

Pour une modernisation de l'écosystème *startup* du Québec

**Mémoire soumis au ministère des Finances dans le cadre des
consultations prébudgétaires 2023-2024**

maïn Mouvement
des accélérateurs
d'innovation du Québec

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Qu'est-ce que MAIN?

MAIN est le **Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec**. Prenons chacun des éléments de ce nom pour mieux comprendre sa portée:

- **Mouvement:** Action collective portée par la collaboration, la mutualisation, le partage de pratiques et les projets communs
- **des accélérateurs:** de tous ceux et celles qui par leur accompagnement permettent de réaliser en moins de temps qu'il en faudrait autrement
- **d'innovation:** le potentiel technique et commercial des entreprises innovantes et technologiques
- **du Québec:** de toutes les régions du Québec

Nous avons été créés en 2016 par l'action concertée de plusieurs dirigeants et dirigeantes d'accélérateurs animés par la conviction que, par le simple fait de travailler de concert et en réseau, les acteurs dont le métier est d'accompagner les *startups* peuvent décupler leur impact en dix ans.

Notre ambition est que chaque *startup*, où qu'elle soit sur le territoire québécois, puisse accéder aux meilleures ressources disponibles, le plus rapidement possible, pour soutenir son développement et sa croissance.

Nous portons, à travers nos actions et nos orientations, la voix des acteurs d'accompagnement du Québec, ce qui comprend des incubateurs-accélérateurs universitaires, des incubateurs-accélérateurs constitués en OBNL ainsi que d'autres acteurs de soutien à l'entrepreneuriat offrant des services aux *startups*. Nous rassemblons et parlons à ces organismes à vocation économique sur une base régulière à travers nos communications; sur une base mensuelle lors d'appels virtuels du réseau; et, sur une base annuelle, lors du Sommet des accélérateurs.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Mise en contexte

La *Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation* (SQRI²) a été annoncée le 19 mai 2022, avec des crédits budgétaires qui sont déjà accordés pour la période financière 2022-2023. Similairement, le *Plan québécois en entrepreneuriat 2022-2025* (PQE) dévoilé en juin 2022, mise sur le développement de la capacité entrepreneuriale des humains derrière les entreprises québécoises tout en considérant certaines clientèles sous-représentées. Alors que nous arrivons à terme de la première année de vie de la SQRI² et du PQE, conscients que les élections générales de l'automne ont décalé la mise en œuvre de celles-ci, nous attendons avec grand intérêt les annonces qui détaillent l'allocation des fonds, qui appuieront notamment des mesures de soutien à l'entrepreneuriat innovant.

Le même son de cloche s'entend du côté du gouvernement du Canada. À l'heure du dépôt de ce mémoire, les premiers détails émergeaient à peine concernant la nouvelle *Corporation d'innovation du Canada*, dont la création avait été annoncée dans le budget fédéral 2022-2023. De plus, nombre d'entreprises et organismes publics soulignent la difficulté d'obtenir des fonds issus du Fonds d'innovation stratégique¹.

Derrière ces stratégies gouvernementales, l'objectif reste ambitieux: celui de réduire l'écart entre le Québec et le Canada, avec les autres nations du monde concernant divers indicateurs, dont la création d'entreprises technologiques et la commercialisation des innovations. Tout retard dans leur mise en œuvre risque d'augmenter le fossé à combler.

Nous entendons des échos et inquiétudes de la part d'acteurs d'accompagnement pourtant bien établis, dont le modèle d'affaires est remis en cause par les changements dans les politiques publiques, ou par l'absence d'indications claires sur le plan d'action des prochaines années. Nous entendons aussi que l'entonnoir se resserre pour le nombre de *startups* en début de parcours d'accompagnement. Deux défis qui ne sont actuellement pas adressés clairement par les ambitions de nos plans d'action gouvernementaux et qui pourraient mettre en péril l'atteinte de leurs objectifs.

