, mais le transfert d'informations, par exemple les réunions et la

sensibilisation, sont un type d'enseignement informel à valoriser et très répandu à travers les services disponibles.

Les diverses stratégies proposées sont intéressantes. À notre avis, pour assurer la santé économique des entreprises, il y a un manque de services ayant trait à l'innovation. En effet, l'innovation permet aux entreprises de devancer les concurrents, d'offrir de nouveaux services et ainsi rester compétitif sur le marché. Par contre, l'adaptation aux marchés des entreprises, par diverses méthodes est un service fortement offert, d'autant plus qu'il agit d'un élément important pour la survie des entreprises.

En ce qui a trait à la deuxième question sur la santé économique des entreprises (Question 15), nous avons présenté quatre facteurs à évaluer; aide du gouvernement, aide des organismes de soutien à l'entrepreneuriat, partenariat et marché local.

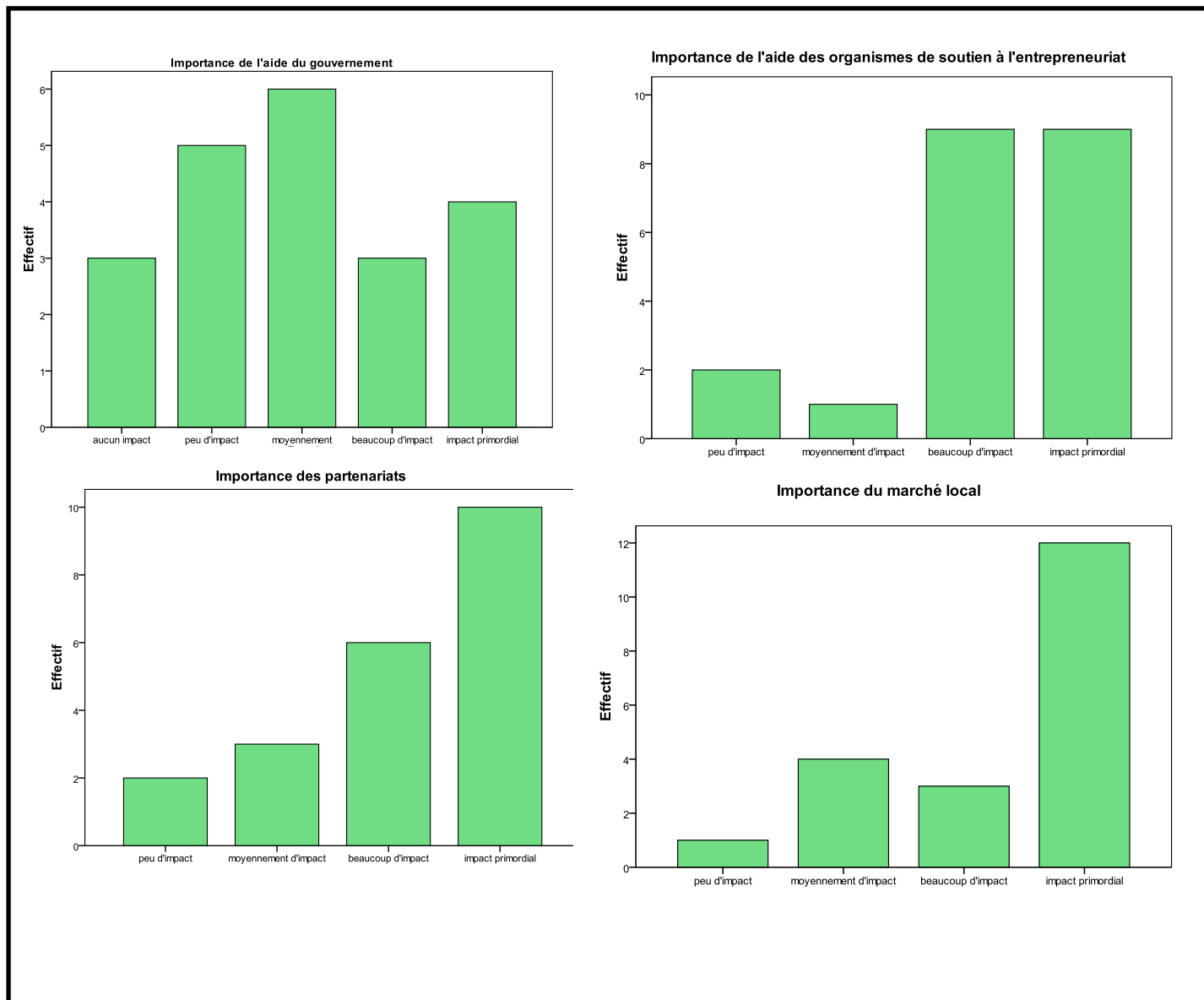
Les résultats obtenus, disponibles à la figure 25, ont obtenu des résultats similaires à ceux de la viabilité pour trois des quatre facteurs. En effet, l'impact de l'aide offert par les organismes de soutien est considéré comme important, alors que celle offerte par le gouvernement l'est moins. Ainsi, les intervenants croient que le gouvernement s'implique moins pour assurer la santé économique des entreprises que pour assurer leur viabilité. En effet, le gouvernement favorise l'entrepreneuriat comme moyen de création d'emploi et de richesse, mais il n'est pas l'a pour enrichir les entrepreneurs. À travers divers programmes, il peut s'impliquer pour financer l'innovation et ainsi la survie des entreprises, mais ce n'est pas son rôle prioritaire en ce qui a trait à l'entrepreneuriat local urbain. En effet, dans notre recension des mesures en entrepreneuriat des divers ministères au chapitre 4, nous sommes venus à la conclusion qu'il y avait peu de mesures offertes par les ministères et que les organismes affiliés offraient souvent un support plus approprié.

Les partenariats eux sont considérés comme très importants. En effet, nous avons remarqué à travers nos analyses que les rencontres formelles et informelles permettent d'augmenter les contacts entre les entrepreneurs qui par la suite ont tendance à utiliser ou interchanger des services avec les personnes rencontrées, à créer des projets communs, etc.

Dans le même sens, le marché local est essentiel à la santé économique des petites entreprises, car il est le premier contact direct entre l'entrepreneur et la clientèle. Ainsi, la connaissance du milieu afin d'offrir un service adapté aux besoins locaux est essentielle à la santé économique d'une entreprise, surtout au moment du démarrage, alors qu'il y a construction d'une clientèle à fidéliser.

Globalement, nous pouvons dire que pour les organismes de soutien, les services pour assurer la santé économique des entreprises sont centraux, mais ambigus à plus large échelle. En effet, leur objectif étant d'améliorer les conditions socio-économiques du milieu. Ainsi, les aspects quant à la viabilité et à la vitalité des entreprises se doivent d'être des éléments centraux de leurs actions sur le terrain.

Figure 25 : Réponses obtenues sur l'importance de divers facteurs sur la santé économique des entreprises.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

STRATÉGIES QUI ASSURENT L'ENRACINEMENT DES ENTREPRISES À CDN/NDG :

---

Nous nous sommes d'ailleurs intéressés aux stratégies mises sur pied qui visent l'enracinement des entreprises à CDN/NDG. Nous nous sommes penchés sur la question de l'enracinement, car nous voulions savoir si les intervenants voyaient un lien entre la grande mobilité de population de l'arrondissement et la stabilité des entreprises dans le secteur à l'étude. Deux des questions de notre questionnaire étaient reliées à cet aspect. Ainsi, à la question 16, nous avons demandé qu'elles étaient leurs stratégies afin d'assurer de l'enracinement des entreprises à CDN/NDG. À la question 17, nous avons demandé de classer par « oui » ou « non » une série d'éléments proposés relatifs à l'enracinement des entreprises à CDN/NDG?

Dans un premier temps, les stratégies identifiées par les intervenants sont moins nombreuses que pour la viabilité et la santé économiques des entreprises. En effet, pour de nombreux intervenants il est difficile d'obliger des entrepreneurs à demeurer dans le quartier lorsqu'ils voient un changement dans leur marché et de fait, une obligation à la relocalisation pour être compétitif. Les acteurs ont, tout de même, mentionné une série de stratégies que voici : utiliser la promotion pour favoriser le quartier, offrir un service d'étude de marché avant l'implantation, développer des partenariats, assurer la fidélisation des clients, développer l'appartenance au milieu. Les stratégies dans ce cas sont beaucoup moins nombreuses. Nous croyons que cela est dû aux nombreux éléments du marché local et de la communauté qui ne sont pas contrôlables. Lorsque nous avons construit le questionnaire, nous pensions que l'enracinement était un élément central des actions et stratégies des organisations de soutien. En effet, il l'est, mais à moindre échelle. Les intervenants n'ont aucune emprise sur le milieu et les changements de l'économie. Malgré tout, les intervenants essaient, avant le démarrage, de s'assurer que les entreprises se localisent favorablement et une fois sur le marché ils essaient de favoriser leur intégration dans le tissu socio-économique et ainsi éviter les déplacements.

Dans un deuxième temps, le tableau 7 présente les éléments que nous avons évalués à la question 17. L'objectif de cette question était de nous permettre de mieux identifier les éléments du milieu qui ont une incidence sur l'enracinement des entreprises à CDN/NDG. Pour chaque élément questionné, nous avons obtenu entre 15 et 21 opinions. Ainsi, les pourcentages et fréquences

relatives ont été calculés par rapport aux données obtenues pour chaque élément et non calculées sur les réponses totales (21).

TABEAU 7 : RÉSULTATS DE L'IMPORTANCE DE CERTAINS FACTEURS SUR L'ENRACINEMENT DES ENTREPRISES À CDN/NDG.

FACTEURS	OUI (%)	FRÉQUENCE	NON (%)	FRÉQUENCE
Proximité du centre-ville	76,2 %	16	23,8 %	5
Pôles d'attraction	64,7 %	11	35,3 %	6
Incubateurs d'entreprises	68,4 %	13	31,6 %	6
Proximité des institutions	81,0 %	17	19,0 %	4
Coût des loyers	82,4 %	14	17,6 %	3
Disponibilité des locaux	66,7 %	9	33,3 %	5
Mobilité des résidants	21,1 %	4	78,9 %	15
Mobilité des travailleurs	57,1 %	12	42,9 %	9
Transport en commun	95,2 %	20	4,8 %	1
Marché local	90,0 %	18	10,0 %	2
Diversité ethnique	89,5 %	17	10,5 %	2
Main-d'œuvre	68,4 %	13	31,6 %	6

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Selon les résultats obtenus sur le terrain, les facteurs : proximité du centre-ville, proximité des institutions, coût des loyers, transport en commun, marché local et diversité ethnique sont, sans conteste, des éléments qui favorisent l'enracinement des entreprises à CDN/NDG. Il y a peu de



surprises quant à ce résultat sauf, peut-être, la forte majorité positive qu'a obtenue le facteur «transport en commun». Les six autres éléments ont des résultats moins évidents et donc discutables.

La proximité de l'arrondissement par rapport au centre-ville est considérée comme un avantage d'enracinement pour CDN/NDG. Nous croyons que cette proximité facilite les déplacements et permet aux entrepreneurs d'avoir accès à des locaux à plus faible coût qu'au centre. Selon nous, les deux éléments jumelés sont un incitatif important à l'enracinement dans CDN/NDG. De plus, la disponibilité des locaux est un élément important, mais, selon les réponses recueillies, cela a moins d'impact sur l'enracinement des entreprises. En effet, une fois l'emplacement trouvé, la disponibilité n'a pas d'impact sur l'enracinement. Il s'agit plutôt d'un facteur d'attraction.

Les résultats obtenus pour la main-d'œuvre sur le territoire reflètent le fait que, les emplois disponibles à CDN/NDG ne sont pas nécessairement adaptés à la main-d'œuvre disponible à proximité, à cause des besoins spécifiques des institutions, par exemple. Dans cette optique, la mobilité des travailleurs via entre autres le transport en commun devient un aspect primordial pour les hôpitaux, mais pour l'enracinement des petites entreprises, cet élément est neutre. La mobilité des résidents, par contre, est perçue négativement pour l'enracinement des entreprises, car elle amène une instabilité dans la main-d'œuvre. Par contre, le système de transport en commun qui dessert l'arrondissement est très efficace, ce qui est certes un avantage pour les entreprises. Elle permet d'attirer les employés et des clients.

D'autre part, la présence d'institution sur le territoire est un facteur d'enracinement très important pour les PME. En effet, ils sont de grands et bons clients pour ceux qui savent en tirer avantage. En plus de leur vendre biens et services, les commerces, épiceries, restaurants du marché local profitent de la présence d'un grand bassin d'employés à proximité pour mousser leurs ventes. Le marché local de CDN/NDG, composé de ces travailleurs et des résidents, est donc un aspect positif pour l'enracinement des entreprises.

Finalement, la diversité ethnique est un élément très important pour l'enracinement des entreprises. En effet, pour les commerces ethniques la proximité avec ces communautés est essentielle, car c'est leurs clients principaux. De plus, ils teintent le marché local en offrant des services spécifiques et exotiques.

Globalement, nous voyons que tous ces facteurs sont interreliés et ont un impact, évalué plus ou moins fortement, sur l'enracinement des entreprises à CDN/NDG. Pour les organismes de soutien, il est impossible d'avoir une prise sur ces facteurs globaux, sauf peut-être par certains jeux politiques : diminution des taxes, fréquence du transport en commun, etc. Ainsi, l'enracinement des entreprises est un facteur qui, pour les organismes de soutien, est trop large pour être un élément central de leurs stratégies.

#### PERCEPTION DU MILIEU

---

La perception du milieu de CDN/NDG sur le plan entrepreneurial et son environnement représente une partie importante des questions que nous avons posées aux intervenants. En effet, onze questions y faisaient références. Elles nous permettent de mieux nous représenter la dynamique du territoire, et ce, grâce aux opinions des experts rencontrés. Cette méthode d'analyse, qui s'applique habituellement à l'analyse des interactions résidants/quartier, est appliquée dans ce cas au milieu entrepreneurial. « Il est important d'étudier les multiples interactions entre les résidants et leur quartier afin de comprendre leur territoire de vie au quotidien. Chaque résidant se forge une image (et même un imaginaire) de son milieu résidentiel et de son quartier. Il importe donc de savoir les différentes représentations des lieux qu'ils fréquentent et les relations entre eux. Ce réseau de lieux constitue l'espace social investi de valeurs, de symboles de significations et de repères. C'est un espace approprié qui acquiert une identité... et plus il est approprié par les résidents et plus l'identité est grande. Avec les temps, le résident s'enracine et c'est de là qu'il développe des habitudes, des trajets routiniers, des préférences, et une connaissance du quartier. » (Marois, 2008). Ainsi, pour cette recherche, nous pouvons transposer cette méthode d'analyse des perceptions des intervenants sur les entrepreneurs avec le milieu. Dans cette perspective, nous avons posé une série de questions à choix multiples

permettant de dresser un profil de CDN/NDG. Les questions sont surtout en lien avec le développement entrepreneurial et sa composition.

#### ÉVALUATION DE CDN/NDG COMME MILIEU ENTREPRENEURIAL

En premier lieu, nous avons créé un barème identique de réponse pour sept questions portant sur certains aspects du milieu entrepreneurial de l'arrondissement. Les répondants devaient noter sur une échelle de 1 à 5, un signifiant « médiocre » et cinq « excellent », les divers critères. Voici une synthèse des réponses, en pourcentage, que nous avons obtenu. Nous avons exclu les données manquantes, certains répondants ne possédant pas les connaissances suffisantes pour répondre à une ou plusieurs des questions.

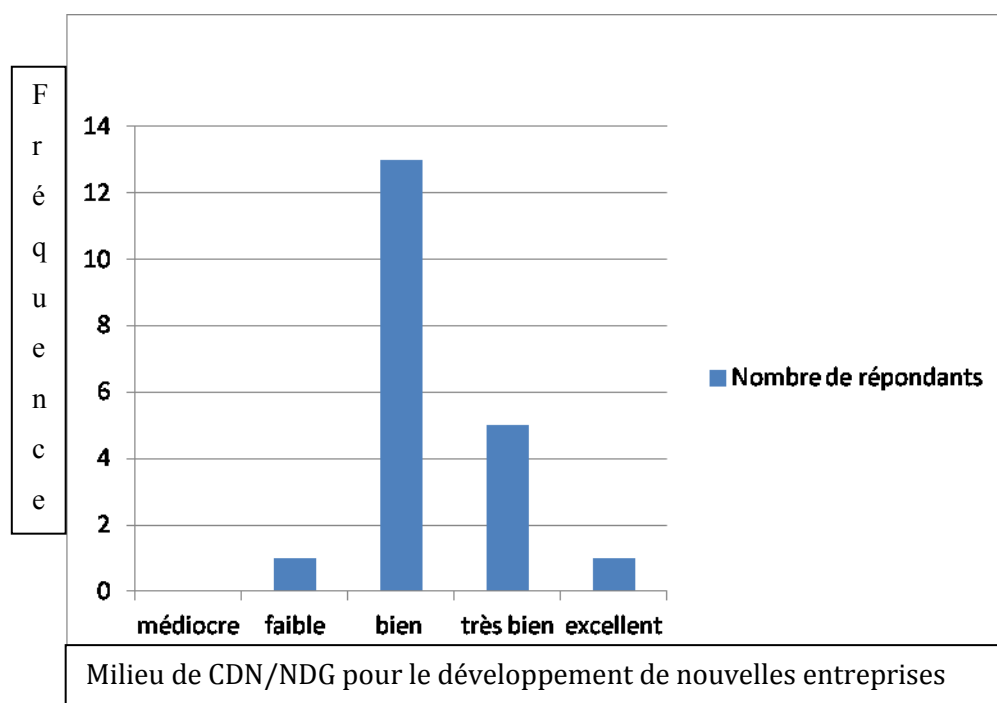
À la question 18, nous demandions aux répondants d'évaluer le milieu de CDN/NDG pour le démarrage d'entreprise. Globalement, la majorité des répondants qualifie le milieu entre « bien » et « excellent » pour le démarrage (tableau 8). Nous supposons que ces résultats sont reliés aux critères que nous avons analysés à la section précédente, incluant, entre autres, la composition de sa population de l'arrondissement, la proximité du centre-ville et la proximité des institutions.

Le résultat obtenu est positif, il signifie que CDN/NDG est un milieu apte à recevoir de nouvelles entreprises et qu'il y a une place sur le marché pour leur développement.

Les résultats à la question 21 complètent l'information. Nous avons demandé : « Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous le dynamisme ou la situation économique actuelle à CDN/NDG pour le développement de nouvelles entreprises? » Les réponses reçues nous indiquent que la situation économique actuelle est perçue comme « bien » pour le démarrage d'entreprise (figure 26). Nous pouvons donc croire qu'il y a des améliorations possibles pour favoriser l'entrepreneuriat au niveau économique. Par exemple, en améliorant structurellement le milieu, en augmentant le dynamisme par diverses activités de sensibilisation et en facilitant le démarrage à tous les points de vue et pour tous les groupes composant la population.

Paradoxalement, les résultats obtenus aux diverses questions sont contradictoires. Globalement, le milieu est mieux évalué que la situation économique ou le dynamisme économique du quartier, où les activités se déploient. Par contre, le milieu économique est, sans contredit, la base pour les entreprises et leurs développements.

Figure 26 : Répartition des réponses obtenues à la question 21 sur la situation économique actuelle à CDN/NDG pour le développement de nouvelles entreprises



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

D'autre part, nous avons questionné les intervenants sur leur perception du potentiel entrepreneurial à CDN/NDG (Question 19). Nous utilisons le terme potentiel pour qualifier l'ensemble des caractéristiques personnelles favorables pour être entrepreneurs : motivation, aptitudes, attitudes, etc., et ce, des résidents de CDN/NDG. Les réponses nous ont indiqué que le potentiel perçu est élevé pour l'arrondissement que nous étudions (tableau 8). En effet, plusieurs

éléments sur le territoire en font un lieu où foisonnent les idées par exemple, universités, diversité ethnique, immigrants et jeunes. Malgré tout, selon les dires recueillis, le potentiel est différent selon les niches des entreprises.

À travers nos discussions, il est ressorti que les intervenants perçoivent un grand potentiel dans le secteur, mais considèrent que celui-ci est peu exploité, principalement par manque de moyens.

En lien avec ce potentiel, nous avons voulu avoir plus d'informations sur le dynamisme entrepreneurial du territoire (Question 20). Le dynamisme représente, pour un territoire donné, les proportions de la population qui ont été entrepreneurs, le sont ou ont l'intention de le devenir prochainement. De plus, des recherches récentes indiquent que : « Les réseaux d'affaires et de proximité, la famille et les amis sont des acteurs de premier plan dans l'apprentissage des entrepreneurs et même, dans le montage de leur financement. » (Fondation de l'Entrepreneurship, 2010 :p.1). Ainsi, le dynamisme et le potentiel entrepreneurial sont en lien direct entre eux et avec le territoire et sa composition sociale. Concernant ces faits, le tableau 8 indique les pourcentages de réponses élevés quant au dynamisme de l'arrondissement perçu.

Malgré que nous imaginions le dynamisme plus important à CDN/NDG, un des répondants nous a indiqué que le quartier de NDG est celui à Montréal où l'on retrouve le plus de travailleurs autonomes. De plus, nous croyons que l'hétérogénéité de la population et les valeurs entrepreneuriales plus fortes de certains groupes ethniques comparativement aux Québécois auraient un impact sur les perceptions générales du dynamisme entrepreneurial de l'arrondissement.

