

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

ES0001

**Fonds d'investissement et de développement
de la Fédération des caisses populaires
du Bas-Saint-Laurent**

par

Carol Saucier, Claudine Desrosiers et Marcel Méthot

Mars 2000

**FONDS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT
DE LA FÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES
DU BAS-ST-LAURENT**

RÉSUMÉ

Ce fonds, mis en œuvre en 1973, est le premier du genre à être créé au Québec. Sa création permet au Mouvement Desjardins de s'impliquer directement dans le domaine du développement régional. Ainsi, c'est dans une région-ressource confrontée à de hauts taux de chômage et à l'exode des jeunes que les membres de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent entreprennent de mettre sur pied ce premier fonds de développement.

La mission du Fonds est de contribuer au développement économique et social de la région. Les secteurs économiques privilégiés sont : l'agriculture, la forêt, les pêches, les transports, les communications et les nouvelles technologies. L'objectif principal consiste à investir dans des entreprises créatrices d'emploi œuvrant dans l'exploitation et la transformation des matières premières et la mise en marché des produits régionaux.

Mentionnons que, outre les entreprises privées, le Fonds accorde une attention particulière aux entreprises "populaires" (de type coopératif, à propriété multiple ou à participation populaire) et aux jeunes promoteurs âgés entre 18 et 30 ans.

Le Fonds a fêté ses 25 ans en 1998. Depuis ses origines jusqu'à cette date, il a investi 8, 650, 322\$ dans 116 entreprises. Se faisant, il a contribué à la création et au maintien de 3,295 emplois dans la région.

Enfin, le Fonds s'est récemment arrimé à Investissement Desjardins. Il faudra attendre quelques années avant de pouvoir évaluer l'impact de ce changement. Cet arrimage constituera-t-il une nouvelle solution dans la recherche d'un équilibre entre la rentabilité financière et la rentabilité sociale des projets appuyés ? L'avenir nous le dira.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| 1. Contexte, conditions d'émergence et développement du Fonds | 1 |
| 1.1 Le milieu | |
| la région du Bas-Saint-Laurent..... | 1 |
| 1.2 Historique..... | 2 |
| 1.2.1 Création du Fonds | 3 |
| 1.2.2 Orientations au départ..... | 5 |
| 1.2.3 Les premiers investissements de Desjardins | 7 |
| 1.3 Les modifications | 7 |
| 2. DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES | 10 |
| 2.1 Dimensions organisationnelles | 10 |
| 2.1.1 La vocation et les objectifs du Fonds..... | 10 |
| 2.1.2 Le fonctionnement du Fonds | 11 |
| 2.1.3 La sélection des projets critères et méthodes..... | 11 |
| 2.1.4 Services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs..... | 13 |
| 2.2 Dimensions institutionnelles | 14 |
| 2.2.1 Règles juridiques et législatives | 14 |
| 2.2.2 Rapports de pouvoir à l'interne..... | 14 |
| 3. POLITIQUES D'INVESTISSEMENT DU FONDS..... | 15 |
| 3.1 Les populations cibles et les secteurs économiques privilégiés | 15 |
| 3.2 Stade privilégié d'investissement et types d'investissements..... | 15 |
| 3.3 Taille et durée des investissements..... | 15 |
| 4. IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL | |
| ÉVALUATION DES EFFETS STRUCTURANTS | 16 |
| 4.1 Rapport demandes/projets financés | 16 |
| 4.2. Rapport capital investi/projets appuyés | 16 |
| 4.3. Rapport capital investi/emplois créés ou maintenus | 17 |
| 4.4. Autres critères d'évaluation du Fonds | 17 |
| 4.4.1. Mise en réseau des entreprises..... | 18 |
| 4.4.2 Financement des entreprises alternatives | 18 |
| 5. PERSPECTIVES | 19 |
| 5.1 Un nouveau contexte | 19 |
| 5.2 Les partenariats à développer | 19 |
| 5.3 Financement des entreprises d'économie sociale | 20 |
| Conclusion | 21 |
| Références | 22 |