Le véhicule entrepreneurial qu'est la *startup* se situe au croisement entre l'innovation et l'entrepreneuriat. Ce croisement nécessaire vit parfois mal avec la logique compartimentée des secteurs Économie — où vit le soutien à l'entrepreneuriat — et Innovation du principal ministère économique du Québec, devenu maintenant super-ministère. Cela mène à plusieurs difficultés pour l'orchestration de

¹ Pour en apprendre davantage, le média spécialisé The Logic a publié plusieurs articles sur le sujet dont les articles « [Two years on, federal \\$250M COVID-19 fund for IP-rich firms yet to announce a single award](#) » sur le Fonds d'innovation stratégique et « [Champagne says new innovation agency will fill commercialization gap—and is coming soon](#) » sur l'agence fédérale d'innovation.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

l'accompagnement, surtout en début de parcours, et peut même donner lieu à des chevauchements peu utiles dans l'allocation et l'utilisation de l'aide publique. En témoigne, entre autres, la confusion semée sur le terrain par la mise en œuvre rapide de plusieurs initiatives du PQE, en particulier chez les acteurs dont le mandat semble appartenir davantage, mais pas exclusivement, à la SQRI², dont la mise en œuvre est plus lente.

Reconnaissons toutefois ici le travail de l'innovateur en chef du Québec, M. Luc Sirois, qui a amorcé à l'automne dernier une nécessaire tournée des régions pour parler d'innovation et déboulonner certains mythes, dont celui que l'innovation serait plus difficile à mettre en place en région. Enfin, saluons aussi les éléments de son discours et les actions entreprises au sein du Conseil de l'innovation qui donnent la part belle aux innovations non technologiques comme étant partie intégrante d'une transformation du Québec par l'innovation, ce que les différentes stratégies gouvernementales semblent trop souvent échapper dans leur découpage étroit.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Il faut des entrepreneur.e.s innovant.e.s pour faire un Québec innovant

Nous croyons que:

- Dans toutes les régions du Québec, dans tous les centres urbains et les quartiers, des entreprises innovantes peuvent naître, s'établir, grandir et éventuellement employer des dizaines, voire des centaines, de gens motivé.e.s à résoudre les enjeux de notre société.
- Le Québec peut avoir un modèle de développement économique misant sur l'innovation, au bénéfice de toutes les régions et municipalités afin de soutenir l'évolution des industries fortes qui occupent notre territoire.
- L'écosystème d'accompagnement peut soutenir toutes les entreprises sans les déraciner du milieu qui les a vu naître et grandir.
- La décentralisation des opérations des entreprises, aidée par le télétravail, la volonté de la main-d'œuvre de travailler davantage dans des entreprises à taille humaine et la délocalisation des familles vers des communautés tissées serrées hors de centres urbains sont des tendances qui s'installent pour les prochaines années.
- Les *startups* peuvent s'intégrer au tissu social et économique de leur communauté notamment en opérant dans des tiers-lieux et structures d'accueil locales qui favorisent l'émulation, le maillage entre pairs et la mise en relation avec des ressources de pointe.
- L'entrepreneur.e innovant.e ne naît pas en vase clos: il émerge du bouillonnement entrepreneurial général, au contact d'entrepreneur.e.s établi.e.s ou émergent.e.s dans des secteurs traditionnels, de repreneur.e.s, d'intrapreneur.e.s — ça prend, à l'échelle locale, toutes sortes d'entrepreneur.e.s pour qu'en émergent certain.e.s prêt.e.s à adopter un profil de risque plus élevé que les autres.
- Les entrepreneur.e.s québécois.es doivent prendre de plus en plus de risques, dans une culture d'innovation qui apprend à valoriser davantage autant les échecs (et la vie post-échec) que les succès.
- Les *startups* peuvent considérer qu'une transformation en moyenne entreprise établie, innovante et prospère est une autre avenue de sortie que les premiers appels publics à l'épargne (PAPE ou IPO en anglais) ou par les fusions-acquisitions. Et s'il est vrai que nous souhaitons garder nos *startups* au Québec le plus longtemps possible, il faut voir d'éventuelles ventes à l'étranger comme une infusion de capital (et souvent une libération de talents) susceptible d'enrichir le potentiel *startup* du Québec — pour peu que les incitatifs soient au rendez-vous.