Les deux questions suivantes du questionnaire (question 22 et 23) avaient comme objectif de recueillir des informations sur le marché local de CDN/NDG et sa composition entrepreneuriale. Ainsi, en utilisant la même échelle de notation, nous avons demandé aux intervenants d'évaluer le marché local et par la suite les activités de fabrication, commerciales et de services. Le tableau 8 indique les pourcentages de réponses sur la perception de la qualité du marché local et le diagramme en bâton à la figure 27, les résultats par rapport à la répartition par types d'activités dans l'arrondissement.

TABLEAU 8 : PERCEPTIONS DU MILIEU CDN/NDG POUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL

A) MILIEU DE CDN/NDG POUR DÉMARRAGE D'UNE ENTREPRISE				
1-MÉDIOCRE	2-FAIBLE	3-BIEN	4-TRÈS BIEN	5-EXCELLENT
5 %	15 %	40 %	30 %	10 %

B) POTENTIEL ENTREPRENEURIAL À CDN/NDG				
1-MÉDIOCRE	2-FAIBLE	3-BIEN	4-TRÈS BIEN	5-EXCELLENT
0 %	0 %	22,2 %	44,4 %	33,3 %

C) DYNAMISME ENTREPRENEURIAL À CDN/NDG				
1-MÉDIOCRE	2-FAIBLE	3-BIEN	4-TRÈS BIEN	5-EXCELLENT
0 %	21,1 %	42,1 %	26,3 %	10,5 %

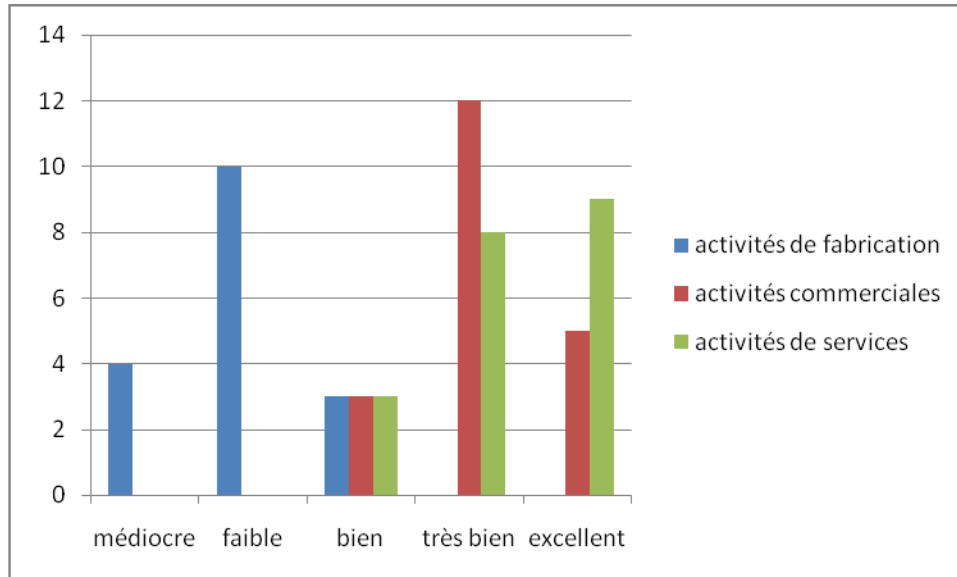
  

D) MARCHÉ LOCAL À CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE				
1-MÉDIOCRE	2-FAIBLE	3-BIEN	4-TRÈS BIEN	5-EXCELLENT
0 %	5 %	35 %	50 %	10 %

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Les résultats des perceptions par rapport au marché local sont positifs. Le marché local est vu globalement comme énergique et un bon endroit pour démarrer une entreprise. Malgré tout, les intervenants ont spécifié que le marché local de l'arrondissement n'est pas équivalent partout sur le territoire et se compose de plusieurs éléments qui sont difficilement analysables comme un tout.

Figure 27 : Perceptions des intervenants rencontrés des activités économiques à CDN/NDG.



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Par la figure 27, on remarque que les activités de fabrication ont reçu un résultat médiocre, principalement car il y a peu ou pas d'industries implantées dans le territoire. Ce sont les activités commerciales et de services qui composent majoritairement le marché de CDN/NDG et celles-ci sont perçues positivement. Ces résultats reflètent nos observations sur le terrain. Il n'y a aucune zone industrielle à CDN/NDG; en revanche, il y a plusieurs artères commerciales bien développées.

Les informations recueillies sur le marché local indiquent que celui-ci est attrayant et que l'offre des services disponibles est élevée, en volume. Ainsi, les artères commerciales de l'arrondissement sont considérées comme intéressantes. Plusieurs intervenants aimeraient voir le développement de tronçons commerciaux en favorisant, par exemple l'affichage et l'augmentation de place de stationnement.

Selon les organismes de soutien en entrepreneuriat, les entreprises de services et commerciales sont les composantes essentielles et majoritaires du marché de CDN/NDG. Dans cette optique, les lectures que nous avons effectuées sur les nouvelles entreprises, leur importance dans un milieu,

etc., semblent le confirmer : « Elles contribuent à la vitalité de l'industrie en ravivant la concurrence, et en complétant et stimulant les efforts des entreprises déjà établies » (OCDE, 1998 in Gasse, 2002b : p. 2).

Par ces réponses, nous pouvons dire que, globalement, le marché local de CDN/NDG est un milieu entrepreneurial favorable au développement de nouvelles entreprises. Par contre, la concurrence sera plus forte en ventes et services, mais, la présence d'un marché implique la présence d'une clientèle à proximité et permet le développement de partenariats. De plus, nous pensons que les perceptions positives par rapport au marché signifient qu'il jouit d'une vitalité et d'une santé économique.

De plus, nous avons demandé aux intervenants de classer l'impact de certains facteurs sur le milieu entrepreneurial. Ainsi, nous avons posé la question suivante (question 25) : « Dans quelle mesure les critères suivants sont des facteurs/caractéristiques importantes du milieu entrepreneurial de CDN/NDG? » Par cette question, nous voulions étudier les perceptions des intervenants sur diverses composantes du marché de l'arrondissement.

Les intervenants ont donc classifié en quatre groupes une série de quatorze critères. La classification s'est faite selon leur perception d'importance des dits critères. Les réponses obtenues sont disponibles au tableau 9.



TABLEAU 9 : RÉSULTATS AU CLASSEMENT DES CRITÈRES QUALITATIFS SUR LE MILIEU  
ENTREPRENEURIAL DE CDN/NDG

CRITÈRE	Aucunement	Un peu	moyennement	principalement
Entreprise de services	0	0	4	15
Entreprises industrielles	5	10	4	0
Entreprises technologiques	1	1	13	1
Entreprises familiales	2	3	8	1
Services culturels	1	8	8	2
Économie sociale	1	4	9	4
Services de proximité	0	0	4	15
Entreprises variées	0	5	4	10
Caractère éphémère	1	6	8	0
Essentiel à la vie de quartier	2	0	2	16
Impacts/retombées sociaux	0	2	6	11
Diversité ethnique	0	0	4	16
Générateur d'emplois	0	4	4	11
Générateur emplois locaux	2	2	6	7

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Les réponses récoltées auprès des répondants sont surprenantes. Ainsi, pour les facteurs sur la composition du marché, les entreprises de services sont ressorties comme composante essentielle, les entreprises technologiques comme moyennement importantes et les entreprises industrielles comme peu présentes sur le territoire. Malgré tout, les entreprises qui composent le milieu sont perçues comme variées. Ces informations concordent avec celles de la question précédente, où les activités de fabrication sont ressorties comme une composante médiocre du marché local de CDN/NDG.

Du milieu entrepreneurial de l'arrondissement, la majorité des intervenants ont qualifié le marché de CDN/NDG comme principalement composé de services de proximité et ayant des retombées sociales sur le territoire. De plus, la grande majorité des répondants affirme que la diversité ethnique est une composante principale du marché et que ce-dit marché est générateur d'emplois, mais non des emplois locaux. Ainsi, il semble que les entreprises ne tirent pas profit du caractère multiethnique ni de la main-d'œuvre universitaire spécialisée de l'arrondissement.

En effet, le marché comme générateur d'emplois locaux n'est pas ressorti comme caractéristique importante. Un intervenant a mentionné que les emplois dits « locaux » étaient principalement ceux nécessitant peu ou pas de formation. Effectivement, les institutions sont les grands employeurs de l'arrondissement, mais demandent, dans la majorité des cas, à ses employés d'avoir suivi une formation spécifique et une bonne connaissance des langues officielles.

La dernière question que nous avons posée en lien avec le marché se voulait une analyse des barrières au développement et à l'entrepreneuriat (Question 26). Nous avons demandé, pour une série de caractéristiques si « oui » ou « non », ils les considéraient comme une barrière pour le milieu entrepreneurial de CDN/NDG. Le tableau 10 expose les résultats sous forme de pourcentages et de valeurs absolues.

TABLEAU 10 : ÉVALUATION DE DIVERS CRITÈRES COMME BARRIÈRE AU DÉVELOPPEMENT  
ENTREPRENEURIAL À CDN/NDG

CRITÈRE	OUI		NON	
Hétérogénéité de la population	7	36,8 %	12	63,2 %
Méconnaissance des langues officielles	15	75,0 %	5	25,0 %
Position géographique par rapport au centre-ville	0	0,0 %	20	100,0 %
Manque d'incubateurs d'entreprises	13	76,5 %	4	23,5 %
Manque de culture entrepreneuriale	11	61,1 %	7	38,9 %
Peur de l'endettement	17	89,5 %	2	10,5 %
Manque de soutien aux entrepreneurs	9	50,0 %	9	50,0 %
Âge des résidants (jeunes, retraités)	3	16,7 %	15	83,3 %
Mobilité de la population	7	36,8 %	12	63,2 %

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Pour la majorité des répondants, l'hétérogénéité de la population n'est pas une barrière au développement. C'est plutôt l'inverse, elle entraîne avec elle de la nouveauté sur le marché, par contre, la méconnaissance des langues officielles l'est. En effet, pour s'intégrer socialement, la connaissance du français ou de l'anglais est essentielle. La méconnaissance des langues est une barrière au développement, car les contacts avec les intervenants sont réduits ou absents, et plusieurs projets entrepreneuriaux ne sont pas développés. Nous aborderons les spécificités de l'entrepreneuriat ethnique, à l'analyse de la question 27.

Au niveau géographique, la position de CDN/NDG par rapport au centre-ville n'est pas une barrière au développement économique du dit arrondissement. De ce fait, la totalité des répondants a caractérisé positivement la situation, étant donné la proximité et la facilité des déplacements entre les deux zones. Comme il ne s'agit pas d'une barrière, l'idée que la position par rapport au centre-ville favorise l'enracinement des entreprises est renforcée.

Les intervenants ne pensent pas, majoritairement, qu'il manque de culture entrepreneuriale dans la population de CDN/NDG. Au contraire, c'est plutôt la peur de l'endettement qui bloque plusieurs projets. En effet, le caractère multiethnique a un impact sur la culture entrepreneuriale. Pour beaucoup de groupes ethniques, la culture entrepreneuriale et le démarrage d'entreprises sont un réflexe plus spontané que chez les Québécois. La peur de l'endettement, par contre, est un frein important et généralisé et, de fait, une barrière importante pour le développement de nouvelles entreprises. Les intervenants pensent que beaucoup de gens ne démarrent pas d'entreprises pour cette raison. Inversement, l'âge des résidents et leur mobilité sur le territoire montréalais ne sont pas des barrières au développement. En effet, ils sont des catalyseurs de développement, les jeunes par le potentiel de leur jeunesse et les personnes plus âgées par leur expérience. La mobilité permet d'agrandir le marché des entreprises et d'être au fait des innovations et de la compétition.

En lien avec les services offerts par les organismes de soutien, la moitié de ceux-ci pensent qu'il manque de soutien pour les entrepreneurs. Nous croyons qu'ils sont très critiques envers leur travail et les services qu'ils sont capables d'offrir aux entrepreneurs. Les réponses sont certainement teintées des capacités financières dont ils disposent pour mettre sur pied divers projets. Par contre, 76,5 % des répondants affirment que le manque d'incubateurs d'entreprises est une barrière au développement. En effet, à CDN/NDG, il n'y a pas d'incubateurs d'entreprises proprement dits. Ainsi, pour plusieurs intervenants le développement d'incubateurs devrait être une priorité, ils affirment majoritairement que leur manque est une barrière au développement.

Les barrières au développement auxquelles fait face le territoire de CDN/NDG sont diverses. Chaque personne ayant ces capacités, ses perceptions du territoire, ses besoins, etc. C'est dans cette perspective que la majorité des répondants offrent des services individualisés afin de travailler sur des points précis avec chaque entrepreneur, selon leur situation. Cela signifie qu'il existe d'autres barrières au développement que celles mentionnées ici et que, la polyvalence et

adaptation sont des qualités que doivent posséder les intervenants pour s'assurer d'offrir un service de développement entrepreneurial adapté et qui concorde avec les besoins locaux.

#### LA DIVERSITÉ ETHNIQUE

La diversité ethnique est, dans les réponses à plusieurs autres questions, revenue comme un élément essentiel à la compréhension de la dynamique du quartier. Ainsi, nous avons demandé à la question 27 les opinions des intervenants sur la diversité ethnique en entrepreneuriat à CDN/NDG. Nous avons donc interrogé : « Pour les facteurs suivants, croyez-vous que la diversité ethnique du quartier a un impact? Répondez par “oui” ou “non” et expliquez. » Il y a donc deux parties à cette question, tout d'abord les réponses récoltées pour six facteurs et deuxièmement, les liens et impacts entre ces facteurs et le milieu.

Au tableau 11, nous retrouvons les six facteurs pour lesquels nous avons demandé aux intervenants si la diversité ethnique de l'arrondissement y déteignait. Sans conteste, les facteurs que nous avons identifiés sont, pour les spécialistes, des éléments essentiels du paysage entrepreneurial ethnique sur notre territoire d'étude.

En effet, pour la majorité des intervenants, la diversité ethnique a un impact sur l'entrepreneuriat, l'offre et la demande de biens et services, sur le marché local, sur le réseautage, et sur l'emploi à CDN/NDG.

TABEAU 11 : IMPACTS DE LA DIVERSITÉ ETHNIQUE DE CDN/NDG SUR DIVERS FACTEURS ENTREPRENEURIAUX

FACTEURS	OUI	NON	NOMBRE DE RÉPONSE TOTALE (N)
Offre de biens et services	95,2 %	4,8 %	21
Demande de biens et services	90,5 %	9,5 %	21
Entrepreneuriat	100,0 %	0,0 %	21
Marché local	90,0 %	10,0 %	20
Réseautage	95,0 %	5,0 %	20
Emploi	100,0 %	0,0 %	21

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Nous sommes d’avis que les liens entre la diversité ethnique et l’offre et la demande de biens et de services sont facilement explicables. En effet, les membres de diverses communautés culturelles recherchent des produits provenant de leur pays d’origine faisant partie de leur culture et leurs habitudes. Ainsi, ceci teinte le marché local et lorsque les produits demandés ne sont pas disponibles, il peut y avoir création d’entreprises. Nous voyons donc que ces facteurs sont interreliés et qu’il est difficile de les évaluer individuellement.

Au tableau 15, nous analysons seulement s’il existe un lien entre les éléments, sans nous questionner à savoir si l’impact est positif ou négatif. Par conséquent, la deuxième partie de la question demandant des explications aux réponses nous permet d’approfondir les liens entre les éléments. Nous avons divisé en deux parties les réponses obtenues; celles que nous considérons être des impacts positifs et les négatifs.

Parmi les résultats obtenus nous avons pris note que :

- la culture entrepreneuriale est plus forte chez les immigrants;
- l'entraide entre les membres d'une même communauté et l'intégration des immigrants à l'emploi;
- l'addition de « diversité ethnique » et de « l'expérience migratoire » augmente le potentiel entrepreneurial et un foisonnement d'idées à développer;
- les boutiques spécialisées et l'offre de produits spécifiques influencent l'offre en biens et services dans les magasins à grande surface du secteur;
- la création d'associations et réseaux de gens de même origine ethnique pour favoriser l'intégration.

Par contre, il y a aussi un revers à la médaille, des conséquences dites « négatives » :

- il y a isolement des communautés, car celles-ci ne favorisent le réseautage « qu'entre eux »;
- le réseautage global est difficile à cause des problèmes de communication (langue) entre les diverses communautés;
- les entrepreneurs provenant de groupes ethnoculturels manquent , entre autres, de connaissances quant aux procédures québécoises, la gestion et aux communications;
- il y a une difficulté d'accès au financement;
- il y a des difficultés d'intégration socioprofessionnelle chez les membres des communautés ethnoculturelles;
- l'entrepreneuriat dans les communautés ethniques est une nécessité pour la survie financière et non un choix délibéré, d'où les manques de connaissance et de préparation.

Il semble que le réseautage soit un élément qui a, globalement, un impact significatif sur la synergie des quartiers. En effet, il relie beaucoup des éléments mentionnés par les intervenants. En favorisant le réseautage interculturel, il y a une meilleure intégration socioprofessionnelle et une meilleure connaissance des procédures administratives québécoises.

De manière générale, les stratégies utilisées par les acteurs de CDN/NDG se doivent d'inclure la planification multiculturelle à cause des spécificités ethnoculturelles de sa population. « La planification multiculturelle n'est pas un type distinct de planification urbaine. Il s'agit d'une stratégie visant, d'une part, à trouver des accommodements raisonnables répondant aux besoins culturels des minorités ethno- raciales et, d'autre part, à récupérer les points communs qui sous-tendent les politiques et les programmes » (Qadeer, 2009 : p. 1). En appliquant cette façon de faire à leurs actions, les organismes de soutien à l'entrepreneuriat favorisent les échanges interculturels entre les divers groupes, ce qui diminue les conflits et favorise l'intégration de tous à la communauté.

Globalement, nous pouvons dire que l'apport des communautés culturelles sur le marché entrepreneurial de CDN/NDG est positif. Il stimule le marché et modifie les structures afin de s'adapter à la population locale et à ses besoins. D'autre part, nous pouvons conclure que les données que nous avons obtenues sont conformes aux études sur l'entrepreneuriat ethnique et les diverses théories qui y sont reliées et que nous avons commenté au début de cet étude.

Finalement, pour conclure avec la section sur les perceptions du milieu, nous avons demandé aux diverses personnes rencontrées : « Pour les critères suivants [intégration sociale, emploi, francisation et entrepreneuriat], donnez une cote à chacun (1 aucunement important et 5 extrêmement important) indiquant leur importance dans le développement social et communautaire de CDN/NDG. » Avec cette question, nous voulions faire le lien entre le développement sociocommunautaire et le développement entrepreneurial, deux éléments qui intègrent les structures de la majorité des organisations que nous avons rencontrées lors d'entretiens (tableau 12).



TABLEAU 12 : RÉSULTATS SUR L'IMPACT DE CERTAINS FACTEURS SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE À CDN/NDG

FACTEURS	Aucunement d'impact	Peu d'impact	Moyennement d'impact	Beaucoup d'impact	Impact primordial	Effectif totale (N)
Intégration sociale	0%	0%	5%	35%	60%	20
Emploi	0 %	0 %	5 %	35 %	60 %	20
Francisation	0 %	0 %	20 %	35 %	45 %	20
Entrepreneuriat	0 %	0 %	20 %	45 %	35 %	20

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Avec ces résultats, nous pouvons affirmer que l'intégration sociale et l'emploi sont des éléments primordiaux dans le développement sociocommunautaire. À CDN/NDG, la francisation et l'entrepreneuriat sont aussi essentiels à la cohésion du milieu, mais les résultats obtenus sont moins élevés. Nous croyons que la différence entre ces deux groupes est explicable par le fait que plusieurs immigrants parlent déjà le français à leur arrivée et que l'on peut vivre à Montréal en parlant anglais. De plus, la présence de communautés culturelles permet aux gens sans connaissances des langues officielles de s'installer dans un micro-univers et d'y vivre. Nous jugeons que l'emploi a plus d'impact socialement que l'entrepreneuriat par les simples faits du nombre et de la facilité. De plus, comme nous l'avons vu, l'entrepreneuriat ne signifie pas directement une intégration sociale, car les services peuvent être dédiés très spécifiquement à un groupe ethnoculturel, par exemple. Par les résultats obtenus, nous pouvons admettre que les quatre facteurs sont importants dans la construction d'un milieu uni socialement à CDN/NDG et que, tous méritent, par une organisation où une autre, d'y dédier de l'énergie, du travail et des actions concrètes.

Grâce à cette série de questions visant à recueillir les perceptions des acteurs du territoire, nous pouvons dire que le milieu entrepreneurial de CDN/NDG est un tout où beaucoup d'éléments géographiques et socio-économiques s'insèrent. L'impact de nombreux facteurs, acteurs directs et indirects sont à prendre en considération. À ces éléments s'ajoutent l'hétérogénéité de la population et les différences ethnoculturelles qu'elles soutiennent. En effet, il est impossible d'analyser CDN/NDG comme un milieu clos, il est un arrondissement urbain et s'intègre à la ville de Montréal. Ainsi, la viabilité et la santé économique des entreprises, deux éléments que nous voulions analyser dans nos objectifs, sont sujettes à de nombreux agents externes autres que les services offerts par les organismes de soutien.