INTRODUCTION

1. Contexte, conditions d'émergence et développement du Fonds

Le Fonds d'investissement et de développement de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent est le premier du genre créé au Québec : il s'agit du premier fonds de développement à vocation régionale. La création de ce fonds permet au Mouvement Desjardins, pour la première fois, de s'impliquer directement dans le domaine du développement régional. C'est en tenant compte de ce cadre spécifique que nous décrivons le contexte et les conditions d'émergence du Fonds. Nous esquisserons d'abord le portrait socio-économique de la région Bas-Laurentienne au début des années 70, puis nous relaterons l'histoire de sa mise sur pied. Finalement, nous soulignerons les principales modifications apportées depuis sa création.

1.1 Le milieu : la région du Bas-Saint-Laurent

La région du Bas-Saint-Laurent (région administrative 01) s'étend sur 22 630 kilomètres carrés. Longeant le fleuve Saint-Laurent, d'ouest en est, de La Pocatière à Les Méchins, cette grande région pénètre les terres jusqu'aux frontières du Nouveau-Brunswick. Composée de huit MRC, le Bas-Saint-Laurent est surtout riche en ressources forestières bien que comptant une quantité non négligeable de terres agricoles.

Au début des années 1970¹, le Bas-Saint-Laurent comptait une population de 209 910 individus. La moitié, soit 50% de l'ensemble, faisait partie de la population rurale (agricole et non-agricole). Les jeunes de moins de 35 ans représentaient 65,9 % de la population tandis que les 65 ans et plus en représentaient 7,2 %. Une région qui craint alors le vieillissement prématuré de sa population, dû à l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, que ce soit une migration volontaire ou forcée.

Les activités économiques de la région, étroitement liées aux caractéristiques biophysiques de celle-ci, se concentraient autour de l'agriculture, de l'exploitation forestière et de la pêche. Ainsi, la population active reliée au secteur primaire représentait 20,4 % de l'ensemble, le secondaire 19,6 % et le tertiaire 60 %. Le taux de chômage moyen, à l'époque, se situait

¹ Les statistiques apparaissant dans cette section proviennent du Bureau de la statistique du Québec.

autour de 16%, variant de 12% à Rimouski jusqu'à 22% dans la vallée de la Matapédia. Signalant, ici, une très grande disparité entre les zones urbaines et le monde rural et un nombre de chômeurs équivalent au double sinon au triple de celui du Québec.

C'est donc dans une région-ressource confrontée à de hauts taux de chômage et à l'exode des jeunes que les membres de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent entreprennent de créer le premier fonds de développement régional.

1.2 Historique

C'est lors de l'assemblée générale annuelle de la Fédération, en mai 1972, que les délégués des caisses ont entamé officiellement des discussions sur la pertinence d'envisager de nouvelles initiatives pour promouvoir le développement économique et social de la région. Parallèlement, des échanges ont également eu lieu parmi les officiers de la Fédération.

Au début des années 70, la présence de Desjardins couvrait tout le territoire rural. La plupart des leaders locaux faisait partie du Mouvement Desjardins, soit comme administrateur, soit à la commission de crédit ou au conseil de surveillance de l'une ou l'autre des caisses.

À cette époque, chaque petite caisse de paroisse desservait ses habitants en leur fournissant principalement des liquidités. Cela constituait un service essentiel. La gérance de ces caisses, tenue la plupart du temps par des femmes, s'opérait habituellement dans leur cuisine. D faut noter que ces femmes étaient très peu payées et considéraient leur travail comme une contribution à la collectivité locale. Les services offerts se limitaient aux services courants tels que : échanger les chèques de paie, faire des prêts hypothécaires et quelques prêts à la consommation.

Dans un contexte où le chômage était omniprésent et la situation de plusieurs paroisses en péril, les leaders du temps étaient à la recherche d'une formule dite miraculeuse qui conviendrait sur mesure à chaque projet. La question centrale était : comment faire pour réaliser en région des projets créateurs d'emplois? Desjardins devait s'impliquer dans le développement du milieu pour créer des emplois, mais de quelle manière? Plusieurs alternatives furent envisagées.