L'accompagnement des *startups* au Québec: défis d'un écosystème en quête de maturité

Parti de presque rien il y quinze ans, l'écosystème *startup* québécois est aujourd'hui à la croisée des chemins. Grâce au soutien gouvernemental, particulièrement grâce aux appels à projets de Startup Québec, et à la contribution de grands acteurs privés, l'offre d'accompagnement aux entreprises innovantes, technologiques et scientifiques s'est grandement diversifiée et, surtout, professionnalisée. Partout au Québec, des leaders locaux ont mis sur pied des incubateurs-accélérateurs pour aider au démarrage et à la commercialisation de projets à fort potentiel. Et chaque année, le rendez-vous estival de *Startupfest* invite la communauté mondiale à venir témoigner de cette impressionnante vivacité.

Quelques constats d'actualité laissent cependant présager d'importants changements, auxquels l'écosystème devra nécessairement s'adapter.

- Les changements récents ou annoncés dans les modes d'allocation de l'aide publique et les budgets de commandites des grandes institutions privées forceront plusieurs organismes à revoir leurs modèles d'affaires.
- La diversification des types d'entreprises innovantes — nous sommes sortis de l'ère des « *apps* » — et des modèles de succès force une spécialisation de l'offre d'accompagnement alors que la profondeur technologique et les plus longues périodes de maturation imposent aussi des cycles d'accompagnement plus longs et plus coûteux.
- Les conditions imposées par les règles d'allocation de l'aide publique ont favorisé la constitution en OBNL, réduisant du même coup la prise de risque de ceux et celles qui accompagnent les *startups*; tandis que les indicateurs de performance associés à cette aide — investissements, revenus, emplois — ont poussé tous les acteurs à privilégier l'accompagnement de projets plus matures et plus susceptibles de générer rapidement les retombées escomptées, laissant ainsi un vide en début de parcours.
- Les gouvernements eux-mêmes restructurent activement leurs programmes d'aide.
- Les conditions économiques mondiales tempèrent actuellement la volonté de prise de risque chez les acheteurs et partenaires stratégiques potentiels, de même que chez les investisseurs, pour qui les véhicules à haut risque sont, relativement parlant, moins attrayants.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Une structuration nécessaire (et réussie) à la phase de commercialisation

Dans les dernières années, la démarche de soutien aux *startups* s'est structurée pour les aider dans la phase de commercialisation — à laquelle la plupart peinent à franchir **la vallée de la mort**. Grâce à ces multiples formes d'accompagnement, des centaines d'entreprises peuvent voir plus loin et espérer une croissance rapide, voire une **hypercroissance**, afin d'atteindre tout leur potentiel. Cette structuration était nécessaire pour s'assurer de maintenir en vie les *startups*, de favoriser leurs chances de réussite à l'international et de conserver un maximum de leur valeur économique au Québec.

Des services comme Momentum (livré par MAIN et son réseau d'accélérateurs), Impulsion PME (géré par Investissement Québec) et Hypercroissance Québec (confié à Startup Montréal) de même que la rapide montée en puissance de certains accélérateurs québécois pour atteindre un calibre mondial, permettent de soutenir relativement efficacement les *startups* en bout de course du *pipeline* de développement, c'est-à-dire celles qui ont déjà trouvé une adéquation au marché et entamé leur phase de commercialisation.

Une diminution du volume (et du soutien) en début de parcours

Plusieurs études^{2,3} démontrent que les intentions d'entreprendre restent élevées au Québec, mais que l'on voit une baisse significative dans le passage à l'action, ce qui pourrait avoir un impact à long terme sur le potentiel entrepreneurial du Québec. Les constats récents d'accélérateurs et investisseurs semblent confirmer une diminution perceptible du nombre et de la qualité de nouveaux projets entrepreneuriaux.

Une hypothèse serait que pour plusieurs entrepreneur.e.s, peu importe l'endroit au Québec, la porte pour accéder à l'écosystème *startup* n'est pas adaptée. Le renforcement récent de la première ligne en entrepreneuriat, notamment dû au déploiement des campus de l'École des entrepreneurs du Québec, des espaces régionaux d'accélération et de croissance et du réseau Accès entreprise Québec, devrait être une bonne nouvelle. Cependant, le développement et le financement *en parallèle* du réseau d'incubation et d'accélération — combinés aux incitatifs à délaissier les phases de prédémarrage mentionnées plus haut — rend extrêmement difficile la **détection** hâtive des projets à fort potentiel dans le bassin entrepreneurial global.