---

#### IMPORTANCE DES DIVERS ACTEURS À CDN/NDG

---

Un autre objectif que nous voulions atteindre avec ce questionnaire était de faire ressortir l'importance du support par des acteurs locaux en développement socioéconomique. Nous avons donc procédé en demandant aux répondants d'évaluer s'ils considéraient les acteurs nommés comme importants ou non, pour le développement local économique. Ainsi, nous voulions savoir explicitement quels sont les acteurs s'intégrant le plus sur le territoire de CDN/NDG (Question 29 et 30). Les résultats pour ces deux questions sont disponibles aux tableaux 13 et 14.

Les résultats obtenus indiquent, sans conteste, tant pour le développement local économique que social, que les acteurs les plus importants sont : le gouvernement du Québec, la Ville de Montréal, l'arrondissement et la CDEC. D'autre part, nous avons écarté la CMM, qui était inconnue de la majorité des intervenants qui ne pouvait donc pas la classer.

TABLEAU 13 : IMPORTANCE DE DIVERS ACTEURS EN DÉVELOPPEMENT LOCAL ÉCONOMIQUE À CDN/NDG

ACTEURS	OUI	NON	Effectif totale (N)
Gouvernement du Canada	57,1 %	42,9 %	21
Gouvernement du Québec	100,0 %	0,0 %	21
Ville de Montréal	100,0 %	0,0 %	21
CMM	NE	NE	NE
Arrondissement	100,0 %	0,0 %	21
CDEC	100,0 %	0,0 %	21
CLD	95,2 %	4,8 %	21
Centre d'emploi	85,7 %	14,3 %	21
Association spécialisée en entrepreneuriat	90,5 %	9,5 %	21
Organisation communautaire	76,2 %	23,8 %	21
Associations culturelles et de loisirs	52,6 %	47,4 %	19
Chambres de commerce	66,7 %	33,3 %	18
Groupe/cercle/fonds d'investissement	85,0 %	15,0 %	20
Entreprises d'intégration/insertion	76,2 %	23,8 %	21

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

TABLEAU 14 :IMPORTANCE DE DIVERS ACTEURS EN DÉVELOPPEMENT LOCAL SOCIAL À CDN/NDG

ACTEURS	OUI	NON	Effectif totale (N)
Gouvernement du Canada	40,0 %	60,0 %	20
Gouvernement du Québec	80,0 %	20,0 %	20
Ville de Montréal	95,0 %	5,0 %	20
CMM	NE	NE	NE
Arrondissement	100,0 %	0,0 %	20
CDEC	94,7 %	5,3 %	19
CLD	78,9 %	21,1 %	19
Centre d'emploi	78,9 %	21,1 %	19
Association spécialisée en entrepreneuriat	55,6 %	44,4 %	18
Organisation communautaire	95,0 %	5,0 %	20
Associations culturelles et de loisirs	95,0 %	5,0 %	20
Chambres de commerce	41,2 %	58,8 %	17
Groupe/cercle/fonds d'investissement	38,9 %	61,1 %	18
Entreprises d'intégration/insertion	90,0 %	10,0 %	20

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

Au niveau des acteurs en développement économique, le gouvernement québécois est ressorti comme un acteur clé, de pair avec les administrations locales. Les associations spécialisées en entrepreneuriat et les groupes et cercles d'investissement sont aussi des acteurs centraux pour ce type de développement. En outre, les organisations communautaires et les associations culturelles ont obtenu des résultats mitigés. En effet, leurs actions sont faites dans un cadre informel et moins reconnues par les acteurs rencontrés. Les résultats indirects sont donc difficilement calculables. Nous avons été surpris des résultats pour les entreprises d'insertion. Nous nous attendions à avoir des réponses positives plus élevées. En effet, il y a peu d'organisations d'insertion dans l'arrondissement et elles sont mal connues, ce qui nuit à leur évaluation. Par contre, elles ressortent fortement en développement social.

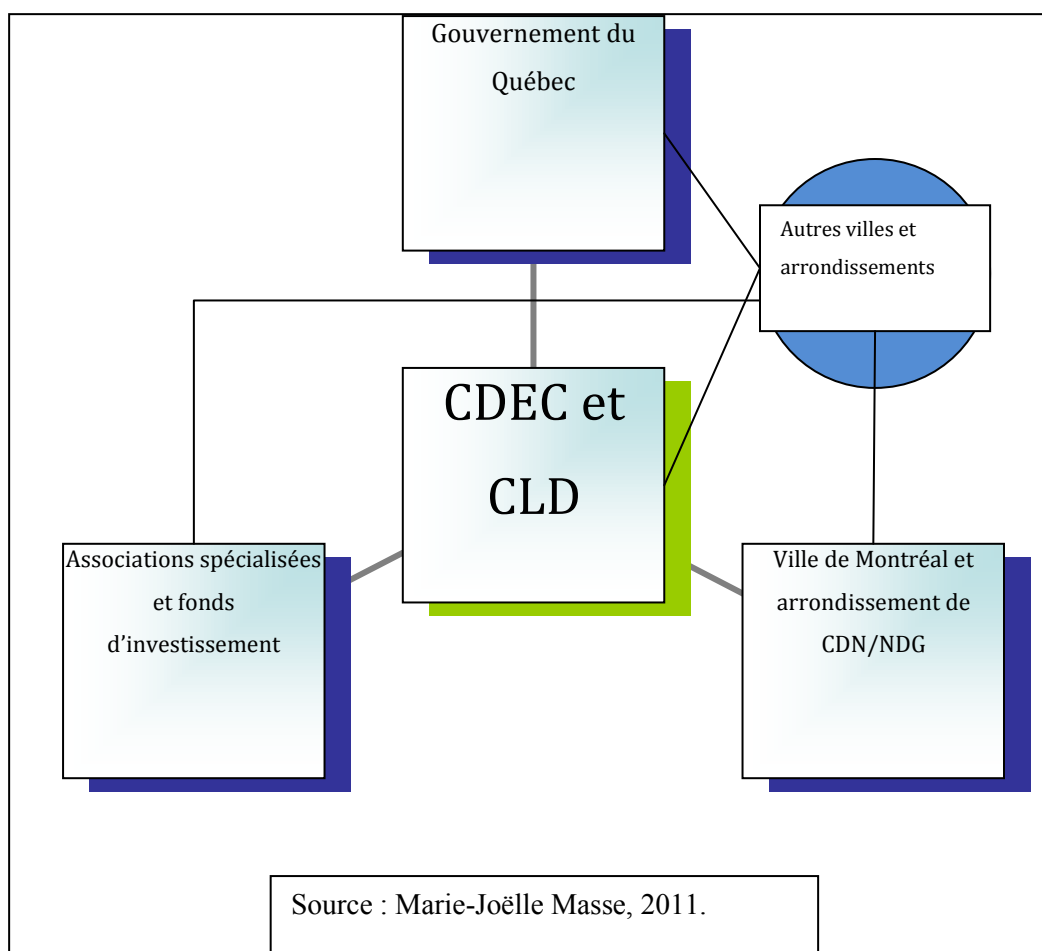
Paradoxalement, la Ville de Montréal et l'arrondissement de CDN/NDG ne sont pas ressortis avec de nombreuses stratégies en entrepreneuriat lors de notre analyse des stratégies au chapitre 4. On peut donc conclure que le support est offert aux organismes de soutien et non directement aux entrepreneurs.

Pour l'importance des acteurs en développement social, certains des répondants semblaient moins à l'aise par rapport au sujet. Nous avons tout de même obtenu, selon la demande, entre 17 et 20 réponses sur 21 possibles. Les acteurs CDEC, organisations communautaires, associations culturelles et de loisirs et entreprises d'intégration ont été notées comme des acteurs importants par une forte majorité des répondants. Ainsi, les entreprises d'insertion et d'intégration, malgré leur visée économique liée à leur rôle social, sont considérées impactant socialement plutôt qu'économiquement. Qui plus est, la faiblesse du résultat pour le gouvernement du Canada est percutante. Par contre, la faiblesse était attendue pour les associations en entrepreneuriat et les chambres de commerce, et ce, étant donné la mission de ces organismes. Malgré tout, dans bien des cas, il est difficile de séparer économie et social, car l'intégration à une communauté passe par l'accomplissement personnel dans les deux volets.

À travers ces deux tableaux, nous pouvons établir les réseaux qu'entretiennent les acteurs entre eux. Pour le développement économique, nous croyons que la CDEC est, de par son mandat reçu

du gouvernement québécois en plus du mandat de CLD, l'élément central du développement. Le gouvernement québécois chapeaute le développement économique en dictant les lignes directrices, mais en transférant le travail de terrain à la CDEC. Les entités municipales ont aussi un rôle important, car le financement de la CDEC ne passe pas le conseil avant d'être octroyé. Finalement, plusieurs associations et fonds d'investissement gravitent, de plus ou moins près, autour de la CDEC (figure 28).

Figure 28 : Réseau d'acteurs en développement économique à CDN/NDG



Globalement, nous pouvons dire que les acteurs tant en développement économique que social se créent un réseau d'acteurs avec lesquels ils échangent étroitement. Ceci reflète bien les

commentaires recueillis. En effet, il a été mentionné qu'il était difficile pour de nouveaux organismes de s'intégrer dans les réseaux établis. Il est intéressant de voir que les réseaux s'entremêlent peu. Majoritairement, les associations culturelles et de loisirs ne sont pas considérées comme essentielles en développement économique et les associations en entrepreneuriat ne le sont pas pour le développement social de l'arrondissement.

---

### PROPOSITIONS DE STRATÉGIES À DÉVELOPPER PAR LES DIVERS ACTEURS

---

Nous avons conclu nos entrevues par une question ouverte divisée en cinq volets. Nous avons demandé aux intervenants s'ils pouvaient nous proposer des idées de stratégies afin de favoriser l'entrepreneuriat local à CDN/NDG pour chacun des acteurs suivants : a) le gouvernement fédéral, b) le gouvernement provincial, c) la Ville de Montréal, d) la CDEC et e) leur organisation. Le but de cet exercice était d'obtenir des informations sur les améliorations désirées en développement économique local et de comprendre les attentes des acteurs vis-à-vis les autres. À travers les pages suivantes, nous présenterons les résultats obtenus pour chacune des sous-questions et en ferons une analyse.

#### Le gouvernement fédéral :

- aider l'entrepreneuriat principalement en termes économiques, par exemple en diversifiant le financement offert, en offrant des subventions complémentaires et en soutenant les petites entreprises à travers le système de taxation;
- augmenter les appuis financiers et techniques en milieu urbain, et ce, en s'impliquant au niveau local et en offrant divers services comme des incubateurs d'entreprises;
- augmenter leur appui en faisant transferts au gouvernement québécois;
- arrêter de travailler en silo fermé l'un de l'autre en s'impliquant et en participant aux projets et programmes déjà mis en place par les autres acteurs;
- améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants.

Dans le fonctionnement actuel des gouvernements au Canada, le gouvernement fédéral a peu de rôles dans le développement économique local en milieu urbain. Les acteurs rencontrés voudraient

voir le gouvernement s'impliquer financièrement principalement en augmentant les transferts vers le provincial. De plus, ils voudraient que ce soutien soit dirigé vers les entrepreneurs et les organismes de soutien à l'entrepreneuriat en implantant des facilitateurs et des incitatifs fiscaux. En effet, il semble que les répondants veuillent obtenir du financement de la part d'Ottawa, sans vouloir leur implication dans l'entrepreneuriat local.

Le gouvernement provincial :

- valoriser le métier d'entrepreneur par des campagnes de promotion en s'assurant de vulgariser et simplifier les informations, les publications, les programmes;
- favoriser les investissements en démarrage d'entreprises par des subventions salariales et diversifier les investissements en s'associant à divers groupes-conseils, en développant les incubateurs d'entreprises;
- réduire les taxes aux entrepreneurs;
- diminuer les contraintes liées à la mesure STA et en augmenter sa durée;
- assurer le soutien et le financement des services en entrepreneuriat en finançant les organisations autres que la CDEC à travers divers programmes;
- mieux comprendre les besoins de la population entre autres, en favorisant les mesures d'insertion au travail chez les immigrants et en ciblant les minorités ethniques pour développer l'entrepreneuriat.

Pour ce qui est des divers programmes de subventions, la plupart des répondants voudraient voir disparaître les contraintes liées à l'âge des entrepreneurs; les programmes étant souvent dirigés aux jeunes entrepreneurs de 18 à 35ans. En effet, une partie de la population de CDN/NDG, par exemple les immigrants, les femmes et les personnes de plus de 55 ans, sont sujets à vouloir démarrer une entreprise et elles n'ont pas accès à de ressources. Par exemple, les immigrants, une fois implantés au pays et connaissant le milieu économique, ont souvent plus de 35 ans lorsqu'ils



veulent démarrer une entreprise. Les femmes veulent démarrer une entreprise après avoir élevé leurs enfants. Les travailleurs plus âgés veulent réorienter leur carrière en réponse à un licenciement, offrir leurs compétences aux plus jeunes, etc.

Nous voyons que pour les acteurs locaux, les stratégies autour desquelles devraient se concentrer les efforts des gouvernements provincial et fédéral se recoupent. En effet, ils aimeraient voir augmenter l'apport des gouvernements pour le développement de services tels que les incubateurs d'entreprises, et une augmentation du financement pour les organisations locales ou divers projets locaux. Ils souhaitent que les deux paliers de gouvernement mettent sur pied diverses mesures fiscales pour soutenir les petits entrepreneurs. Dans le domaine de l'intégration des immigrants, les intervenants désirent une meilleure compréhension des composantes de leurs intégrations économique et sociale, ce qui leur permettrait d'assurer un support adéquat aux organisations et ainsi de mieux répondre aux besoins du milieu.

La Ville de Montréal :

- poursuivre le concours à l'entrepreneuriat et l'améliorer;
- offrir des subventions pour les loyers, les taxes, les permis;
- offrir des incitatifs à s'installer sur le territoire montréalais;
- offrir des facilitants au niveau du démarrage d'entreprises;
- favoriser l'économie sociale par diverses règlementations;
- transférer les actions en développement économique aux mains des professionnels et des organisations, plutôt que de vouloir les gérer eux-mêmes;
- jouer son rôle d'acteurs en développement économique et communautaire;
- accomplir leur rôle d'animateur et de promoteur de développement – ne pas avoir peur des projets ambitieux;
- mieux connaître le territoire qu'elle dessert/portrait de la situation;
- ne pas considérer CDN/NDG seulement comme une zone de transition pour la population, il y existe une vie de quartier;
- dépolitiser les décisions quant aux subventions et aux supports financiers.

Les changements de stratégies désirés pour la Ville de Montréal sont plutôt de type administratif. Les lois et règlements sont complexes et alourdissent les projets de développement. Ainsi, en améliorant les connaissances du territoire et les besoins des entrepreneurs la municipalité améliorerait la qualité de son rôle d'acteur du développement. D'autre part, le concours d'entrepreneuriat que soutient l'administration montréalaise est très apprécié des intervenants rencontrés qui souhaitent le voir grandir au fil des ans.

La CDEC :

- revoir les critères d'accessibilité, assouplir les conditions d'éligibilité aux prêts (territoire, âge);
- diminuer les contraintes territoriales (arrondissement) des services offerts en permettant à des entrepreneurs de l'extérieur d'utiliser les services offerts par la CDEC à CDN/NDG;
- faciliter la vie des entreprises, la réalisation des projets (rapidité d'entériner des projets, par exemple);
- appuyer les entrepreneurs dans la recherche de locaux/faciliter l'accès aux locaux pour les entrepreneurs;
- augmenter le dynamisme des grands projets en cours sur le territoire;
- développer le marché au niveau universitaire;
- être plus proactif;
- améliorer les contacts avec l'arrondissement;
- améliorer leur visibilité, se faire connaître et promouvoir leurs services auprès de tous les groupes composants l'arrondissement;
- augmenter la promotion, la sensibilisation : activités du quartier, journaux, affiche;
- mieux collaborer avec les partenaires du quartier/augmenter l'ouverture aux autres;
- accroître les partenariats et mises en place de comité de travail;
- continuer leurs efforts d'innovation (guide, outil);
- travailler davantage sur la mixité avec l'arrondissement quartiers;
- engager du personnel provenant des communautés ethnoculturelles.

La grande malaimée, la CDEC, a reçu beaucoup de critiques à travers les réponses à cette question. En effet, les attentes envers la corporation sont grandes, principalement parce que c'est elle qui reçoit, par la multitude de programmes qu'elle gère, une grande partie du financement provenant des divers paliers gouvernementaux. Les intervenants rencontrés aimeraient la voir prendre plus de place sur le territoire. Nous croyons que la CDEC fait du bon travail étant donné la complexité du territoire de CDN/NDG.

Pour ce qui est des organismes communautaires en général, une enquête menée par le Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec et publiée en 2006 (Québec, 2006b), démontre que 56 % des revenus des organismes communautaires proviennent de subventions du gouvernement du Québec.

Par les réponses obtenues, nous pouvons réunir en trois grands thèmes les stratégies que devrait développer la CDEC : s'ouvrir et s'intégrer aux autres organisations, écouter les besoins du milieu et augmenter la promotion des services qu'elle offre.

Finalement, nous avons demandé à chaque personne rencontrée de proposer des stratégies de développement pour l'organisation où elle travaille.

Votre organisation :

- mieux se faire connaître sur le terrain;
- augmenter la présence physique dans l'arrondissement de l'organisme;
- utiliser le référencement pour certains services pour éviter la compétition avec d'autres organismes;
- solliciter plus de partenaires dans le quartier;
- pouvoir se concentrer exclusivement sur la prise en charge des entreprises sans dépendre d'autres organisations et de leurs subventions pour boucler le budget;
- avoir les ressources pour embaucher du personnel et faire des séminaires;
- faire la promotion de la formule coopérative et de ces avantages;
- promouvoir l'entrepreneuriat de manière plus large à Montréal;

- multiplier les projets novateurs;
- avoir la reconnaissance des partenaires et des bailleurs de fonds;
- favoriser le travail en réseau/mobilisation des expertises.

Étant donné que les résultats de cette partie se réfèrent à chaque organisation, nous avons seulement transcrit les informations générales. Les résultats sont très divers étant donné les missions différentes des organismes rencontrés. Globalement, comme nous nous y attendions, les stratégies sont plus concrètes que pour les acteurs précédents.

Principalement, les intervenants veulent améliorer leur implication dans le quartier et bâtir des partenariats forts avec les autres organismes œuvrant à CDN/NDG. Les préoccupations financières sont une autre problématique à laquelle plusieurs organisations ont à faire face. Il est clair que les acteurs souhaitent s'investir toujours plus dans leur territoire afin de mieux répondre aux besoins de la population et avoir un impact tant économique que social à CDN/NDG. Ce qui a comme conséquence de créer une ambiance de compétition entre les intervenants pour obtenir du financement et la reconnaissance.

Toutes ces stratégies présentées démontrent les efforts mis sur pied afin de créer un environnement modèle, un espace accueillant pour les résidants. Avec les outils en place actuellement, nous pouvons considérer que les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat font un travail remarquable. Il reste à travailler sur les partenariats entre les organisations afin d'améliorer la qualité des services et éviter certaines frustrations, souvent générées par des « problèmes » financiers.

## ANALYSES DES RÉSULTATS GLOBAUX

---

Dans le cadre de cette étude, nous voulions répondre à une question de recherche globale : dans quelle mesure les organisations communautaires spécialisées dans le développement stimulent le milieu entrepreneurial et le développement économique et social dans un arrondissement urbain? Pour y parvenir, nous avons fait l'étude des diverses stratégies des gouvernements et des ministères, étudié en profondeur la composition de la population et des entreprises du territoire et

mener à terme une enquête auprès des organismes de soutien afin de mieux comprendre leur rôle et la situation économique et entrepreneuriale actuelle de l'arrondissement.

Ainsi, en lien avec les objectifs que nous avons fixés au départ, nous avons trois objectifs secondaires auxquels nous voulions répondre.

- 1) Dans un contexte de développement local durable, quelles stratégies les organismes de soutien ont adoptées afin d'assurer la viabilité et l'enracinement des entreprises privées et d'économie sociale? Dans ce même contexte, quelles stratégies ces mêmes organismes devraient adopter afin d'améliorer l'entrepreneuriat dans l'arrondissement?

Pour la première partie de cette question sur la viabilité et l'enracinement des entreprises, nous avons analysé les résultats obtenus à travers nos enquêtes sur le terrain. Les stratégies liées à la viabilité étaient plus concrètes et plus nombreuses que celle de l'enracinement. En effet, la viabilité des entreprises est l'essence même des actions posées par les acteurs, car leurs buts et missions sont d'améliorer de développement le milieu local. Ainsi, le démarrage des entreprises est fait dans l'optique d'en assurer la pérennité.

Pour ce qui est de l'enracinement, plusieurs acteurs étaient contre l'idée d'exclusivité des services ou d'obligation d'implantation sur un territoire. Selon eux, cette stratégie brimait l'entrepreneur voulant développer un projet à développer à l'extérieur de l'arrondissement, à cause des composantes de son projet telles que le marché visé et d'autres éléments complètement extérieurs aux décisions personnelles.

Nous croyons que les stratégies devraient être révisées pour répondre à cet élément qui, pour les entrepreneurs et les intervenants, complexifie le travail et les interventions et qui peut avoir un impact sur le résultat final du projet : l'échec ou la réussite. La structure telle qu'elle est bâtie actuellement divise le territoire de Montréal entre diverses CDEC qui reçoivent leur financement

de la Ville, à travers l'arrondissement. Il s'agit là de l'élément qui est problématique, car chaque CDEC a développé des expertises spécifiques : la CDEC de CDN/NDG en économie sociale; celle du Centre-Sud/Plateau-Mont-Royal en entrepreneuriat lié au domaine des arts et en création; et celle de Rosemont-Petite-Patrie en entrepreneuriat lié aux technologies de la santé.