Au début, il y eut un long débat entourant les orientations proposées par le Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ). Devait-on concentrer les efforts vers les centres privilégiés par le BAEQ, soient : Matane, Rimouski et Rivière-du-Loup? Ou devait-on retenir uniquement les projets issus des municipalités rurales?

Il régnait, alors, un fort esprit de clocher entre les différentes paroisses. Au départ, les gens étaient réticents à ce que leur argent profite à une autre paroisse. Mais, au fil des discussions, ils se sont vite ralliés à l'idée qu'un projet, par exemple à Rimouski, profiterait autant à ceux qui habitaient les paroisses environnantes qu'aux gens de la ville : tous pourraient venir y travailler.

Les plus résistants au changement furent aussi ceux qui étaient le plus dépourvus de moyens. Ces paroisses, qui désiraient obtenir de l'aide, étaient aussi celles dont les caisses restaient limitées dans leurs possibilités financières de participer au développement. Les gens se sont vite rendus à l'évidence : la taille de chacune des caisses, prise individuellement, offrait très peu de moyens pour réaliser un projet. Il a donc fallu convaincre les urbains : ingénieurs, comptables, professionnels de toutes sortes, de contribuer dans des projets, peu importe l'endroit, afin de permettre l'accroissement de l'activité économique régionale. Par le fait même, ils profiteraient ainsi de leur contribution.

Ce constat fait, les acteurs du milieu décidèrent de se doter d'un outil de développement collectif en se regroupant sur une base régionale à l'intérieur de la Fédération.

1.2.1 Création du Fonds

L'Assemblée générale de mai 1972 fut donc le lieu de discussions importantes : les interrogations des représentants des caisses portaient sur la pertinence de leurs services et de leur implication dans le développement du milieu.

Un diagnostic fut posé en regard de la situation économique du milieu :

- plusieurs caisses offraient peu de possibilités d'implication dans le milieu, leur petite taille ne permettant pas de conserver des liquidités suffisantes;
- plusieurs petites entreprises diminuaient leurs activités ou disparaissaient tout simplement;
- les gens se tournant de plus en plus vers les caisses, ces dernières se devaient de trouver des moyens pour être plus près de leurs membres.

Différents moyens furent alors envisagés pour répondre à la situation. Les caisses pourraient :

- déposer plus d'argent (fiducie ou autres) pour encourager des projets régionaux ayant des effets positifs pour l'ensemble du territoire de la Fédération;
- entraîner les gens à souscrire dans la région en renforçant l'implication des caisses dans le développement économique du milieu;
- modifier leurs politiques de crédit dans le but de créer des avantages pour les petites entreprises du milieu.

De ces discussions découlèrent deux recommandations :

- les caisses devraient être plus présentes dans leur milieu et devraient développer des services d'animation et d'information;
- les caisses devraient augmenter leur appui financier aux initiatives sans but lucratif.

Des ateliers sur la question furent organisés au mois d'octobre 1972, dans le cadre du Congrès régional des caisses du territoire de la Fédération. Pour mieux participer au développement du milieu, différentes stratégies furent ainsi envisagées; considérant d'une part, les ressources des caisses et d'autre part, celles de la Fédération.

Les caisses pourraient augmenter leur financement et de ce fait, contribuer à l'essor économique et industriel afin de créer des emplois. Elles pourraient également effectuer un inventaire des besoins et s'associer à d'autres organismes du milieu. Il serait possible de maintenir une marge de liquidité différente dans certaines caisses avec l'aide de celles en meilleure situation. Par le biais de réunions d'organismes du milieu, on inviterait les gens à se concerter. De plus, les caisses pourraient offrir une aide financière à la création d'un comité de développement et regrouper les caisses d'un même secteur géographique pour engager des ressources.

La Fédération pourrait mettre en place un service de recherche en rentabilité, offrir une marge de crédit pour les industriels et voter un budget pour le développement de l'industrie à l'Assemblée générale. Elle pourrait également fournir un spécialiste en promotion industrielle et mandater la Fédération pour investir dans des projets rentables. Enfin, il serait possible de développer des comités de secteur en faisant appel aux ressources du milieu pour étudier les demandes d'aide économique.