² *L'Indice 2021 – Le nouveau visage des entrepreneur(e)s québécois(es)* publié par Réseau Mentorat précise qu'un Québécois sur six envisage de se lancer en affaires.

³ Le nouveau rapport annuel du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) élaboré par L'école de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières fait état d'une augmentation de 17,6% de la proportion d'entreprises ayant versé des salaires durant moins de 41 mois.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

De plus, l'offre actuelle d'accompagnement en démarrage est trop souvent segmentée en fonction du statut juridique de l'entreprise: société par actions, entrepreneuriat social, coopératives et organisations à but non lucratives. Toutefois, l'innovation est le vecteur initial pour résoudre une problématique qu'importe la forme légale de l'organisme qui propulse cette solution. Pourtant, les initiatives d'incitation et de soutien à entreprendre telles que OSEntreprendre, la grande journée des petits entrepreneurs, La Ruche, le programme entrepreneurial de Fusion Jeunesse, etc., ainsi que celles visant le repreneuriat ne manquent pas de créativité et de dynamisme. Elles sont seulement, comme les autres, financées de façon segmentée, sans souci de continuité.

À terme, cette situation risque de mener à une attrition du nombre de fondateurs et fondatrices de *startups* au Québec, et rendre caducs une bonne partie des investissements et des gains en performance réalisés au cours des dernières années sur la fin du *pipeline*. Il faut dire que, lorsqu'on se compare aux autres juridictions canadiennes, les limitations réglementaires et politiques, telles que sur l'immigration entrepreneuriale, même francophone, n'aident pas non plus.

Recommandations

Revoir en profondeur la stratégie d'aide directe aux startups

Au Québec, l'aide directe aux *startups* est distribuée au compte-gouttes et à travers différents types et mécanismes de financement, selon le stade de croissance de l'entreprise. Elle vient compléter toute une panoplie de bourses et de financements au démarrage offerte par toutes sortes d'organismes.

En début de parcours, celles-ci peuvent bénéficier des bons d'incubation ou des « primo-adoptants » s'ils répondent aux critères des appels à projets et s'ils y postulent à temps. Au stade de commercialisation, le service Momentum (anciennement PMEit, livré par MAIN et ses partenaires) a gagné en popularité auprès des entrepreneur.e.s comme des accompagnateurs pour son accessibilité, son efficacité et la relative aisance, voire même sa flexibilité dans la gestion. D'autres programmes d'aide directe interviennent plus tard, quand les *startups*, devenues PME, cherchent à devenir plus efficaces.

Les fondateurs et les fondatrices d'entreprises passent les premières années d'opération à travailler ardemment dans l'espoir d'assurer la pérennité de leurs entreprises à long terme. Or, dans le cas d'une *startup*, ces premières années d'opération ont plus de chances d'aboutir en un échec qu'au démarrage d'une entreprise à succès. En l'absence d'une forte concentration de riches mécènes capables de les soutenir financièrement pendant cette phase critique, et en plus des défis normaux de survie, les entrepreneur.e.s doivent donc, pour pouvoir survivre financièrement, s'efforcer d'éplucher des dizaines d'appels à projets, de remplir formulaires sur formulaire, de rédiger des demandes de financement sans garantie de voir leurs efforts récompensés. Et, si la chance leur sourit, ils doivent ensuite jongler avec des redevances de comptes *ad nauseam* — tout ça alors que leur temps, ressource la plus précieuse, est compté pour franchir la distance jusqu'au marché.

D'autres entreprises, ailleurs dans le monde, faut-il le rappeler, développent aussi des produits et services qui visent à résoudre les mêmes problèmes pour les mêmes clients.