Globalement, les organisations aimeraient que l'enracinement ne fasse pas partie des facteurs de démarrage ni pour aucune offre de services. Par contre, nous jugeons que les services doivent être offerts avec une visée d'enracinement.

Pour ce qui est des stratégies à mettre sur pied afin d'améliorer l'entrepreneuriat à travers l'arrondissement, nous croyons que, dans un premier temps, les organismes devraient se réunir afin de développer un programme partagé pour le milieu local. En augmentant les partenariats, les dédoublements de services par exemple ainsi que de nombreuses frustrations seraient évitées. De plus, pour les entrepreneurs, la compréhension du système et des services deviendrait plus simple, car ceux-ci seraient mieux expliqués et répertoriés et, nous espérons croire, plus faciles d'accès.

L'autre stratégie à développer est, sans aucun doute, d'augmenter la visibilité des organismes et des services qu'ils offrent. Un accord avec l'arrondissement est essentiel afin de permettre aux organisations de s'afficher sur la voie publique. De plus, étant donné l'hétérogénéité de la clientèle de l'arrondissement, les organisations devront multiplier les efforts et méthodes et user de stratégies afin d'entrer en contact avec la population visée et augmenter l'utilisation des services proposés.

D'autre part, nous pensons que les organismes devraient mieux exploiter la présence des institutions du territoire. L'Université de Montréal et les laboratoires de recherche qu'elle abrite sont, sans contredit, une mine à exploiter. Un grand travail de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans ce milieu est à mener à court et moyen terme. De plus, ils devront surtout les encourager à établir leur bureau à CDN/NDG en mettant de l'avant les avantages de l'arrondissement, tels que nous avons identifié à travers notre analyse.

Les deux autres objectifs secondaires auxquels nous voulions répondre sont les suivants :

- 2) Dans quelle mesure l'aide apportée par les organismes de soutien favorise l'entrepreneuriat local et le maintien d'une santé économique ? et;
- 3) Quels sont les effets économiques et sociaux engendrés au niveau local par ces dites entreprises sur le territoire?

Les deux sous-objectifs suivants sont difficilement chiffrables. Dans un premier temps, le maintien d'une santé économique est assuré, principalement, par les suivis de tous types et plus ou moins fréquents entre les intervenants et les entrepreneurs. Les principales embûches quant à l'accompagnement pour la santé économique des entreprises locales sont : 1) les acteurs ne peuvent prendre les décisions pour les entrepreneurs, seulement les conseiller et, 2) les consultations sont souvent faites tardivement et les situations sont difficilement récupérables.

Ainsi, les organismes doivent travailler conjointement, sur du long terme afin d'assurer la santé économique des entreprises et outiller les entrepreneurs pour qu'ils puissent réagir à temps si une situation économique difficile se présente. En assurant la santé économique des entreprises, on maintient vivants l'entrepreneuriat local et le marché.

Pour ce qui est de favoriser l'entrepreneuriat local, la sensibilisation est le moyen qui semble le plus efficace, mais qui demande beaucoup d'énergies et de moyens. Ainsi, les organismes qui l'offrent sont souvent ceux spécialisés en emploi et ils présentent cette possibilité, comme une autre, à leurs clients. Les efforts doivent être faits afin de sortir l'entrepreneuriat des bureaux et l'aborder publiquement et le valoriser comme choix de carrière. En outre, la composition de la population de CDN/NDG (jeunes, universitaires, immigrants) en fait une cible pour l'entrepreneuriat. De plus, les divers programmes actuellement en place et promus par le gouvernement sont principalement dédiés à ces groupes.

Les diverses données de Statistique Canada que nous avons analysées ne permettent pas de calculer les retombées des actions posées. Pour les intervenants, les résultats des actions sont quantifiables, par exemple par le nombre d'entreprises secondées et par le nombre d'employés dans ces dites entreprises. Pour le nombre d'entreprises en démarrage, la moyenne se situe autour

de 300 entreprises/année. L'intervalle est très grand, ceci biaisant un peu les résultats : entre 60 et 950 projets en cours par année selon l'organisation. En lien avec le nombre d'employés, nous n'avons pas recueilli d'informations, car nous n'avons pas rencontré d'entrepreneurs. Nous savons tout de même que dans beaucoup des cas, les petites entreprises fonctionnent avec peu de personnel et les travailleurs autonomes (mesure STA) travaillent seuls. Nous croyons qu'en augmentant les possibilités de partenariats entre les entreprises, par exemple avec la mise sur pied d'incubateurs d'entreprises, les organisations assureraient un maillage entre les entrepreneurs qui à moyen terme pourrait avoir un impact social et économique à l'échelle locale.

De plus, nous pouvons établir des liens entre le travail fait sur le terrain par les organisations et les stratégies de promotion mises sur pied par le CRÉ via le programme PEM (PEM, 2007). Les neuf axes de promotion (tableau 1) rejoignent, sur certains points, les éléments que nous avons soulevés :

- promouvoir et renforcer la culture entrepreneuriale (axe 1);
- développer et consolider les compétences entrepreneuriales (axe 4);
- accroître et renforcer les réseaux d'affaires (axe 6);
- adapter les services à des besoins particuliers (axe 8).
- renforcer le réseau de services de soutien à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat (axe 9)

Pour parachever les informations, nous présentons ici le tableau 15 complété avec les informations que nous avons obtenues à travers tous les pans de notre recherche. Il s'agit d'une synthèse des différentes mesures et stratégies mises sur pied par les organismes de soutien.



TABLEAU 15 : SYNTHÈSE DES MESURES PRISES PAR LES ORGANISMES DE SOUTIEN POUR L'ENTREPRENEURIAT

<b>DÉVELOPPEMENT LOCAL</b>	<b>STRATÉGIES GLOBALES DES ORGANISMES DE SOUTIEN</b>	<b>ACTIONS POSÉES ET SERVICES OFFERTS?</b>
<b>Caractéristiques populationnelles et professionnelles</b>	Stratégies adaptées aux besoins de chacun et aux caractéristiques de la population	Offrir des services bilingues. Analyser du territoire. Prendre connaissance de leurs clients. Modifier les services et activités suivant les changements.
<b>Investissement et accès au capital</b>	Stratégies limitées selon les ressources disponibles	Offrir de subventions de prêts. Référer et aider à la recherche de financement.
<b>Innovation sociale</b>	Peu d'actions par les organismes	Disponible à travers les services postdémarrages personnalisés.
<b>Création et consolidation d'entreprises</b>	Rôle principal des organismes	Offrir des services adaptés à l'accompagnement personnalisé dans la création d'entreprises. Sensibiliser et faire la promotion de l'entrepreneuriat.
<b>Viabilité et enracinement entreprise</b>	Rôle important, mais limité par la prise de décision finale de l'entrepreneur	Proposer des services de suivi. Offrir des subventions aux entreprises qui s'établissent sur le territoire desservi. Promouvoir les entreprises secondées.
<b>Marchés et climat d'affaires</b>	Essai d'augmenter les liens entre les entrepreneurs et l'appartenance au milieu	Mener des rencontres informelles et formelles entre les entrepreneurs. Connaître des caractéristiques du milieu et diffusion de l'information.
<b>Marché local</b>	Rôle moyennement important	Favoriser le marché local; mais difficulté d'entrée en contact d'unir la population.

		Encourager l'implantation des entreprises localement.
<b>Participation au marché du travail</b>	Services offerts parallèlement et non de manière exclusive - non spécialisé	Offrir un service d'employabilité. Diffuser des offres d'emploi Participer aux programmes de subventions salariales (STA)
<b>Diffusion du modèle de gestion participative</b>	Peu d'efforts accordés.	Informations de base disponibles. Référencer vers les organismes spécialisés.
<b>Scolarité et formation</b>	Peu d'actions faites.	Pas le rôle premier dans la majorité des cas. Offrir de formation en gestion, marketing selon les besoins. Référencer vers certaines formations.
<b>Partenariat et participation locale</b>	Intégration moyenne	Participer aux diverses tables de concertation. Poursuivre le travail en réseau. Publiciser des activités et services offerts.

Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.

Toutes ces actions, stratégies et services ont comme objectif ultime d'améliorer le développement économique et social dans l'arrondissement de CDN/NDG. Il est encourageant de savoir que les actions ont des répercussions sur le territoire et que des changements se font sentir, aussi petits soient-ils. « Le potentiel entrepreneurial d'un milieu n'est pas fixé dans le temps. Il peut s'accroître grâce à une variété d'interventions et de changements environnementaux qui favorisent l'émergence du talent entrepreneurial ou rendent son exploitation plus efficace lorsqu'il est déjà existant. » (Gasse, 2002b : p. 8)

Le travail des intervenants est donc une ressource essentielle au développement d'un territoire. Notre étude nous permet d'affirmer que l'évolution du développement économique et social en milieu urbain est fonction de trois composantes :

- 1) les interactions entre les entrepreneurs, les organisations, avec le milieu local et avec une ouverture à plus grande échelle;
- 2) Les caractéristiques individuelles de chacun, autant les entrepreneurs que les intervenants, selon ses capacités, ses besoins, ses ambitions;
- 3) Le territoire et tous les éléments qui le composent, par exemple les rues commerciales, les zones résidentielles, les locaux disponibles, le stationnement, et les pôles d'attraction.

## CONCLUSION

---

Le rôle des organisations communautaires dans le développement de l'entreprise locale traditionnelle et sociale à Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce est un cas complexe. Afin de bien comprendre les différentes dynamiques qui interagissent, nous avons fait l'analyse de plusieurs éléments complémentaires, mais essentiels à la mise en place de stratégies et donc à leur compréhension.

Dans un premier temps, nous avons expliqué les changements économiques des dernières décennies et le développement local tel que nous l'entendons. Nous avons ainsi démontré la pertinence de l'étude de l'impact des organismes de soutien en entrepreneuriat à CDN/NDG.

Deuxièmement, à la suite à diverses lectures, nous avons établi une série de questions de recherche auxquelles nous voulions trouver une réponse :

- Quelles stratégies les organismes devraient-ils adopter afin d'améliorer l'entrepreneuriat dans l'arrondissement?
- Dans quelle mesure l'aide apportée par les organismes de soutien favorise l'entrepreneuriat local et le maintien d'une santé économique? Et :
- Quels sont les répercussions économiques et sociales engendrées au niveau local par ces dites entreprises sur le territoire?

Afin de répondre à ces questions, nous avons divisé le corps de notre projet en quatre sections : analyse des stratégies et programme de soutien développé par les divers paliers de gouvernements, profil entrepreneurial pour le territoire de CDN/NDG, analyse des données de recensement à micro-échelle pour l'arrondissement et analyse des résultats d'enquête que nous avons menée sur le terrain.

Nous avons produit, dans un premier temps un profil de l'arrondissement social et entrepreneurial. Celui-ci inclut les actions menées et celles à développer par les acteurs pour doter CDN/NDG d'un marché local complet, intéressant et représentant la population de l'arrondissement.

Les résultats obtenus par rapport aux stratégies sur l'enracinement et la santé économique sont partagés, alors que ceux sur la viabilité des entreprises sont consistants et concluants. La variété des services et actions offerts par les acteurs leur permet de remplir leur fonction et d'entrer en contact avec une partie de la population. Certains efforts pour attirer plus d'entrepreneurs provenant des universités et le développement d'entreprises autres que les « boutiques ethniques » par les communautés ethnoculturelles sont encore à faire. Globalement, des efforts de la part de tous seront aussi nécessaires afin de mieux consolider les acteurs du milieu et rendre l'offre de services plus accessible et moins répétitive. Il en sera plus facile pour tous. Les détails des résultats sont disponibles au chapitre 6 dans la partie sur l'analyse globale des résultats.

Les principales limites rencontrées à travers cette étude sont en lien avec notre enquête sur le terrain. Chaque entité ayant des caractéristiques, tel que le territoire de services et les groupes d'âge desservis, créant une variabilité dans les résultats. Les détails sont disponibles dans la section sur la méthode et les limites du chapitre 6.

Pour conclure, nous pouvions donc affirmer que le rôle des organismes de soutien au développement économique et social est essentiel pour créer un milieu où s'intègrent tous les aspects du territoire et tous les pans de la population qui résident à CDN/NDG.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ACLDQ, (2008). Association des centres locaux de développement du Québec. Page Internet consultée le 9 novembre 2009 et le 04 mai 2010, [URL] : [http://www.acldq.qc.ca/ACLDQ/index\\_f.aspx](http://www.acldq.qc.ca/ACLDQ/index_f.aspx)
- ACEM, (2010). Fonds communautaire d'emprunt de Montréal, page Internet consultée le 23 novembre 2010, [URL]: <http://www.acemcreditcommunautaire.qc.ca/>
- AKTOUF, O., (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la demande classique et une critique, Les Presses de l'Université du Québec, 213 pages.
- D'AMOURS, M., (2006). L'économie sociale au Québec: cadre théorique, histoire, réalités et défis, Éditions Saint-Martin, Montréal, 150 pages.
- ANDREFF, M., (1993). Statistique : traitement des données d'échantillon, I- Les méthodes, Presses universitaires de Grenoble, collection L'Économie en plus, 158 pages.
- APPARICIO, P. et AL., (2009). Portrait socioéconomique du territoire du Centre local d'emploi de Côte-des-Neiges, INRS, 42 pages, document disponible en ligne, consulté le 25 novembre 2009 et 2 août 2010 [URL] : [www.emploi Quebec.net/montreal](http://www.emploi Quebec.net/montreal)
- AQCC, (2010). Réseau Québécois du crédit communautaire, page Internet consultée le 23 novembre 2010, [URL]: <http://www.rqcc.qc.ca/>
- AUDET, J., et AL., (2005). L'influence de la culture d'un pays sur la propension entrepreneuriale de ses citoyens : Le cas du Canada, Cahier de recherche 2005-12, Chaire de recherche en entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 18 pages.
- AYDEMIR, A. et M. SKUTERUD, (2004). Explication de la détérioration des gains au niveau d'entrée des cohortes d'immigrants au Canada : 1966-2000, 38 pages, documents consulté en ligne, le 10 mars 2010, [URL] : <http://dsppsd.communication.qc.ca/Collection/Statcan/11F0019MIF/11F0019MIF2004225.pdf>
- BÉCHARD, J.-P., (1995). Évaluation globale des programmes d'enseignement en entrepreneuriat, cahier de recherche no. 1995-02-01, École des Hautes études commerciales (HEC), document consulté le 5 juillet 2010, en ligne, [URL]: [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/95-02-01-evaluationprogrammes.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/95-02-01-evaluationprogrammes.pdf)
- BÉCHARD, J.-P. et J.-M. TOULOUSE, (1992). Essai de classification des programmes de formation à l'entrepreneurship, cahier de recherche no. 92-09-01, École des Hautes études commerciales (HEC), document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL]: [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/92-09-01-essai-de-classification.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/92-09-01-essai-de-classification.pdf)
- BELLEY, A., (1994). Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship, Fondation de l'entrepreneurship, 103 pages.

- BENOIT, M. et R.GRATTON, (1991). Pignon sur rue : les quartiers de Montréal, Éditions Guérin, Ministère des affaires culturelles, Montréal, 393 pages
- BRASSARD, M.-J., (2009). Gouvernance territoriale et processus d'innovation sociale : l'exemple des coopératives, Cahier de l'ARUC-DTC, série « Conférences », numéro 3, 22 pages, document consulté en ligne le 02 mars 2010, [URL] : [http://aruc-dtc.uqar.qc.ca/images/stories/CON-03-2009\(2\).pdf](http://aruc-dtc.uqar.qc.ca/images/stories/CON-03-2009(2).pdf)
- BENKO, G. (1990). La dynamique spatiale de l'économie contemporaine, La Garenne-Colombes, Éditions de l'Espace Européen, 396 p.
- BENKO, G., (1991). Géographie des technopoles, Paris, Masson, 223 pages.
- BENKO, G. et A. LIPIETZ (dir.), (1992). Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris, 424 pages.
- BORGES ET AL., (2005). Résultats de recherche sur la création d'entreprises 2004-2005, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, cahier de recherche no.2005-20, document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL]: [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2005-20-rrcerapport2004-2005.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2005-20-rrcerapport2004-2005.pdf)
- BOUCHER, J. et L., FAVREAU, (1996). Développement local et économie sociale : nouveau défi du travail social, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Série Recherches no. 2, Université du Québec en Outaouais, 28 pages, document consulté en ligne le 01 mars 2010, [URL] : <http://www.uqo.ca/OBSERVER/OrganisationCommunautaire/Organisation/Travailso.pdf>
- BOUTHILLIER, G., (2002). Immigration, intégration et citoyenneté: quand le majoritaire parle de lui-même, Les cahiers du Gres, vol.3, no1, p. 55 à 63, document consulté le 5 juillet 2010, en ligne, [URL]: <http://www.erudit.org/revue/LCG/2002/v3/n1/009430ar.pdf>
- BRENNER, G.A., et AL., (2004). Démarrage d'entreprises ethniques : quelques particularités du contexte canadien, cahier de recherche 2004-06, Chaire de recherche en entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 21 pages.
- CAILLOUETTE, J., (2009). Appartenance, identité et territoire vécu : des notions centrales au développement des communautés, Revue Développement social, volume 9, numéro 3, mars 2009, page 9.
- CAMUS, A., (2002). La structuration du rapport entre l'État et la société civile dans le développement local au Québec : le cas des CDEC montréalaises, mémoire de maîtrise, HEC, Université de Montréal.
- CCCI (Conseil des Communautés culturelles et de l'immigration), (1995). L'entrepreneuriat ethnique et les gens d'affaires immigrants. Québec, 143 pages.
- CDEC, (2009). CDEC du Québec, page Internet consultée le 9 et 16 novembre 2009, [URL] : <http://www.lescdec.qc.ca/>

CDEC CDN/NDG, (2008). Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2009-2012 (PALEE), 106 pages, document disponible en ligne, consulté le 8 septembre 2009, [URL] : [http://www.cdeccdnndg.org/images/stories/documents/rapports/PALEE\\_2009-2012.pdf](http://www.cdeccdnndg.org/images/stories/documents/rapports/PALEE_2009-2012.pdf)

CDEC CDN/NDG, (2007). Guide des meilleures pratiques en gestion de la CDEC CDN/NDG, 85 pages.

CDEST, (2007) Les organismes communautaires, Une force sociale reconnue, Une force économique insoupçonnée : Retombées économiques des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, Gestion Cléhas, 26 pages.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, (2009). Crise économique et mesures gouvernementales : pour des investissements responsables et durables de l'État, Mémoire déposé dans le cadre des consultations prébudgétaires du gouvernement du Québec, février 2009, 19 pages, document disponible en ligne, consulté le 10 février 2011 [URL] : <http://www.chantier.qc.ca/user/lmgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/Mmoire-Budget2009VF.pdf>

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, (1996). *L'économie sociale : définitions*, page Internet consultée le 5 mars 2009, [URL] : <http://www.chantier.qc.ca/>

CMM, (2010). Les grappes métropolitaines, page Internet consultée le 27 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://grappesmetropolitaines.cmm.qc.ca/>

CMM, (2009). L'emploi local dans la région métropolitaine de Montréal 2008, Consortium de la Communauté métropolitaine de Montréal, 20 pages, document disponible en ligne, consulté le 1<sup>er</sup> juin 2010, [URL] : [http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/periodique/emploi\\_local\\_2008.pdf](http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/periodique/emploi_local_2008.pdf)

CMM, (2008). Communauté urbaine de Montréal, Aménagement du territoire, page internet consultée le 12 avril 2010, [URL] : <http://www.cmm.qc.ca/index.php?id=177>

CMM, (2005). Cap sur le Monde : pour une région métropolitaine de Montréal attractive, Projet de schéma métropolitain d'aménagement et de développement, 133 pages, document disponible en ligne, consultée le 12 avril 2010, [URL] : [www.cmm.qc.ca](http://www.cmm.qc.ca)

CMM, (2005b). Cap sur le Monde : pour une région métropolitaine de Montréal compétitive, Projet de schéma métropolitain d'aménagement et de développement, 138 pages, document disponible en ligne, consultée le 1<sup>er</sup> juin 2010, [URL] : [www.cmm.qc.ca](http://www.cmm.qc.ca)

CONSEIL COMMUNAUTAIRE NDG, (2000). Conseil communautaire Notre-Dame-de-Grâce (NDG 2020), Collection Développement des communautés locales-Portrait de concertations de quartier à Montréal, document consulté le 14 septembre 2009, disponible en ligne [URL] : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs57340>

CÔTÉ, B. et AL., (2002). Empowerment et femmes immigrantes : Rapport de recherche, Direction de la santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, CLSC Côte-des-Neiges, 52 pages.

CPMT, (2004). Le réseau des partenaires du marché du travail, Emploi-Québec, gouvernement du Québec, document consulté en ligne le 20 avril 2010, [URL] : [www.emploi.quebec.net](http://www.emploi.quebec.net)



- CQE, (2010). Concours québécois en entrepreneuriat, page Internet consultée le le 23 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.concours-entrepreneur.org/index.asp>
- CRDC, (2010). Chaire de recherche en développement des collectivités, page Internet consultée le 3 juin 2010, [URL] : <http://www.uqo.ca/crdc-geris/>
- CRE, (2004). Rapport sur la pauvreté à Montréal, Document de recherche et de réflexion, Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal, 64 pages, document consulté en ligne le 10 février 2011, [URL] : <http://www.credemontreal.qc.ca/Publications/Developpement%20Social/Rapport%20pauvrete%20-%20131204.pdf>
- CRISES, (2007). Centre de recherche sur les innovations sociales, page Internet consultée le 3 juin 2010, [URL] : <http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/presentation.aspx>
- CSMO, (2009). Les repères en économie sociale et en action communautaire : Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre, document consulté en ligne le 10 février 2011, [URL] : [http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/realisations\\_publications/csm-1406\\_reperes\\_economie\\_sociale\\_oct09\\_lr.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/realisations_publications/csm-1406_reperes_economie_sociale_oct09_lr.pdf)
- DEMAZIÈRE, C., (2000). Entreprises, Développement économique et Espace urbain, collection Villes /Anthropos, Éditions Economica, Paris, chapitres 1,2, 6 et 7.
- DELORME, P., (dir.), (2005). La ville autrement, Les Presses de l'Université du Québec, Québec, 281 pages.
- DE OLIVEIRA LIMA, E., (2003). Stratégies de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus, École des Hautes Études Commerciale (HEC), Montréal, cahier de recherche 2003-03, document consulté en ligne le 9 juillet 2010, 49 pages, [URL] : [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2003-03gpestrategie.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2003-03gpestrategie.pdf)
- DESJARDINS, (2009). L'ossature économique du Québec en péril?, Parlons économie, 3 pages, document consulté le 20 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/publications/desjardins\\_entreprises/v11-n2-p06-08.pdf](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/desjardins_entreprises/v11-n2-p06-08.pdf)
- DESLAURIERS J.-P., (2003). *Travailler dans le communautaire*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 140 pages.
- DIRECTION DE LA RECHERCHE DE LA STATISTIQUE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, (2002). Survol : Bulletin de la recherche et de la statistique, numéro 12, Mars 2004, 16 pages.
- DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE ET AUTRES, (2001). Le conseil communautaire Solidarités Villeray/Comité de développement local de Villeray, Programme de soutien financier au développement social local, Portrait de concertations de quartier à Montréal, 6 pages.
- DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE ET AUTRES, (2001). Conseil pour le développement local et communautaire d'Hochelaga-Maisonneuve, Programme de soutien financier au développement social local, Portrait de concertations de quartier à Montréal, 6 pages.

- DORION, M., (2003). Internet, outil de développement social?, Cahiers de géographie du Québec, vol 47, no 131, p.2777-292, document disponible en ligne, consulté le 20 novembre 2009, [URL] : <http://www.erudit.org/revue/cgq/2003/v47/n131/007576ar.html>
- DUVAL, M. et coll., (2005). Les organismes communautaires au Québec; Pratiques et enjeux, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, 164 pages.
- ELKOUZI, N., (2000). Alliances stratégiques et apprentissage :deux cas en économie sociale, mémoire de maîtrise, HEC, Université de Montréal.
- ENTREPRISES CANADA, (2009). Info-Guide—Organisation à but non lucratif (OBNL), Services aux entrepreneurs, Gouvernement du Canada, page Internet consultée le 31 mars 2009 [URL] : [http://www.canadabusiness.ca/servlet/ContentServer?cid=1162528428525&lang=fr&pagename=CBSC\\_FE%2Fdisplay&c=GuideInfoGuide](http://www.canadabusiness.ca/servlet/ContentServer?cid=1162528428525&lang=fr&pagename=CBSC_FE%2Fdisplay&c=GuideInfoGuide)
- ENTREPRISES CANADA, (2007). Coopérative- Structure d'une entreprise, document consulté en ligne le 02 octobre 2009, [URL] : [http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?pagename=CBSC\\_FE/display&c=GuideFactSheet&cid=1081945277229&lang=fr](http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?pagename=CBSC_FE/display&c=GuideFactSheet&cid=1081945277229&lang=fr)
- ENTREPRENEURIAT QUÉBEC, (2010). Lancement d'une entreprise : un atout pour réussir en affaires, page Internet consulté en ligne le 04 mai 2010, [URL] : <https://lancement-e.com/publique/index.php>
- FAVREAU, L., (2009). Développement des territoires, entreprises collectives et politiques publiques : le bilan québécois de la dernière décennie, Cahier de l'ARUC-DTC, série « Recherche », numéro 4, 24 pages, document consulté en ligne le 02 mars 2010, [URL] : [http://aruc-dtc.uqar.qc.ca/images/stories/REC-04-2009\(1\).pdf](http://aruc-dtc.uqar.qc.ca/images/stories/REC-04-2009(1).pdf)
- FAVREAU, L., (2008). Entreprises collectives : les enjeux socioéconomiques et territoriaux de la coopération et de l'économie. Les Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 348 pages.
- FAVREAU, L. et AL., (2002). Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale, Les Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 251 pages.
- FAVREAU, L et B. LÉVESQUE, (1996)(1999). Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention, Les Presses de l'Université du Québec, Québec, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, 256 pages.
- FCES, (2010). Fiducie du Chantier de l'économie Sociale, page Internet consultée le 24 novembre 2010, [URL]: <http://fiducieduchantier.qc.ca/>
- FILACTION, (2010). Fonds de développement, page internet consultée le 20 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.filaction.qc.ca/index.php>
- FILION et AL., (2007). L'identification d'une occasion d'affaires en contexte d'entrepreneuriat ethnique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, cahier de recherche no.2007-03, document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL]: [http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB\\_Backup-12-mai-2008/pdf/2007-03-Identification\\_Occasion.pdf](http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/2007-03-Identification_Occasion.pdf)

- FILION, L.-J., (2001). Réaliser son projet d'entreprise, Les Éditions Transcontinentales, collection Entreprendre, 3<sup>e</sup> édition, Montréal, 566 pages.
- FILION, J.-L., (2000). Carrières entrepreneuriales de l'avenir, espace de soi et essaimage, cahier de recherche 2000-04, Chaire de recherche en entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 26 pages.
- FILION, L.-J., BORGES, C et G. SIMARD, (2010). La structuration d'un projet de création d'entreprise, cahier de recherche 2010-06, Chaire de recherche en entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 18 pages.
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP, (2010). L'indice entrepreneurial québécois 2010, 24 pages, document disponible en ligne, consulté le 14 septembre 2010, [URL] : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/Documents/Indice2010.pdf>
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP, (1994). Former des entrepreneurs, Pourquoi, à quoi, comment?, Problématique, stratégie d'action et recension de 36 actions de formation québécoises et américaines, acte de colloque par J. Desrosiers et Y. Gasse, 79 pages.
- FONDS AFRO-ENTREPRENEURS, (2010). Prêts aux gens d'affaires noirs du Québec, page consultée le 20 septembre 2010 et le 24 novembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.afro-entrepreneurs.com/index.php>
- FONTAN, J.-M., (1988). Le développement économique communautaire à Montréal, Possibles, vol. 12, no 2.
- FONTAN, J.-M., HAMEL, P., et AL., (2006). Le développement local dans un contexte métropolitain: La démocratie en quête d'un nouveau modèle?, in La ville: laboratoire des enjeux démocratiques contemporains, vol. 25, no. 1, p. 99-127, document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL]: <http://www.erudit.org/revue/PS/2006/v25/n1/013517ar.html>
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE(dir.), (2003). Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile, Presses de l'Université du Québec, Québec, 340 pages.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et D.-G. TREMBLAY, (2005). Innovation sociale et reconversion économique. Le cas de Montréal. Paris : L'Harmattan.
- FORTIN, P.-A., (2006). Déclaration pour un Québec entrepreneurial, cahier de recherche 2006-02, Chaire de recherche en entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 10 pages.
- GASSE, Y., (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises, Organisations et Territoires, printemps 2003, document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL]: [http://vision2025.uqac.ca/entrepreneuriat/documents/Gasse\\_12-2.pdf](http://vision2025.uqac.ca/entrepreneuriat/documents/Gasse_12-2.pdf)
- GASSE, Y., (2002). Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval, 16 pages.
- GASSE, Y., (2002b). L'influence du milieu dans la création d'entreprises, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval, 16 pages.

- GASSE, Y., (2000). Les chercheurs-entrepreneurs canadiens : profil et entreprises, Document de travail, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval, 15 pages,
- GASSE, Y., (1998). Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME, Document de travail, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval. 137 pages.
- GASSE, Y. et J.L. MALOUIN, (1992). L'innovation technologique dans les PME manufacturières, L'Institut de Recherches Politiques, Québec.
- GASSE, Y. et A. D'AMOURS, (2005). Profession : entrepreneur, les Éditions Transcontinental, les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 145 pages.
- GAUTHIER, P., (2008). La démarche entrepreneuriale, les Éditions Saint-Martin, Montréal, 264 pages.
- GRASSET, E., (2008). Pourquoi et comment qualifier le développement?, Montagnes méditerranéennes & Développement territorial, Représentation, action, territoire, numéro 23, p. 59 à 66, France.
- GUMUCHIAN, H., et C., MAROIS, (2000). Initiation à la recherche en géographie : aménagement, développement territorial, environnement, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal,
- HEC, (2010). Chaire d'entrepreneuriat Rogers- J.A. Bombardier, Page Internet consultée le 3 juin 2010, [URL] : [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/)
- INVESTISSEMENT QUÉBEC (IQ), (2010). Investissement Québec, page Internet consultée 22 mai 2010, [URL] : <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx>
- JOANIS, M. ET AL., (2004). Quel avenir pour les politiques de développement régional au Québec?, Rapport de projet, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations(CIRANO), Montréal, 105 pages.
- JOYAL, A., (2002). Le développement local : Comment stimuler l'économie des régions en difficulté, Les éditions de l'IQRC diagnostic 30, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 156 pages.
- KLEIN.J.L., et D. HARRISON (dir.), (2004). L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés, Les Presses de l'Université du Québec, Québec, 465 pages.
- LABELLE, M., FIELD, A.-M. et J.-C. ICARD, (2007). Les dimensions d'intégration des immigrants, des minorités ethnoculturelles et des groupes racisés au Québec, document de travail, présenté à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (CCPARDC), Québec, UQAM, 133 pages.
- LACHAPELLE, L., (1996). Village mosaïque Côte-des-Neiges, Montréal, ONF, film visionné le 10 décembre 2009 et 28 juin 2010, disponible en ligne, [URL] : [http://www.nfb.ca/playlists/la-diversit-culturelle-un-regard-en-quatre-temps/viewing/Village\\_mosaique\\_Cote-des-Neiges/](http://www.nfb.ca/playlists/la-diversit-culturelle-un-regard-en-quatre-temps/viewing/Village_mosaique_Cote-des-Neiges/)
- LALONDE et AL., (2008). Contextes urbains et développement entrepreneurial : le cas du projet Entrepreneuriat Montréal (PEM), des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, cahier de recherche no.2008-08, document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL]: [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2008-08-contexte\\_urbain\\_devel.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2008-08-contexte_urbain_devel.pdf)

- LAMARA, H., (2009). Les piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable et territoires*, document consulté en ligne le 1<sup>er</sup> octobre 2009, [URL] : <http://developpementdurable.revues.org/index8208.html>
- LAMOUREUX, H, LAVOIE, J. MAYER, et J. PANET-RAYMOND, (2002). La pratique de l'action communautaire, Les Presses de l'Université du Québec, 520 pages.
- LAPOINTE, A., (2003). Croissance des villes et économie du savoir : une perspective nord-américaine, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 188 pages.
- LÉVESQUE, B., (1999). Le développement local et l'économie sociale : deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement, Cahiers du CRISES, collection « Working Papers », Études théoriques, numéro ET9905, 22 pages.
- LÉVESQUE, B., (2001). Le développement régional et local, avant et après la mondialisation, Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil régional de développement(CRD) des Laurentides, Cahier du CRISES, collections Études Théoriques, numéro ET0116, 35 pages.
- MAILLAT, D. QUÉVIT, et L. SENN, (1993). Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional, Institut de Recherches Économiques et Régionale, Groupe de recherche européen sur les milieux novateurs(GREMI), Éditions Neuchâtel, Neuchâtel, pages 1à 13.
- MAROIS, C., (2008). Représentations de l'espace et qualité de vie des lieux résidentiels, Montagnes méditerranéennes & Développement territorial, numéro 23, p.31 à 38, France.
- MALO, M.-C. et A. CAMUS, (2000). Impact du mandat de Centre local de développement (CLD) sur la structure organisationnelle des CDÉC : le cas de la Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges / Notre-Dame-deGrâce (CDEC CDN/NDG), Cahiers du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, ES004, 43 pages.
- MDEIE, (2009). Plan stratégique 2009-2011, Ministère du Développement économique, innovation et Exportation, gouvernement du Québec, 24 pages, document disponible en ligne, consulté le 12 avril 2010, [URL] : [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/plan\\_strategique\\_2009-2011.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/plan_strategique_2009-2011.pdf)
- MDEIE, (2008). Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, édition 2008, Sommaire, 20 pages, document consulté le 20 octobre 2010, disponible en ligne, [URL] : [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/taux\\_survie/mdeie\\_tauxSurvie\\_nouvEntr.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/taux_survie/mdeie_tauxSurvie_nouvEntr.pdf)
- MESS, (2010). Programmes et mesures : Développement des compétences et qualification professionnelle-- entreprises et individus, gouvernement du Québec, page internet consultée le 20 avril 2010, [URL] : <http://www.mess.gouv.qc.ca/programmes-mesures/individus.asp>
- MÉTHÉ, M-H., (dir)(2007). Osez la solidarité! : L'innovation sociale au cœur de l'économie québécoise, Chantier de l'économie sociale, Fides, Montréal, 159 pages.
- MI, (2009). Montréal International, page Internet consultée le 27 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.montrealinternational.com>

MICC, (2010). Défi Montréal : pour accélérer l'accès à l'emploi des montréalaises et des montréalais issus de l'immigration, projets de deuxième vague, document consulté en ligne le 24 et le 25 mai 2010, [URL] : [http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/DEP\\_DefiMontreal2.pdf](http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/DEP_DefiMontreal2.pdf)

MICC, (2009). Page Internet du ministère de l'immigration et des communautés culturelles du Québec, consulté le 24 mai 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.micc.gouv.qc.ca>

MICC, (2009b). Défi Montréal : pour accélérer l'accès à l'emploi des montréalaises et des montréalais issus de l'immigration, projets de première vague, document consulté en ligne le 24-24 mai 2010, [URL] : [http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/DEP\\_DefiMontreal.pdf](http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/DEP_DefiMontreal.pdf)

MICC, (2008). Plan stratégique 2008-2012, gouvernement du Québec, 26 pages, document consulté le 24 mai 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2008.pdf>

MICC, (2008b). Pour enrichir le Québec- Intégrer mieux : mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants, document consulté le 24 mai 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/mesures/Mesures-Integration-Brochure2008.pdf>

MOMPOINT, C. et M. LEKEHAL, (2010). DS : Développement social, Quand l'international devient local, volume 10, numéro 3, mars 2010, p 41.

MONTRÉAL EN STATISTIQUES, (2010). Portrait démographique : La dynamique migratoire de l'agglomération de Montréal, Division des affaires économiques et institutionnelles' Direction du développement économique et urbain, Ville de Montréal, 16 pages, document disponible en ligne, consulté le 04 mars 2010, [URL] : [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATISTIQUES\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/LA%20DYNAMIQUE%20MIGRATOIRE%20DE%20L'AGGLOM%20C9RATION%20DE%20MONTR%20C9AL%203.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATISTIQUES_FR/MEDIA/DOCUMENTS/LA%20DYNAMIQUE%20MIGRATOIRE%20DE%20L'AGGLOM%20C9RATION%20DE%20MONTR%20C9AL%203.PDF)

MONTRÉAL EN STATISTIQUES, (2009). Profil de district électoral : Darlington, Côte-des-Neiges, Snowdon, Notre-Dame-de-Grâce et Loyola, Ville de Montréal, document disponible en ligne, consulté en ligne le 23 novembre 2009 et le 02 mars 2010, [URL] : <http://election-montreal.qc.ca/cadre-electoral-districts/cadre-electoral/arrondissements/cdn-ndg.fr.html>

MONTRÉAL EN STATISTIQUES, (2009b). Population de 25 à 64 ans selon le lieu d'études, 3 pages, document disponible en ligne, consulté le 01 mars 2010, [URL] : [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATISTIQUES\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/13H\\_25\\_64\\_LIEU\\_ETUDES\\_0.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATISTIQUES_FR/MEDIA/DOCUMENTS/13H_25_64_LIEU_ETUDES_0.PDF)

NOIN, D., (1998). Géographie de la population, Armand Colin, 5<sup>e</sup> édition, Paris, 280 pages.

OCDE, (1998), Stimuler l'Esprit d'Entreprise, Paris, France.

PALAMETA, B., (2007). Statistique Canada, Perspective, L'intégration économique des enfants d'immigrants, no 75-001-XIF, 17 pages.

PANORAMIO, (2008). Autoroute Décarie- rue Snowdon, Montréal, Canada, photo consultée en ligne le 24 novembre 2009, [URL] : <http://www.panoramio.com/photo/8627566>

- PARÉ, S., (2000). L'entrepreneurship ethnique à Montréal et à Toronto : étude comparative de deux secteurs des quartiers multiethniques de Côte-des-Neiges et Parkdale, Immigration et métropoles, 57 pages, document consulté le 16 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : [http://im.metropolis.net/research-policy/research\\_content/doc/Pare\(mtl-tor\).PDF](http://im.metropolis.net/research-policy/research_content/doc/Pare(mtl-tor).PDF)
- PECQUEUR, B., (2000). Le développement local, Éditions La Découverte & Syros, Paris, 130 pages.
- PECQUEUR, B., (1996). Dynamiques territoriales et mutations économiques, Collection géographies et liberté, l'Harmattan, Paris, 246 pages.
- PEM, (2007). Lancement de la stratégie Entreprendre à Montréal – l'urgence d'agir ensemble! Démarches entreprises par le Projet Entreprenariat Montréal, document consulté le 30 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.fondationdumaire.ca/fr/pdf/Fiche%20Technique%20PEM%2012-6-7%20.pdf>
- PLAISENT, M., P. BERNARD, et al., (2009). Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS, Presses de l'Université du Québec, 107 pages.
- POLÈSE, M., (1994). Économie urbaine et régionale : logique spatiale des mutations économiques, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Economica, 400 pages.
- POLÈSE, M. et SHEARMUR, R. (2005). Économie urbaine et régionale : introduction à la géographie économique, Édition Economica, 2e édition, Paris, chapitre 8, 9, 10 et 11.
- PRÉVOST, P., (2001). Le développement local, contexte et définition, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), cahier de recherche IREC- 01-03, 30 pages, document consulté en ligne le 22 février 2009 et 01 mars 2010, [URL] : <http://www.cdcedquebec.qc.ca/pdf/diner/paulprevost2.pdf>
- PRÉVOST, P., (2001b). La formulation de stratégies coopératives et le développement du milieu, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives, de l'Université de Sherbrooke, cahier de recherche IREC-01-08-2001.
- PRÉVOST, P., (1993). Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main, les Éditions Transcontinentales, Montréal, 198 pages.
- PROULX, M.-U., (2002). L'économie des territoires au Québec : aménagement, gestion, développement, Presse de l'Université du Québec, Québec, 364 pages.
- PROULX, M.-U., (dir) (1994). Développement économique : clé de l'autonomie locale, Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, Montréal et Charlesbourg, 362 pages.
- QADEER, M.A., (2009). Qu'est-ce que la planification multiculturelle?, Métropolis, Plan Canada, Édition spéciale, article consulté le 3 mars 2011, disponible en ligne, [URL] : [http://canada.metropolis.net/pdfs/qadeer\\_extracted\\_plan\\_canada\\_f.pdf](http://canada.metropolis.net/pdfs/qadeer_extracted_plan_canada_f.pdf)
- QUÉBEC, (2008). Le nouvel espace économique du Québec, 28 pages, document consulté le 20 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/apropos/strategies/espace\\_economique.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/apropos/strategies/espace_economique.pdf)

- QUÉBEC, (2006). Pour une compétitivité accrue et un dialogue sociale renforcé, Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale, par Gaëtan Lussier, 51 pages, document disponible en ligne, consulté le 2 octobre 2009, [URL] : [www.briller.gouv.qc.ca](http://www.briller.gouv.qc.ca)
- QUÉBEC, (2006b). Profil régional : Soutien financier du gouvernement du Québec en matière d'action communautaire, Montréal, 149 pages, document consulté en ligne le 27 septembre 2008, [URL] : [www.mess.gouv.qc.ca](http://www.mess.gouv.qc.ca)
- QUÉBEC, (2005). L'avantage québécois : stratégie gouvernementale de développement économique, Briller parmi les meilleurs, Ministère du développement économique de l'Innovation et de l'Exportation, 87 pages, document disponible en ligne, consulté le 02 octobre 2009, [URL] : [www.avantagequebecois.com](http://www.avantagequebecois.com)
- QUÉBEC, (2004). Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, document consulté en ligne le 20 avril 2010, [URL] : [www.messf.gouv.qc.ca](http://www.messf.gouv.qc.ca)
- QUÉBEC, (1997). Politique de soutien au développement local et régional, ou Rapport Picotte, Secrétariat au développement des régions, Gouvernement du Québec, Sainte-Foy, 49 pages.
- RAMET, P., (1998). Marcher l'histoire dans Côte-des-Neiges, Société d'histoire de la Côte-des-Neiges, Montréal, 51 pages.
- RECITUS, (2008). Banque d'images de l'univers social, page Internet consultée le 24 novembre 2009, [URL] : <http://www.recitus.qc.ca/images/main.php>
- RESO, (2007). Développement communautaire et économie sociale, bilan 2006-2007, 16 pages, document disponible en ligne, consulté le 16 mars 2009, [URL] : <http://www.resomtl.com/docs//bilancommun07.pdf>
- RHÉAUME, J. et al., (2007). Récits collectifs de l'action communautaire dans le quartier Côte-des-Neiges (1975-2005), Publications Centre de santé et services sociaux de la Montagne, série de publication du centre de recherche et de formation, numéro 14, 131 pages.
- RIVERIN, N., (2006). L'entrepreneuriat à Montréal, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, cahier de recherche no. 2006-17, document consulté le 5 juillet 2010, disponible en ligne, [URL] : [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2006-17entrepreneuriat\\_montreal.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2006-17entrepreneuriat_montreal.pdf)
- RIVERIN, N. et M.-U. PROULX, (1996). Les disparités spatiales de l'entrepreneuriat au Québec, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, cahier de recherche no 97-09, 24 pages, document consulté en ligne le 9 juillet 2010, [URL] : [http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/97-09-disparites\\_spatiales.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/97-09-disparites_spatiales.pdf)
- RISQ, (2009). Réseau d'investissement social du Québec, page Internet consultée le 20 mars 2010 et le 23 novembre 2010, [URL] : <http://www.fonds-risq.qc.ca/francais/contacteznous.htm>
- SADC, (2007). La revitalisation de nos collectivités : osons la fierté la locale!, mémoire présenté à la Fédération Québécoise des Municipalités, 22 pages, document disponible en ligne, consulté le 05 mars 2010, [URL] : <http://www.reseau-sadc.qc.ca/upload/memoireFIN.pdf>



SCHIEB-BIENFAIT, N., (2000). Création d'entreprise et analyse du marché : une problématique à explorer, *Revue internationale P.M.E.*, vol 13, nos 3-4, p.93 à 117.