Qui plus est, nombre d'entrepreneur.e.s ne manquent pas de nous faire remarquer que, dans la plupart des cas, la soi-disant « aide directe » consiste principalement à soutenir l'acquisition de conseils auprès de consultants, *coachs* et experts ou d'accompagnement auprès de structures établies, et presque toujours avec une obligation de contribuer financièrement. Cette « aide directe » a donc un coût important en temps et en argent, et peut parfois détourner l'entreprise de ses priorités. Il existe certains programmes permettant de financer l'embauche de ressources humaines (par exemple, NovaScience) mais la complexité, le fardeau administratif et les échéanciers sont souvent prohibitifs pour une entreprise en démarrage.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Pour mieux utiliser le financement public destiné à soutenir les entreprises tout au long de leur parcours d'accompagnement, nous suggérons de réformer en profondeur la stratégie d'aide directe aux *startups*:

- D'abord, l'aide devrait aller vers la *startup* plutôt que l'inverse, notamment afin que l'aide soit versée en fonction des besoins de l'entreprise plutôt que d'un calendrier gouvernemental. Après tout, c'est le temps de la *startup* qui est compté. Pour ce faire, il faut s'appuyer sur le réseau d'acteurs de soutien qui accorde déjà temps et accompagnement, et qui « connaît » le mieux les besoins des entrepreneur.e.s.
- Ensuite, l'aide directe devrait être conçue dans la continuité, plutôt que dans une brochette hétérogène de programmes distincts, avec des critères variables et trop souvent livrés par différents organes de l'appareil administratif. Ainsi, l'aide pourrait augmenter graduellement à mesure que le profil de risque de l'entreprise se précise et que celle-ci gagne en maturité. L'objectif est d'inciter à la prise de risque au début du parcours entrepreneurial et de récompenser graduellement la progression et les pivots du modèle d'affaires jusqu'à la phase de croissance, c'est-à-dire jusqu'au moment où celle-ci puisse espérer financer son développement par le biais de revenus récurrents et/ou d'investissements en capital.
- Enfin, nous suggérons que le *design* de l'aide directe réduise autant que possible le fardeau administratif et financier porté par la *startup*, mais fasse plutôt en sorte que le « prix » à payer soit une plus grande transparence de l'entreprise sur sa progression. En d'autres termes, il faut miser davantage sur la mesure des **effets** de l'aide directe que sur son utilisation. Cet argument renforce notre suggestion voulant que l'aide directe soit assujettie à l'inscription de la jeune pousse dans une structure d'accompagnement, et ce, peu importe le niveau d'accompagnement utilisé, afin que l'aide financière à des centaines d'entreprises individuelles se traduise en une professionnalisation des acteurs de soutien et une meilleure vision globale de l'évolution du *pipeline* de *startups* au Québec.

Recommandation 1

Réformer, refinancer et intégrer dans la continuité les programmes, services et projets d'aide directe aux startups afin de donner plus de latitude aux entrepreneur.e.s, de réduire le fardeau administratif et le nombre des points d'accès différents, de transférer la responsabilité d'encadrement aux acteurs terrain et de développer une intelligence de données globale sur la santé de l'écosystème d'entrepreneuriat innovant.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Vers un continuum d'accompagnement

De la même façon que pour l'administration en continu de l'aide directe aux entreprises, nous croyons que la richesse de l'offre d'accompagnement développée dans la dernière décennie ne pourra exprimer tout son potentiel effectif que si elle est organisée comme un **continuum** — autrement dit, dans une structure qui minimise les discontinuités pour les entrepreneur.e.s. Cette prise en charge doit commencer par une détection plus efficace des projets entrepreneuriaux à fort potentiel parmi la masse entrepreneuriale aux stades de prédémarrage et de démarrage et doit se poursuivre jusqu'aux phases d'internationalisation, d'investissements en croissance et d'hypercroissance.

La tendance des dernières années, pour un nombre grandissant de *startups*, a été de « collectionner » les programmes d'accompagnement. Il n'est pas rare qu'une entreprise reçoive des services simultanément de plus d'un organisme de soutien. Et plusieurs de nos *startups* à succès se sont appuyées sur plus d'une dizaine de programmes au cours de leur courte histoire. Cette progression est actuellement laissée un peu au gré des rencontres et du hasard, et il n'est pas difficile de constater parfois des utilisations sous-optimales des ressources d'accompagnement qui sont pour la plupart financées en partie à partir des mêmes fonds publics. Il y a clairement des gains en efficacité et en efficience qui peuvent être réalisés avec un peu plus de coordination.