SECRETARIAT À LA JEUNESSE, (2010). Défi de l'entrepreneuriat, page Internet consultée le 23 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.defi.gouv.qc.ca/defi/index.htm>

SHRAGGE, E., (2006). Action communautaire : dérives et possibles, Éditions Écosociété, Montréal, 242 pages.

SIGNATAIRES., (2006). Proposition pour l'amélioration et le renforcement du réseau de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat de Montréal, regroupement des CDEC, document consulté en ligne le 1<sup>er</sup> octobre 2009, [URL] : [http://www.lescdec.qc.ca/data/downloads/Nov06\\_proposition.pdf](http://www.lescdec.qc.ca/data/downloads/Nov06_proposition.pdf)

SKELLY, M., (1995). Développement économique et rôle des municipalités canadiennes, CIRUR, Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales, Publications CIRUR, Toronto, 160 pages.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT (SGF), (2010). Société générale de financement du Québec : capital de développement, page Internet consulté le 22 mai 2010, [URL] : <http://www.sgfqc.com/fr/index.htm>

SRAM, (2010). Service régional d'admission du Montréal métropolitain, page Internet consultée le 23 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] : <http://www.sram.qc.ca/accueil>

STATISTIQUE CANADA, (2008). Regard sur la démographie canadienne, no 91-003-X, Ministère de l'Industrie, Canada, 62 pages.

STATISTIQUE CANADA, (2008b). Les seuils de faible revenu de 2007 et les mesures de faible revenu de 2006, 40 pages, série de documents de recherche-Revenu, document disponible en ligne, consulté le 5 décembre 2010, [URL] : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75f0002m/75f0002m2008004-fra.pdf>

STATISTIQUE CANADA, (2007). Étude : Taux de faible revenu chez les immigrants arrivant au Canada, *Le Quotidien*, le 30 janvier 2007, page Internet consultée le 15 novembre 2010, [URL] : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/070130/dq070130b-fra.htm>

STATISTIQUE CANADA, (2006). Recensement Canadien. Données disponibles en ligne, [URL] : <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-fra.cfm>

STATISTIQUE CANADA, (2006b). Géorecherche, carte thématique du recensement 2006, page Internet consultée le 23 et 26 février 2011, [URL] : <http://geodepot.statcan.ca/GeoSearch2006/GeoSearch2006.jsp?resolution=H&lang=F&otherLang=>

SOMMET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, (2007). *Déclaration 2006*, 17 novembre 2006, Montréal, document consulté en ligne le 30 mars 2009 [URL] : [http://www.chantier.qc.ca/uploads/documents/categories\\_publications/declaration2006\\_sommetes.pdf](http://www.chantier.qc.ca/uploads/documents/categories_publications/declaration2006_sommetes.pdf)

TELUC, (2010). Programme court en entrepreneuriat, Page internet consultée le 24 mai 2010, disponible en ligne, [URL] :

[http://www.teluq.uqam.ca/sed/xml/sabplXml.php?p\\_no\\_url=1&p\\_etb\\_code=TELUQ&p\\_cycle\\_inf=1&p\\_cycle\\_sup=3&p\\_prg\\_code=0470&p\\_herit=ETU&p\\_ref\\_xslt=siteweb/etudes/xml/info\\_prg.xml](http://www.teluq.uqam.ca/sed/xml/sabplXml.php?p_no_url=1&p_etb_code=TELUQ&p_cycle_inf=1&p_cycle_sup=3&p_prg_code=0470&p_herit=ETU&p_ref_xslt=siteweb/etudes/xml/info_prg.xml)

TERRAL, L. et R. SHEARMUR, (2008). Vers une nouvelle forme maison? Desserrement et diffusion de l'emploi dans la région métropolitaine de Montréal, Espace géographique, numéro 1, tome 37, page 16 à 31, document disponible en ligne consulté le 26 octobre 2009, [URL] : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=EG&ID\\_NUMPUBLIE=EG\\_371&ID\\_ARTICLE=EG\\_371\\_0016](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=EG&ID_NUMPUBLIE=EG_371&ID_ARTICLE=EG_371_0016)

TREMBLAY, D.-G., KLEIN, J.-L., et J.-M. FONTAN, (2009). Initiatives locales et développement socioterritorial, Éditions Télé-Université, 370 pages.

TREMBLAY, D.-G., (2008). L'éclatement de l'emploi, Éditions Télé-Université, 104 pages.

TREMBLAY, D.-G. et R. TREMBLAY(dir), (2006). La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie : enjeux et défis, Études d'économie politique, Presses de l'Université du Québec, Québec, 410 pages.

TREMBLAY, D.-G., (dir) (1995), Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles?, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 350 pages.

U. OTTAWA, (2010). Page Internet consultée le 7 juin 2010, [URL] : <http://www.biblio.uottawa.ca/content-page.php?g=fr&s=rng&c=src-litgris>

U. SHERBROOKE, (2004). Chaire J.W. McConnell de développement local, page Internet consultée le 3 juin 2010, [URL] : <https://acpcol01.usherbrooke.ca/prod/recherche/USherbAdminweb.nsf/McConnell?OpenFrameset>

VACHON, B., (1993). Le développement local, théorie et pratique : Réintroduire l'humain dans la logique de développement, Éditions Gaëtan Morin, Boucherville, 331 pages.

VAILLANCOURT, Y., (1997). Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), Rapport de recherche, cahier de LAREPPS no 97-05, Montréal, 302 pages.

VILLE DE MONTRÉAL, (2009). Vie politique : conseils d'arrondissement, page Internet consultée le 24 novembre 2009, [URL] : [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5798,40749560&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,40749560&_dad=portal&_schema=PORTAL)

VILLE DE MONTRÉAL, (2009b). Profil sociodémographique : Côte-des-Neige—Notre-Dame-de-Grâce, 28 pages, document disponible en ligne, consulté le 11 novembre 2009 et le 02 mars 2010, [URL] : [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATISTIQUES\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/C%D4TE-DES-NEIGES%96NOTRE-DAME-DE-GR%C2CE\\_AVRIL09\\_2.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATISTIQUES_FR/MEDIA/DOCUMENTS/C%D4TE-DES-NEIGES%96NOTRE-DAME-DE-GR%C2CE_AVRIL09_2.PDF)

VILLE DE MONTRÉAL, (2009c). Profil économique, arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, Division des affaires économiques et institutionnelles du Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal, 18 pages.

VILLE DE MONTRÉAL, (2009d). Plan d'urbanisme de Montréal : Arrondissement de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, 47 pages, document disponible en ligne, consulté le 10 mars 2010 et 27 juillet 2010, [URL] :

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/plan\\_urbanisme\\_fr/media/documents/090921\\_chapitre\\_04.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/plan_urbanisme_fr/media/documents/090921_chapitre_04.pdf)

VILLE DE MONTRÉAL, (2009 e). Réaménagement de l'avenue Victoria : c'est parti !, Développement économique-Services aux entreprises, page Internet consultée le 29 novembre 2010, [URL] :

[http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=4296,18751593&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=4296,18751593&_dad=portal&_schema=PORTAL)

VILLE DE MONTRÉAL, (2009f). Le répertoire des regroupements ethnoculturels de gens d'affaires et professionnels de Montréal, Montréal 2025, 87 pages, page Internet consultée le 20 novembre 2010, [URL] : [http://www.montreal2025.com/pdf/Rpertoire\\_CCEthnoculturelle.pdf](http://www.montreal2025.com/pdf/Rpertoire_CCEthnoculturelle.pdf)

VILLE DE MONTRÉAL (2007). *Les Arrondissements*, page Internet consultée en ligne le 12 novembre 2009, [URL] :

[http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=65,90035&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=65,90035&_dad=portal&_schema=PORTAL)

VILLE DE MONTRÉAL, (2007a). Projet Entrepreneuriat Montréal : Entreprendre à Montréal, l'urgence d'agir ensemble, fondation du maire, 112 pages, document disponible en ligne, consulté le 19 mai 2010, [URL] : <http://www.fondationdumaire.ca/fr/pdf/pem/PEM%20rapport%20final%205-6-7.pdf>

VILLE DE MONTRÉAL, (2005). Imaginer-Réaliser Montréal 2025 : Un monde de créativité et de possibilités, Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, 28 pages, document consulté le 30 septembre 2010, disponible en ligne, [URL] :

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PES\\_PUBLICATIONS\\_FR/PUBLICATIONS/MTL2025-WEB.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PES_PUBLICATIONS_FR/PUBLICATIONS/MTL2025-WEB.PDF)

VILLE DE MONTRÉAL, (2005b). Réussir@Montréal, La stratégie de développement économique 2005-2010 de la Ville de Montréal, Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, 118 pages, document disponible en ligne, consulté le 30 septembre 2010, [URL] :

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/les\\_affaires\\_fr/media/documents/INTEGRAL\\_FRA\\_NCAIS\\_FINAL\\_02\\_06.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/les_affaires_fr/media/documents/INTEGRAL_FRA_NCAIS_FINAL_02_06.pdf)

VILLE DE MONTRÉAL, (2002). Profil Arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, document de travail, 29 pages, document consulté le 29 octobre 2010, disponible en ligne, [URL] :

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/SOMMET\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Enjeux\\_arr\\_cdn\\_ndg.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/SOMMET_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Enjeux_arr_cdn_ndg.pdf)

ZALIO, P.-P., (2008). L'acteur économique et le projet urbain. De l'histoire des représentations à l'horizon d'action des entrepreneurs. Le Havre et Marseille, Presses Universitaires de France, L'année sociologique 2008/1, vol.58, p.95 à 117, document consulté le 26 octobre 2009, disponible en ligne, [URL] :

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=ANSO&ID\\_NUMPUBLIE=ANSO\\_081&ID\\_ARTICLE=ANSO\\_081\\_0095](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=ANSO&ID_NUMPUBLIE=ANSO_081&ID_ARTICLE=ANSO_081_0095)

## ANNEXES

## ANNEXE 1 : Les différentes structures d'entreprises

	Communautaire	Économie sociale Non marchande	Économie sociale marchande	Privé
Statut juridique	OBNL	OBNL	OBNL ou coopérative	Entreprise individuelle, société par actions, société en nom collectif, coopérative, etc.
Type d'organisation	Organisme communautaire	Organisme communautaire de services	Entreprise d'économie sociale	Entreprise privée
Financement	Subventionné totalement par l'État ou par des dons	Financé principalement par l'État et parfois légère tarification	Subventionné au démarrage, puis vise l'autofinancement. Sous-traitance pour l'État dans certains secteurs (CPE, aide domestique, insertion, etc.)	Autofinancement. Crédits d'impôt. Occasionnellement, possibilité de subvention.
Objectifs	Vise la rentabilité sociale	Vise la rentabilité sociale	Vise la viabilité économique et rentabilité sociale	Vise la rentabilité économique
Coûts des produits et services	Offre gratuitement des produits et services	Offre gratuitement des produits et services ou à coûts très bas	Vente de produits et services	Vente de produits et services

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, CDEC de Sherbrooke, RISQ, 2003.

ANNEXE 2 : Liste des organismes identifiés pour les entretiens individuels

<b>ORGANISME</b>	<b>COORDONNÉES</b>	<b>TÉLÉPHONE</b>
<b>CDEC CDN/NDG</b>	4950 Queen Mary, bureau 101, Mtl, H3W 1X3	514 342-4842
<b>CJE NDG</b>	6370 Sherbooke O., Mtl, H4B 1M9	514 482-6665
<b>CJE CDN</b>	6555 Côte-des-Neiges, suite 240, Mtl, H3S 2A4	514-342-5678
<b>CLE CDN</b>	6655, chemin Côte-des-Neiges, 3 étage, Mtl, H3S 2B4	514 872-6530
<b>ACEM</b>	3680 Jeanne-Mance, bur 319, Mtl, H2X 2K5	514 843-7296
<b>SYNAXIS</b>	5160 Bld Décarie, Bur. 820, Mtl, H3X 2H9	514 484-4052
<b>SAJE Montréal-Centre</b>	5160 bld Décarie, bur. 820, BP 22, Mtl, H3X 2H9	514-485-3311
<b>CRE – CÉSIM (Économie sociale)</b>	1550 rue Metcalfe, bur 810, Mtl, H3A 1X6	514 842-2400
<b>Conférence Régionale des Élus</b>	1550 rue Metcalfe, bur 810, Mtl, H3A 1X6	514 842-2400
<b>CDR Montréal</b>	6879 rue de Marseille, Mtl, H1N 1M8	514 340-6056
<b>CSMO</b>	4200 rue Adam, Mtl, H1V 1S9	514 259-7714
<b>Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse</b>	425 Place Jacques-Cartier, bur.10, Mtl, H2Y 2B1	514 872-8401
<b>Association des commerçants de la rue Monkland</b>	1751, rue Richardson, bureau 8.135 Montréal (Québec) H3K 1G6	514 872-9089
<b>FDEM</b>	2588 Jarry Est, Mtl, H1Z 0A3	514 253-4667
<b>Association noire de CDN UJAMAA</b>	6999 Ch. Côte-de-Neiges, Mtl, H3S 2B8	514 737-8321
<b>Centre Recherche Emploi CDN</b>	3600 Barclay, suite 421, Mtl, H3S 1K5	514-733-3026
<b>Ville de Montréal</b>	5160 bld Décarie, bur. 710, Mtl, H3X	514 872-4863

	2H9	
<b>Centre entrepreneurship HEC</b>	3535 Queen-Mary, bur 200, Mtl,	514 340-5693
<b>OMETZ</b>	1 Cummings Square, Mtl, Qbc, H3W 1M6	514 342-0000
<b>Fondation de l'entrepreneurship</b>	240 rue St-Jacques, bur. 400, Mtl, H2Y 1L9	514 873-3262
<b>Collectif des entreprises d'insertion du Québec</b>	4100 rue André-Laurendeau, bur 200, Mtl, H1Y 3N6	514 270-4905
<b>Y des femmes – Centre d'entrepreneuship</b>	1355 boulevard René-Lévesque O., Mtl, H3G 1T3	514 866-9941
<b>Association des gens d'affaires de CDN</b>	3600 Barclay bureau 315, Mtl, H3S 1K5	514 945-4650
<b>Mon projet d'Affaires</b>	7000 avenue du Parc, bureau 206, Mtl, H3N 1X1	514-273-8740
<b>REPAF</b>	4950 Queen Mary, bureau 350, Mtl, H3W 1X3	514 496-4636
<b>HEC Montréal</b>	3000 Côte-Sainte-Catherine, Mtl, H3T 2A7	

Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 3 : Lettre pour les acteurs

Montréal, le 1<sup>er</sup> août 2010

ATT : participation à une recherche universitaire en partenariat avec la CDEC CDN/NDG

Madame, Monsieur,

La Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de CDN/NDG et l'Université de Montréal mènent actuellement une étude conjointe sur l'entrepreneuriat local dans l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame de Grâce. L'objectif de cette recherche est de savoir dans quelle mesure les organisations communautaires spécialisées dans le développement stimulent le milieu entrepreneurial et le développement économique et social dans un arrondissement urbain, en occurrence Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. L'intérêt de cette recherche est d'analyser l'appui à l'entrepreneuriat local, au démarrage d'entreprise et les stratégies développées par les organisations afin de rejoindre les entrepreneurs et assurer la viabilité et l'enracinement des nouvelles entreprises.

Par la présente, nous sollicitons votre collaboration en participant à l'enquête qui nous permettra de réaliser cette recherche. Au courant de l'été, nous procéderons à une série d'entrevues afin de rencontrer des intervenants œuvrant à CDN/NDG. En nous accordant, au maximum, une heure de votre temps pour une rencontre individuelle, vous améliorez les connaissances concernant le développement local à CDN/NDG et me permettez, par le fait même, de réaliser mon projet de mémoire. Donc, votre participation à l'enquête est extrêmement importante.

La recherche est approuvée par le comité d'éthique de l'Université de Montréal. Vous pouvez être assuré que les renseignements que vous fournirez resteront totalement confidentiels.

Nous communiquerons prochainement avec vous afin de fixer une date d'entrevue

Marie-Joëlle Masse, Candidate à la maîtrise

Département de Géographie, Université de Montréal

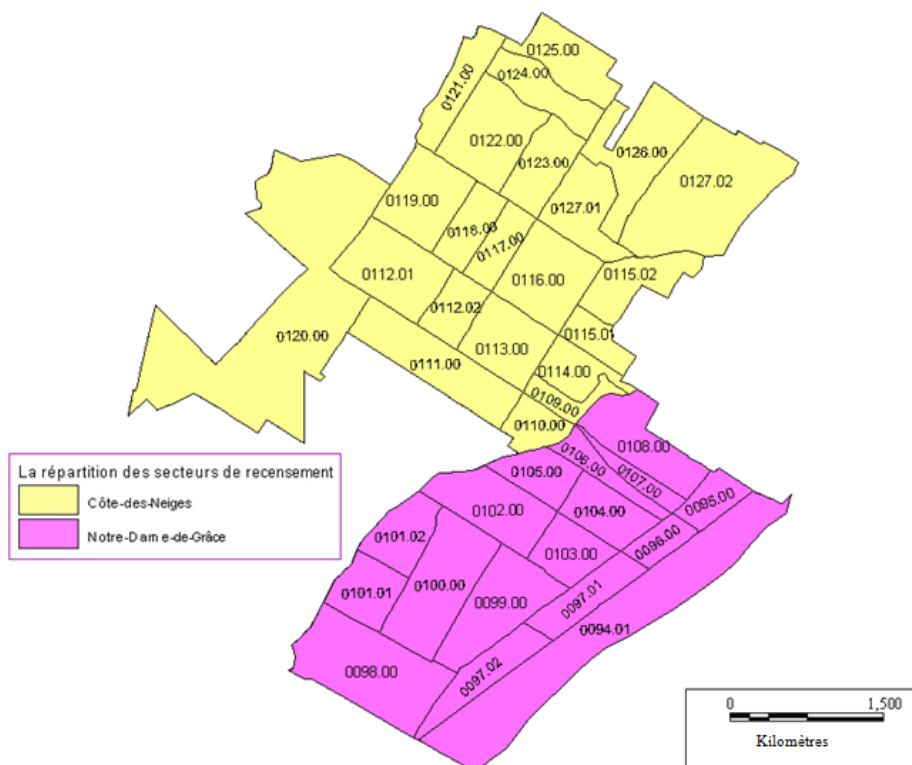
Claude Lauzon

Directeur de la CDEC CDN/NDG

Claude Marois Phd

Professeur titulaire, Université de Montréal

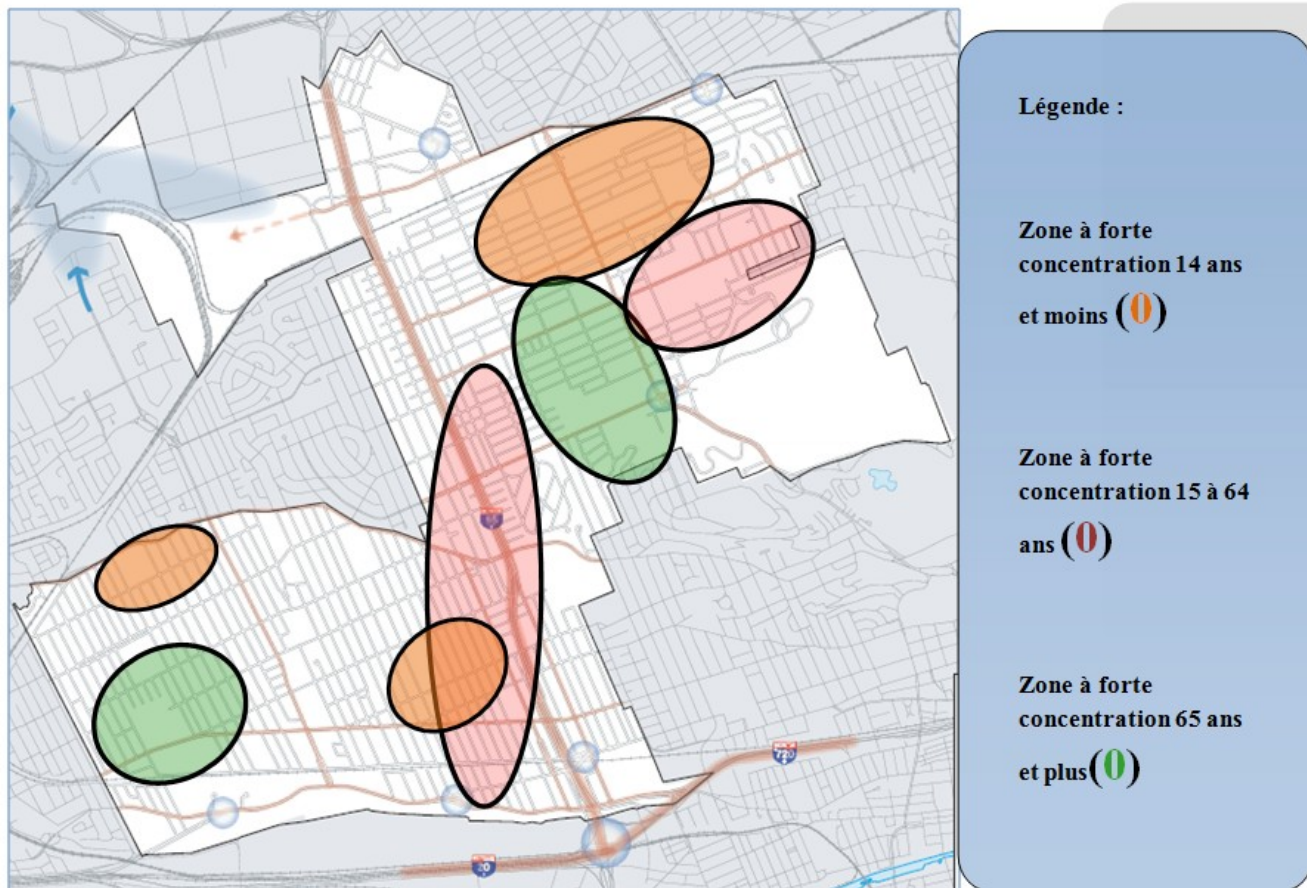
ANNEXE 4 : Identification des secteurs de recensement (SR) dans l'arrondissement de CDN/NDG



Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.