Cela dit, il faut résister aux tentations des « guichets uniques » et de l'uniformisation des offres et des parcours. Chaque *startup* est unique et doit pouvoir sélectionner, à chaque étape de son évolution, les ressources les mieux adaptées à ses besoins. De la même façon, si le financement public des accélérateurs et incubateurs est redirigé vers des critères de performance et de spécialisation, pourquoi ne pas imaginer que certaines structures soient alors récompensées pour leur capacité à alimenter en nouvelles entreprises le *pipeline* des accélérateurs reconnus comme performants?

Pour que nos entreprises réussissent sur la scène internationale, c'est tout l'écosystème qui doit être « performant », à tous les stades de développement.

Une offre d'accompagnement diversifiée, spécialisée et, surtout, plus cohésive permettrait non seulement d'offrir aux entrepreneur.e.s une expérience d'accompagnement continue, mobile et cohérente avec leurs besoins, et du même niveau de qualité peu importe dans quelle région administrative ils et elles se trouvent. Elle assurerait de générer, à dollar égal, beaucoup plus d'impact économique et de lisibilité sur l'effet relatif de certaines initiatives, en plus de permettre une meilleure planification des ressources nécessaires pour soutenir en aval les *startups* que l'on voit apparaître en amont. Un tel continuum s'arrimerait avantageusement avec l'aide directe aux entreprises, puis avec l'écosystème de financement et d'investissement lui-même de plus en plus spécialisé et cohérent, et toujours avare de projets mieux ficelés.

Mémoire prébudgétaire 2023-2024

Concrètement, nous espérons voir, en même temps qu'elle continue de se diversifier et de se spécialiser, une plus grande consolidation de la *diffusion* de l'offre. Pour y arriver, il faudra assurément travailler à une meilleure « plateformisation » de l'offre globale aux *startups*, puis à une meilleure intégration avec les offres périphériques, soit l'offre généraliste en entrepreneuriat, l'offre de financement et investissement, l'offre de programmes gouvernementaux, etc. Cette structuration en *continuum* permettra d'anticiper les besoins d'accompagnement des *startups* et de mieux valoriser les investissements publics effectués auprès des acteurs d'accompagnement. Plusieurs critères essentiels doivent guider cette structuration:

- Assurer une meilleure détection des *startups*, plus tôt dans la vie de celle-ci.
- Standardiser la présentation de l'offre d'accompagnement et offrir un accès simplifié pour les entreprises.
- Créer un dossier *startup* unique (comme le dossier patient dans le secteur de la santé), qui contient les informations essentielles sur le profil de l'entreprise, pour qu'il s'enrichisse au fil le temps; un dossier qui sera utile tant pour les acteurs qui sont appelés à intervenir auprès de la *startup* pour accélérer sa progression que pour ceux qui cherchent à obtenir une meilleure vue globale de l'écosystème afin de moduler leurs interventions.
- Développer les connexions pour assurer un meilleur accès au réseau d'acteurs périphériques (délégations du Québec, ambassades, PME, etc.) qui peuvent devenir des partenaires de la *startup* dans son développement.
- Respecter en tout temps l'autonomie des différents acteurs à positionner leur offre d'accompagnement et à la faire évoluer en fonction de l'évolution des besoins et du marché.

À terme, cette structuration de l'accompagnement permettra un meilleur positionnement et la montée en compétences des ressources d'accompagnement et favorisera davantage l'ancrage des *startups* dans leur tissu économique local et régional, même à mesure qu'elles accèdent à des ressources d'accompagnement ailleurs au Québec.

Recommandation 2

Investir dans un continuum d'accompagnement, notamment par une canalisation structurée de l'aide directe, du financement et de la mesure de performance des organismes et des opportunités de financement et d'investissement afin de réduire les discontinuités dans le parcours des startups.