ANNEXE 5: Répartition des zones de forte concentration de certains groupes d'âge sur le territoire de CDN/NDG



Sources : Données de Statistique Canada, 2006. Fond de carte Ville de Montréal, 2009d. Fait par Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 6 : Tableau d'analyse des données de recensement par SR de CDN/NDG pour les caractéristiques des ménages.

Caractéristiques du ménage	CDN/NDG	%	127.01	%	126.00	%	125.00	%	124.00	%	123.00	%	122.00	%
Total des ménages privés	<b>74030</b>		<b>3300</b>		<b>885</b>		<b>2685</b>		<b>2620</b>		<b>3185</b>		<b>3145</b>	
Couple avec enfant	16235	21,5	275	8,33	90	10,2	630	23,5	600	22,9	595	18,7	775	24,6
Couple sans enfant	14140	19,1	625	18,9	225	25,4	730	27,2	505	19,3	540	16,9	410	13,0
Une seule personne	28965	37,2	1795	54,4	330	37,3	965	35,9	965	36,8	1390	43,6	1330	42,3
Autres genres de ménage	14670	19,7	595	18,0	245	27,7	365	13,6	540	20,6	655	20,6	635	20,2
Caractéristiques du ménage	0121.00	%	120.00	%	119.00	%	118.00	%	117.00	%	116.00	%	115.02	%
Total de ménages privés	<b>690</b>		<b>1645</b>		<b>2470</b>		<b>1565</b>		<b>1520</b>		<b>3045</b>		<b>3480</b>	
Couple avec enfant	230	33,3	435	26,4	800	32,4	455	29,1	490	32,2	675	22,2	395	11,4
Couple sans enfant	165	23,9	360	21,9	330	13,4	305	19,5	260	17,1	585	19,2	585	16,8
Une seule personne	170	24,6	585	35,6	700	28,3	355	22,7	370	24,3	1165	38,3	1980	56,9
Autres genres de ménages	135	19,6	260	15,8	630	25,5	445	28,4	405	26,6	620	20,4	520	14,9
Caractéristiques du ménage	0115.01	%	114.00	%	113.00	%	112.01	%	112.02	%	111.00	%	110.00	%
Total de ménages privés	<b>840</b>		<b>880</b>		<b>2125</b>		<b>1695</b>		<b>2010</b>		<b>2815</b>		<b>1955</b>	
Couple avec enfant	270	32,1	240	27,3	540	25,4	555	32,7	425	21,1	680	24,2	375	19,2
Couple sans enfant	180	21,4	200	22,7	395	18,6	270	15,9	315	15,7	585	20,8	315	16,1
Une seule personne	240	28,6	305	34,7	675	31,8	430	25,4	890	44,3	1045	37,1	870	44,5
Autres genres de ménages	150	17,9	140	15,9	520	24,5	435	25,7	380	18,9	505	17,9	395	20,2

Caractéristiques du ménage	0109.00	%	108.00	%	107.00	%	106.00	%	105.00	%	104.00	%	103.00	%
Total de ménages privés	<b>1005</b>		<b>1560</b>		<b>740</b>		<b>895</b>		<b>1555</b>		<b>1090</b>		<b>1070</b>	
Couple avec enfant	155	15,4	395	25,3	80	10,8	155	17,3	300	19,3	385	35,3	280	26,2
Couple sans enfant	200	19,9	390	25,0	85	11,5	250	27,9	400	25,7	250	22,9	235	22,9
Une seule personne	430	42,8	500	32,1	390	52,7	330	36,9	575	36,9	305	27,9	380	35,5
Autres genres de ménages	225	22,4	275	17,6	190	25,7	155	17,3	275	17,7	150	13,8	170	15,9
Caractéristiques du ménage	0102.00	%	101.02	%	101.01	%	100.00	%	099.00	%	098.00	%	097.01	%
Total de ménages privés	<b>1960</b>		<b>1590</b>		<b>1860</b>		<b>3370</b>		<b>2325</b>		<b>2305</b>		<b>3285</b>	
Couple avec enfant	425	21,7	415	26,1	430	23,1	900	26,7	455	19,6	655	28,4	585	17,8
Couple sans enfant	405	20,7	285	17,9	430	23,1	630	18,7	460	19,8	520	22,6	530	16,1
Une seule personne	790	40,3	495	31,1	635	34,1	1195	35,5	1050	45,2	715	31,0	1535	46,7
Autres genres de ménages	345	17,6	400	25,2	355	19,1	655	19,4	355	15,3	410	17,8	630	19,2
Caractéristiques du ménage	Montréal	%	097.02	%	096.00	%	095.00	%	094.01	%		%		%
Total de ménages privés	<b>743235</b>		<b>1895</b>		<b>1035</b>		<b>1120</b>		<b>2815</b>					
Couple avec enfant	143610	19,3	310	16,4	155	14,9	105	9,4	520	18,5				
Couple sans enfant	169400	22,8	320	16,9	225	21,7	170	15,2	470	16,7				
Une seule personne	294090	39,6	990	52,2	390	37,7	565	50,5	1140	40,5				
Autres genres de ménages	136135	18,3	275	14,5	265	25,6	285	25,5	680	24,2				

Source : Données Statistique Canada, 2006. Compilation par Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 7 : Seuil de faible revenu (base de 1992) après impôt pour 2005.

Communauté de 500 000 habitants et plus (région urbaine)	
TAILLE DE L'UNITÉ FAMILIALE	DOLLARS
1 personne	17 230 \$
2 personnes	20 969 \$
3 personnes	26 112 \$
4 personnes	32 576 \$
5 personnes	37 095 \$
6 personnes	41 139 \$
7 personnes ou plus	45 183 \$

Source : Statistique Canada, 2008b.

ANNEXE 8 : Données absolues et pourcentage par SR de CDN/NDG sur la composition de la population et résultats par rapport aux intervalles de confiance (Test de T).

Population totale		non immigrantes		immigrants		résidents non permanents	
<b>0127.01</b>	2030	2935	52,98%	2075	37,45%	520	9,39%
<b>0126.00</b>	6340	1300	64,04%	500	24,63%	230	11,33%
<b>0125.00</b>	5840	3270	51,58%	2735	43,14%	335	5,28%
<b>0124.00</b>	6500	2215	37,93%	3240	55,48%	375	6,42%
<b>0123.00</b>	7065	2575	39,62%	3445	53,00%	475	7,31%
<b>0122.00</b>	3915	2075	29,37%	4595	65,04%	390	5,52%
<b>0121.00</b>	1750	955	54,57%	795	45,43%	0	0,00%
<b>0120.00</b>	6635	1720	43,93%	2065	52,75%	130	3,32%
<b>0119.00</b>	4415	1955	29,46%	4265	64,28%	415	6,25%
<b>0118.00</b>	4155	1660	37,60%	2600	58,89%	155	3,51%
<b>0117.00</b>	6675	1235	29,72%	2635	63,42%	285	6,86%
<b>0116.00</b>	5855	2710	40,60%	3555	53,26%	405	6,07%
<b>0115.02</b>	2010	2570	43,89%	2850	48,68%	435	7,43%
<b>0115.01</b>	2050	1090	54,23%	810	40,30%	110	5,47%
<b>0114.00</b>	5095	1125	54,88%	875	42,68%	50	2,44%
<b>0113.00</b>	5180	2095	41,12%	2765	54,27%	235	4,61%
<b>0112.01</b>	4370	2075	40,06%	2835	54,73%	275	5,31%
<b>0112.02</b>	6475	1400	32,04%	2825	64,65%	145	3,32%
<b>0111.00</b>	3865	3020	46,64%	3235	49,96%	220	3,40%
<b>0110.00</b>	2030	1875	48,51%	1750	45,28%	245	6,34%
<b>0109.00</b>	3720	1065	52,46%	870	42,86%	95	4,68%
<b>0108.00</b>	1365	2665	71,64%	1025	27,55%	30	0,81%
<b>0107.00</b>	1860	760	55,68%	475	34,80%	130	9,52%
<b>0106.00</b>	3265	1245	66,94%	545	29,30%	65	3,49%
<b>0105.00</b>	2705	2250	68,91%	875	26,80%	140	4,29%
<b>0104.00</b>	2410	2010	74,31%	620	22,92%	75	2,77%
<b>0103.00</b>	4035	1735	71,99%	590	24,48%	85	3,53%
<b>0102.00</b>	3815	2625	65,06%	1385	34,32%	20	0,50%
<b>0101.02</b>	4245	1525	39,97%	2115	55,44%	175	4,59%
<b>0101.01</b>	7580	1780	41,93%	2330	54,89%	135	3,18%
<b>0100.00</b>	4715	3630	47,89%	3775	49,80%	170	2,24%
<b>0099.00</b>	5495	3225	68,40%	1470	31,18%	25	0,53%
<b>0098.00</b>	6255	3380	61,51%	1980	36,03%	130	2,37%
<b>0097.01</b>	3410	2890	46,20%	3085	49,32%	280	4,48%
<b>0097.02</b>	2125	1540	45,16%	1680	49,27%	190	5,57%

<b>0096.00</b>	2035	1625	76,47%	465	21,88%	35	1,65%
<b>0095.00</b>	5915	1320	64,86%	610	29,98%	105	5,16%
<b>0094.01</b>	77230	3060	51,73%	2580	43,62%	275	4,65%
CDN/NDG							
160990	77230	51,06	76130	44,22	7590	4,69	

Source : Données Statistique Canada, 2006. Compilation et analyse Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 9 : Pourcentage d'immigrants par rapport à la population totale.

	Avant 1991	1991-2000	2001-2006
Montréal	14,59 %	8,25 %	7,92 %
CDN/NDG	17,99 %	14,10 %	15,16 %
CDN	18,54 %	16,72 %	17,20 %
NDG	17,17 %	10,14 %	12,09 %

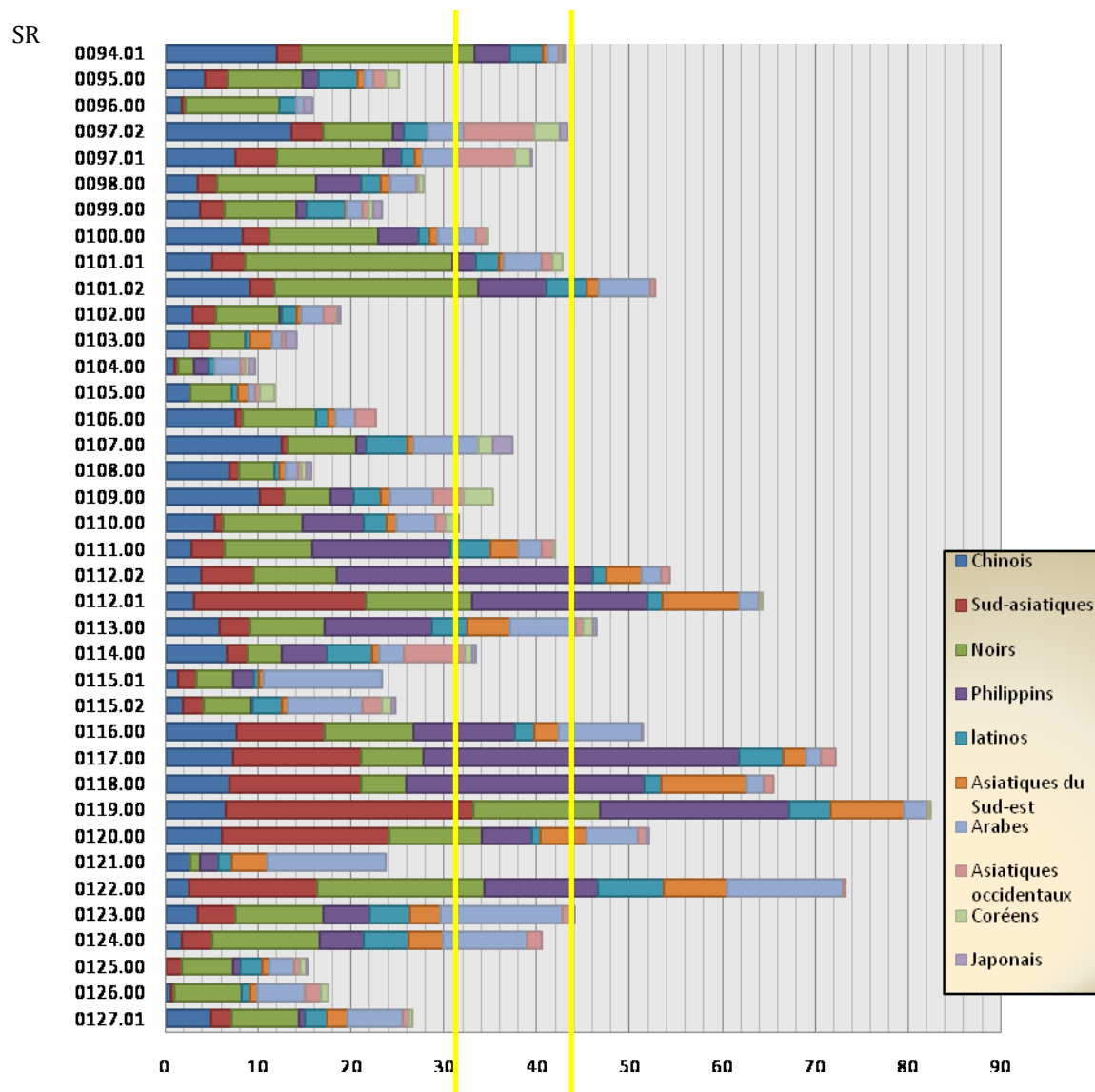
Source : Données Statistique Canada 2006. Compilation et analyse Marie-Joëlle Masse, 2010.

Pourcentage d'immigrant par rapport à la population immigrante totale.

	Avant 1991	1991-2000	2001-2006
Montréal	47,44 %	26,82 %	25,74 %
CDN/NDG	38,06 %	29,82 %	32,06 %
CDN	35,00 %	32,00 %	32,77 %
NDG	44,00 %	26,00 %	30,66 %

Source : Données Statistique Canada 2006. Compilation et analyse Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 10: Répartition des minorités visibles par rapport à la population totale (%) par Secteur de Recensement (SR) selon l'origine ethnique



Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.





0106.00								
0105.00								
0104.00								
0103.00								
0102.00								
0101.02								
0101.01								
0100.00								
0099.00								
0098.00								
0097.01								
0097.02								
0096.00								
0095.00								
0094.01								

Source : Marie-Joëlle Masse, 2011.

ANNEXE 12 : Organismes de CDN/NDG offrant des services en emploi, insertion ou entrepreneuriat

<b>ORGANISMES</b>	<b>EMPLOI/ EMPLOYABILITÉ</b>	<b>INSERTION</b>	<b>ENTREPRENEURIAT</b>
ALAC	oui	oui	
CJE CDN	oui		oui
CJE NDG	oui		oui
CDEC CDN/NDG	oui		oui
CRE CDN	oui		oui
SAJE			oui
Corporation développement pour la jeunesse ERS	oui	oui	
Club AMI	oui	oui	
MultiCaf Cafétéria		oui	
Association de la communauté noire de la CDN			oui
Centre de ressources de la communauté noire	oui		oui
Centre des travailleurs immigrants	oui		
Atelier JEM		oui	
PROMIS- Promotion Intégration Société nouvelle	oui	oui	
REPAF			oui
OMETZ	oui	oui	oui
Centre des travailleuses en maisons privées	oui		
Coopérative jeunesse de service CJS CDN	oui		oui

SACLI NDG			
Association communauté noire NDG	oui		

Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.

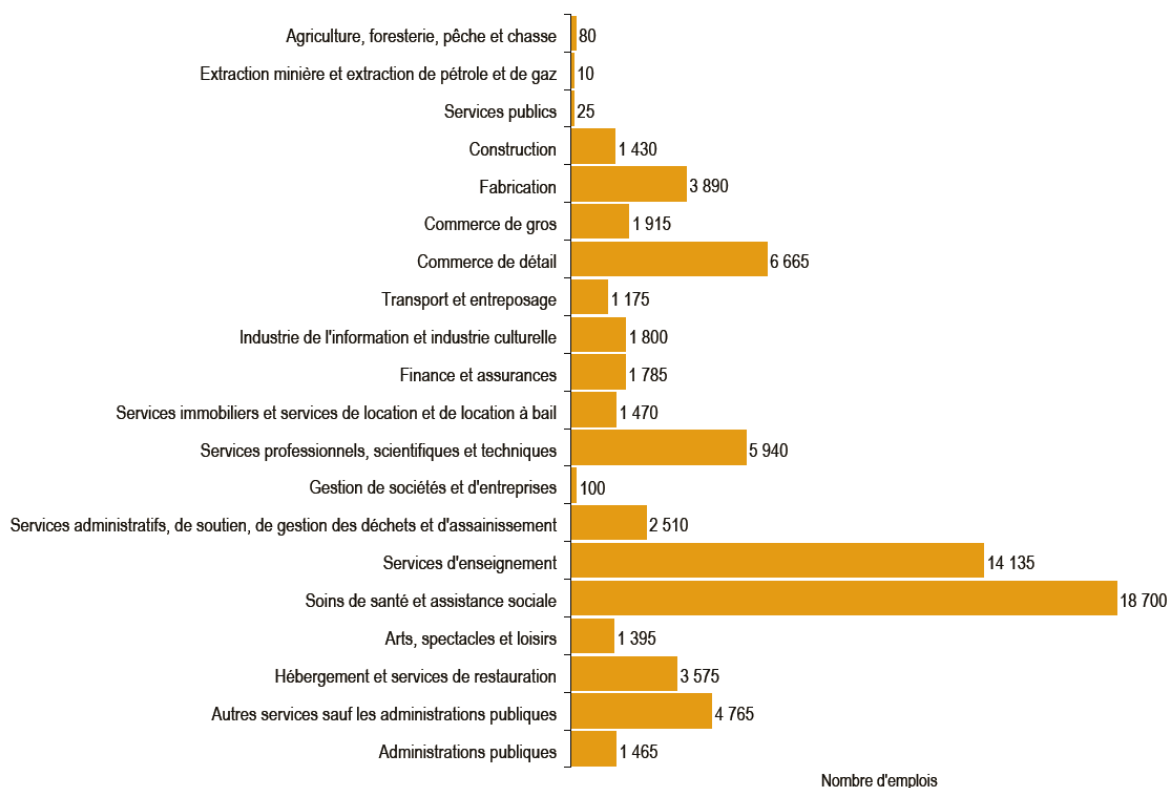
ANNEXE 13 : Répartition spatiale des CPE sur le territoire de CDN/NDG



Source : Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 14 : Nombre d'emplois en valeur absolue par secteur économique en 2006 à CDN/NDG.

Source Ville de Montréal, 2009c).



## ANNEXE 15 : Variation du nombre d'établissements par type d'industries pour CDN/NDG

Source : Ville de Montréal, 2009c.

## Ville de Montréal

### Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce

#### Variation du nombre d'établissements par secteur économique détaillé, 2001-2008

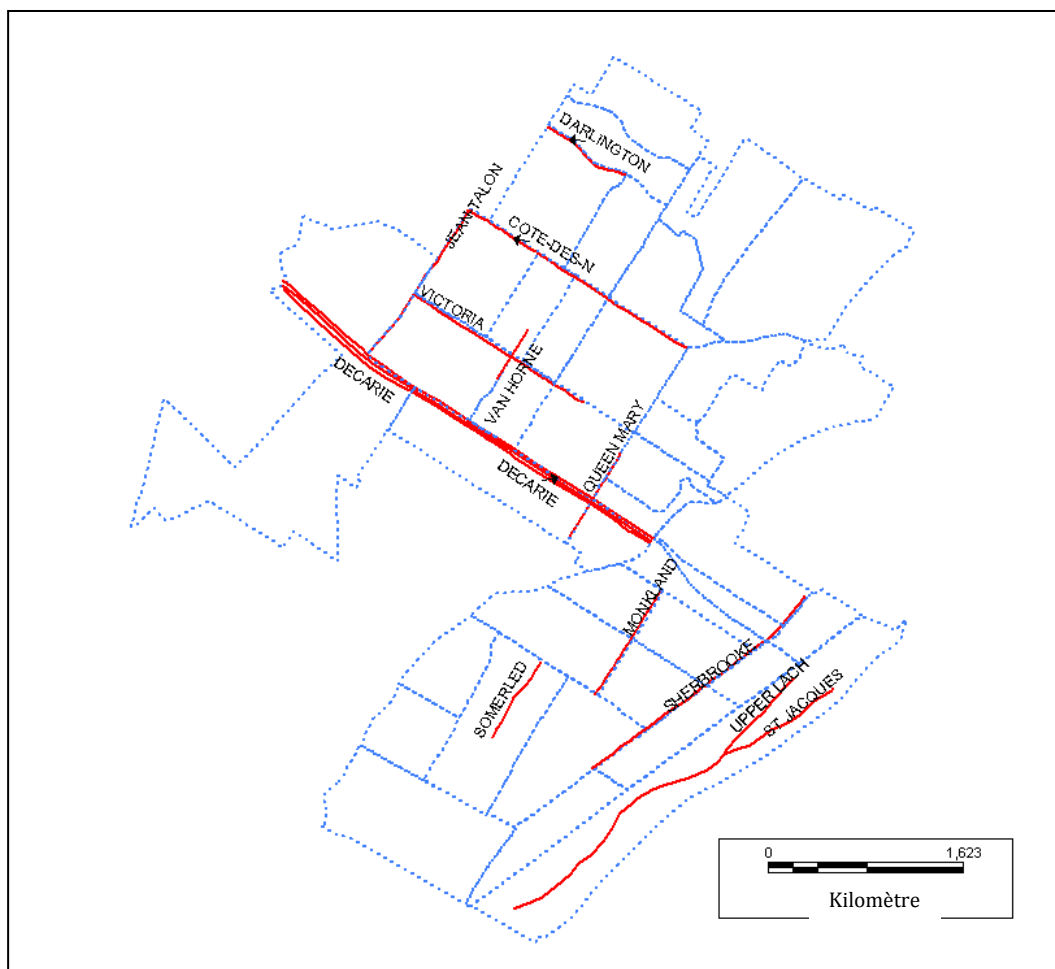
Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	Variation 2001-2008 en %
<b>Total - Toutes les Industries</b>	<b>4 201</b>	<b>4 300</b>	<b>4 187</b>	<b>4 196</b>	<b>4 224</b>	<b>4 291</b>	<b>4 414</b>	<b>4 424</b>	<b>-5,0</b>
11 Agriculture, foresterie, pêche et chasse	9	9	12	10	11	10	9	9	0,0
21 Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	1	1	4	6	6	6	6	6	-83,3
22 Services publics	2	1	0	0	0	0	0	1	100,0
23 Construction	174	169	186	183	180	197	206	205	-15,1
31-33 Fabrication	146	156	170	183	201	213	224	217	-32,7
311 Fabrication d'aliments	23	22	23	23	25	25	29	25	-8,0
312 Fabrication de boissons et de produits du tabac	1	1	1	1	3	3	4	3	-66,7
313 Usines de textiles	6	7	7	6	8	6	7	6	0,0
314 Usines de produits textiles	3	4	5	7	7	6	5	5	-40,0
315 Fabrication de vêtements	27	30	37	45	49	54	56	56	-51,8
316 Fabrication de produits en cuir et de produits analogues	1	1	1	1	1	2	2	5	-80,0
321 Fabrication de produits en bois	1	0	0	0	0	0	1	2	-50,0
322 Fabrication du papier	2	2	2	1	1	1	2	1	100,0
323 Impression et activités connexes de soutien	16	17	16	18	19	24	23	22	-27,3
324 Fabrication de produits du pétrole et du charbon	0	0	0	0	0	0	0	0	-
325 Fabrication de produits chimiques	6	8	8	6	5	6	8	7	-14,3
326 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	1	2	2	2	3	3	3	3	-66,7
327 Fabrication de produits minéraux non métalliques	4	4	4	4	3	4	3	3	33,3
331 Première transformation de métaux	0	0	2	2	2	1	2	2	-
332 Fabrication de produits métalliques	9	7	10	12	15	14	14	16	-43,8
333 Fabrication de machines	7	9	8	7	7	9	8	5	40,0
334 Fabrication de produits informatiques et électroniques	8	9	11	12	13	13	13	16	-50,0
335 Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	0	0	1	1	1	0	1	2	-
336 Fabrication de matériel de transport	0	0	0	0	0	0	1	1	-
337 Fabrication de meubles et de produits connexes	6	7	6	6	11	10	8	7	-14,3
339 Activités diverses de fabrication	25	26	26	29	28	32	34	30	-16,7
41 Commerce de gros	242	234	237	245	255	276	284	297	-18,5
44-45 Commerce de détail	514	539	553	578	561	560	566	554	-7,2
48-49 Transport et entreposage	99	92	88	89	82	68	70	71	39,4
51 Industrie de l'information et industrie culturelle	97	94	101	95	98	99	104	103	-5,8
52 Finance et assurances	144	144	158	151	131	134	138	149	-3,4
53 Services immobiliers et services de location et de location à bail	255	265	270	270	265	248	244	252	1,2
54 Services professionnels, scientifiques et techniques	523	520	542	529	532	566	592	620	-15,6
55 Gestion de sociétés et d'entreprises	53	57	57	55	75	73	80	76	-30,3
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	187	192	211	207	211	221	240	243	-23,0
61 Services d'enseignement	76	89	89	81	80	82	85	84	-9,5
62 Soins de santé et assistance sociale	618	643	642	630	633	616	622	627	-1,4
71 Arts, spectacles et loisirs	61	60	70	73	77	78	74	75	-18,7
72 Hébergement et services de restauration	336	345	344	336	355	345	350	331	1,5
81 Autres services sauf les administrations publiques	662	688	451	473	469	497	519	503	31,6
91 Administrations publiques	2	2	2	2	2	2	1	1	100,0

Source : Statistique Canada, Registre des entreprises, mois de décembre 2001-2008.

Compilation : Division des affaires économiques et institutionnelles, SMVTP, Ville de Montréal.

Disponible pour consultation sur [www.ville.montreal.qc.ca/montrealenstatistiques](http://www.ville.montreal.qc.ca/montrealenstatistiques)

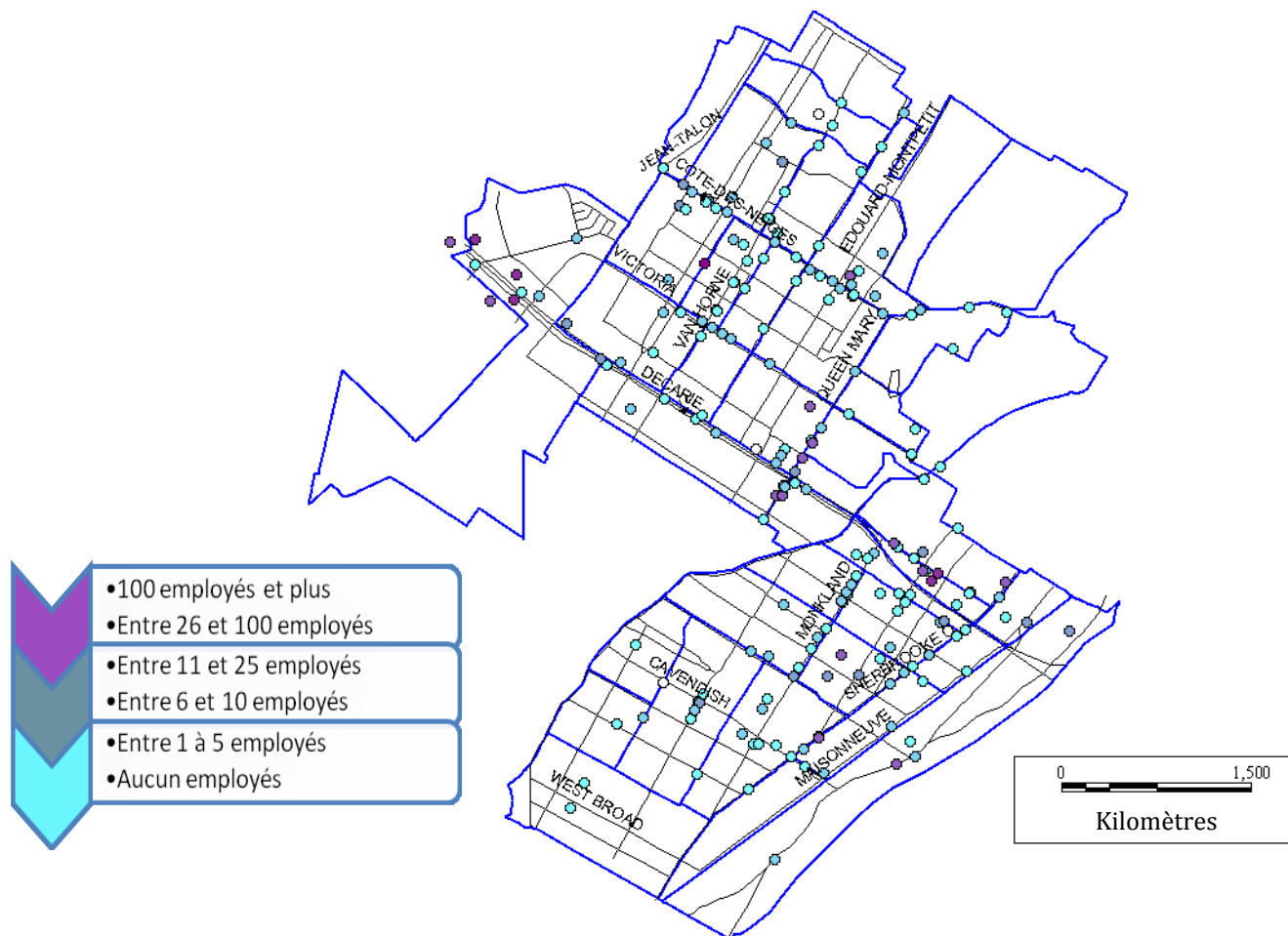
ANNEXE 16 : Artères commerciales de CDN/NDG



Source : Données Ville de Montréal. Carte produite Marie-Joëlle Masse, 2010.



ANNEXE 17 : Répartition des entreprises inscrites au REQ selon le nombre d'employés, CDN/NDG.



Source :Données REQ, 2010. Compilées par Marie-Joëlle Masse, 2010.

ANNEXE 18 : Répartition des entreprises inscrites au REQ selon l'année de création, CDN/NDG.

Source : Données REQ, 2010. Compilées par Marie-Joëlle Masse, 2010.



ANNEXE 19 : Questionnaire

Montréal, le 2 juillet 2010

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Le rôle des organisations communautaires dans le développement des entreprises locales privées et sociales : le cas de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce.

Chercheurs : Marie-Joëlle Masse, candidate à la maîtrise en géographie, Université de Montréal. Sous la supervision de Claude Marois, professeur titulaire, Université de Montréal.

1. Objectifs de la recherche :

Ce projet vise à mieux comprendre dans quelle mesure les organisations communautaires spécialisées dans le développement stimulent le milieu entrepreneurial et le développement économique et social dans un arrondissement urbain. Pour ce faire, nous nous intéressons aux stratégies que les organisations communautaires ont et/ou devraient mettre sur pied afin d'assurer la viabilité et l'enracinement des entreprises d'économie privée et sociale.

2. Participation à la recherche :

Nous vous rencontrerons, à la date et au lieu de votre choix, pour une entrevue où nous vous poserons différentes questions sur l'entrepreneuriat local à CDN/NDG et le rôle de l'organisation que vous représentez. Vous pourrez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions ou nous indiquer que l'une ou l'autre de vos réponses doit demeurer confidentielle. Il est prévu que ces rencontres dureront environ trente minutes.

3. Avantages et inconvénients :

Le projet s'inscrit dans le cadre de mes études académiques et il vise à approfondir mes connaissances sur le développement local et l'entrepreneuriat à CDN/NDG. Ce projet veut contribuer au bien-être économique et social de l'arrondissement.

4. Consentement :

Je (nom et prénom) \_\_\_\_\_ déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sur simple avis verbal sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Je consens à ce que les données recueillies dans le cadre de cette étude soient utilisées pour des projets de recherche subséquents de même nature, conditionnellement à leur approbation par un comité d'éthique de la recherche et dans le respect des mêmes principes de confidentialité et de protection des informations. *oui non*

Signature du participant: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer Marie-Joëlle Masse ou Claude Marois.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca)

## 1. Présentation de l'organisme rencontré

Nom de l'organisme : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Nom de la personne : \_\_\_\_\_

Poste de la personne au sein de l'organisme : \_\_\_\_\_

Nombre d'employés dans l'organisation : \_\_\_\_\_

Activités et services :

---



---



---



---

## 2. Depuis quand existe notre organisme?

---

## 3. Quel est le milieu géographique de travail de votre organisme. (cochez)

Spécifiquement CDN/NDG	CDN/NDG et autres arrondissements	Ville de Montréal	Région de Montréal	Province de Québec	Autre, précisez :

## 4. Quelle est la mission de l'organisme?

---



---



---

## 5. Combien d'employés compte votre organisme?

6. Quels sont les champs d'expertise de vos employés?

7. En moyenne, combien d'entreprises sont en démarrage sous votre responsabilité par année?

8. En moyenne, combien d'entreprises utilisent vos services post-démarrage par année?

9. Pour les entreprises démarrées au cours des cinq dernières années, nommez les trois domaines/champs d'expertise les plus fréquents.

---

---

---

---

---

10. Quelles sont les stratégies pour favoriser le développement entrepreneurial mises sur pied par votre organisme ?

---

---

---

---

---

11. Parmi les aspects suivants, lesquels vos organismes utilisent-ils afin de favoriser l'entrepreneuriat :

	oui	non
<p><b>L'investissement et l'accès au capital</b></p> <p>Subventions</p> <p>Prêts</p> <p>Aide à la recherche de financement</p> <p>Recherche et développement</p>		
<p><b>La recherche et l'innovation</b></p>		
<p><b>Création d'entreprises</b></p> <p>Évaluation potentiel entrepreneur</p> <p>Aide à la création d'un plan d'affaires Étude technique (système de production, accès matière première, technologie)</p> <p>Étude de marché</p> <p>Analyse des compétences (techniques, fonctionnelles, managériales)</p> <p>Mise en marché</p>		
<p><b>Consolidation d'entreprises</b></p> <p>Service-conseil</p> <p>Plan d'exploitation/opération</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Promotion et publicité</p> <p>Suivi de démarrage</p> <p>Stratégies marketing</p>		
<p><b>Scolarité et formation</b></p> <p>Mentorat</p> <p>Formation en gestion</p>		

Documentation		
<b>Partenariat et participation locale</b>		
Réseautage		
Concertation		
Gestion participative		
<b>Intégration sociale</b>		
Population immigrante		
55 ans et plus		
Population sous-scolarisée		
Chômeurs		
<b>Autres :</b>		

12. Comment vos actions et/ou stratégies assurent-elles la viabilité des entreprises dans le temps?

---



---



---



---



---



---

13. Donnez une cote de 1 à 5 (1 étant aucun impact et 5 = impact primordial) qualifiant l'importance des facteurs ci-dessous sur la viabilité des entreprises du quartier.

FACTEURS	COTE	1	2	3	4	5
Aide du gouvernement						
Aide des organismes de soutien aux entreprises						
Partenariat						
Participation citoyenne						
Autre						



14. Comment vos actions et/ou stratégies assurent-elles la santé économique des entreprises? (vitalité)

---



---



---



---

15. Donnez une cote de 1 à 5 (1 étant aucun impact et 5 = impact primordial) qualifiant l'importance des facteurs ci-dessous sur l'enracinement des entreprises du quartier. (externe à l'organisation)

FACTEURS	COTE	1	2	3	4	5
Aide du gouvernement						
Aide des organismes de soutien aux entreprises						
Partenariat						
Participation citoyenne						
Autre						

16. Comment vos actions et/ou stratégies assurent-elles l'enracinement des entreprises dans son milieu? (interne à l'organisation)

---



---



---



---

17. Parmi les facteurs suivants, quels sont ceux qui favorisent l'enracinement des entreprises à CDN/NDG?

FACTEURS	oui	non
Proximité du centre-ville		
Pôles d'attraction		
Incubateurs d'entreprises		
Proximité des institutions		
Coût des loyers		
Disponibilité de locaux		

Mobilité des résidents		
Mobilité des travailleurs		
Transport en commun		
Marché local		
Diversité ethnique		
Main d'œuvre		
Autres :		

#### Entrepreneuriat à CDN/NDG

18. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), globalement, comment évaluez-vous le milieu de CDN/NDG pour le démarrage d'une entreprise?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), comment évaluez-vous le potentiel entrepreneurial à CDN/NDG ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), comment évaluez-vous le dynamisme entrepreneurial à CDN/NDG ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), comment évaluez-vous le dynamisme économique pour favoriser le développement de nouvelles entreprises à CDN/NDG ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), comment évaluez-vous le marché local à CDN/NDG ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), comment évaluez-vous les activités économiques suivantes à CDN/NDG?

	1	2	3	4	5
Activité de fabrication					
Activité commerciale					
Activité de services					

24. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant médiocre et 5 excellent), comment évaluez-vous l'entrepreneuriat social CDN/NDG ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Dans quelle mesure les critères suivants sont des facteurs importants (aucunement, un peu, moyennement, principalement) sur le milieu entrepreneurial de CDN/NDG :

	Aucunement	Un peu	moyennement	principalement
De services				
Services de proximité				
Industriel				
Technologique				
Services culturels				
Économie sociale				
Coopérative				
Caractère Éphémère				
Varié				
Familial				

Essentiel à la vie de quartier				
Impacts/retombées sociaux				
Diversité ethnique				
Générateur d'emplois				
Générateur emplois locaux				
En santé				

26. Donnez une cote de 1 à 5 (1 étant aucun impact et 5 impact primordial) aux caractéristiques suivantes comme barrière au développement et à l'entrepreneuriat à CDN/NDG?

	oui	non
Hétérogénéité de la population		
Méconnaissance des langues officielles		
Position géographique par rapport au centre-ville		
Manque d'incubateur d'entreprise		
Manque de culture entrepreneuriale		
Peur de l'endettement		
Manque de soutien aux entrepreneurs		
Age des résidants (Jeune, retraité)		
Mobilité de la population		
Autres :		

27. Pour les facteurs suivants, croyez-vous que la diversité ethnique du quartier a un impact ? Répondez par oui ou non et expliquez.

FACTEURS	Oui	Non
----------	-----	-----

offre de biens et services		
demande de biens et services		
entrepreneuriat		
marché local		
réseautage		
emploi		

Si oui, de quelle façon :

---



---



---



---

28. Pour les critères suivants, donnez une cote à chacun (1 aucunement important, 5 extrêmement important) indiquant leur importance dans le développement social et communautaire de CDN/NDG.

FACTEURS	COTE	1	2	3	4	5
Intégration sociale						
Emploi						
Francisation						
Entrepreneuriat						
Autres :						

29. Parmi la liste suivante, Quels sont les acteurs les plus importants dans le développement local économique à CDN/NDG?

ACTEURS	oui	non
---------	-----	-----

Gouvernement du Canada		
Gouvernement du Québec		
Ville de Montréal		
CMM		
Arrondissement		
CDEC		
CLD		
Centre d'emploi		
Association spécialisée en entrepreneuriat		
Organisation communautaire		
Associations culturelles et de loisirs		
Chambre de commerce		
Groupe/cercle/fonds d'investissement		
Entreprises d'intégration/insertion		
Autres :		

30. Parmi la liste suivante, quels sont les acteurs les plus importants dans le développement local social à CDN/NDG:

ACTEURS	oui	non
Gouvernement du Canada		
Gouvernement du Québec		
Ville de Montréal		
CMM		
Arrondissement		
CDEC		
CLD		
Centre d'emploi		
Association spécialisée en entrepreneuriat		
Organisations communautaires		
Associations culturelles et de loisirs		
Chambre de commerce		
Groupe/cercle/fonds d'investissement		
Entreprises d'intégration/insertion		
Autres :		

31a) Avez-vous des idées de stratégies que devraient développer le gouvernement fédéral afin de favoriser l'entrepreneuriat local pour CDN/NDG ou plus globalement Montréal ?

---

---

---

b) le gouvernement provincial?

---

---

---

c) la ville de Montréal?

---

---

---

---

d) la CDEC?

---

---

---

---

e) Votre organisation?

---

---

---

---