C'est lors de l'Assemblée générale de l'année suivante, soit en mai 1973, que les délégués des caisses du territoire, après avoir discuté de la participation de la Fédération au développement économique, décidèrent de créer un fonds industriel de 250 000\$.

1.2.2 Orientations au départ

Les dirigeants et le personnel cadre de la Fédération se réunirent en colloque les 7, 8 et 9 septembre 1973 pour définir la politique d'investissement et de financement industriel du nouveau fonds. L'exercice permit d'en définir les grandes orientations.

Secteurs économiques

La transformation et la mise en marché des produits de la forêt et de l'agriculture seraient privilégiées dans les investissements : compte tenu qu'il s'agissait là de matières premières disponibles dans la région et que la transformation de ces dernières avait un fort potentiel de développement régional. Cependant, les autres secteurs ne seraient pas nécessairement rejetés.

Types d'entreprises

Les investissements seraient dirigés surtout vers les petites entreprises (moins de 100 employés) et occasionnellement vers des entreprises moyennes (de 100 à 150 employés)², n est à noter que les projets issus de la participation populaire et à propriété multiple seraient privilégiés, conformément à l'idéal coopératif promu par le Mouvement Desjardins.

Participation à l'administration

Le contrôle majoritaire des entreprises ne constituait pas un objectif poursuivi par le Fonds, il s'agissait plutôt de répondre aux besoins du plus grand nombre d'entreprises. Le Fonds tenterait de se faire représenter au sein du conseil d'administration des entreprises afin de participer directement au processus de décision et de contrôle.

² Considérant qu'à cette date, la Société d'investissement Desjardins était sur le point d'être mise en opération.

La rentabilité des investissements

Le Fonds ne devait pas avoir de grandes attentes en ce qui concerne le rendement d'un investissement dans une nouvelle entreprise ou une entreprise en réorganisation pour une période de cinq ans. Les investissements devraient rapporter (taux non précisé) après cette période : l'entreprise ayant au moins atteint le seuil de rentabilité. L'objectif premier étant de participer au développement économique de la région, le rendement immédiat était considéré comme un objectif accessoire.

La collaboration avec d'autres organismes

Vue comme essentielle, la collaboration avec d'autres organismes se ferait surtout au niveau de la consultation et de l'échange d'informations. L'idée de confier l'administration des capitaux du Fonds à un autre organisme était exclue. Parmi les organismes qui pourraient être approchés, notons la Société d'aménagement intégré des ressources de l'Est du Québec, le ministère de l'Industrie et du Commerce, la Banque d'expansion industrielle, la Société d'investissement Desjardins.

Le processus décisionnel

La Fédération n'aurait pas à obtenir l'approbation des caisses pour participer à un projet et ce, pour des raisons d'efficacité. Les caisses, directement concernées par un projet, seraient cependant informées en priorité, si le Fonds investissait dans leur localité.

La régionalisation des investissements

Reconnaissant que, dans le choix des investissements, toutes les municipalités du territoire de la Fédération étaient sur un pied d'égalité, les projets seraient évalués selon leur mérite, peu importe leur provenance géographique.

La sensibilisation des dirigeants de caisse,

Afin que les caisses populaires s'impliquent dans l'investissement industriel en s'associant à la Fédération, les dirigeants des caisses ont dû être sensibilisés. Cette sensibilisation s'avéra nécessaire : les courants d'opinion, circulant à l'époque parmi les dirigeants, laissaient planer l'idée que l'on investirait uniquement dans des entreprises sécuritaires et rentables. Les mécanismes de sensibilisation devaient permettre notamment de faire comprendre les

objectifs poursuivis par le Fonds, les politiques d'investissements et les risques inhérents à ce type d'activité.

1.2.3 Les premiers investissements de Desjardins

En décembre 1973, la Fédération réalisait un premier investissement à même le fonds d'investissement industriel et commercial en achetant 50 000 \$ d'actions ordinaires de la Compagnie de gestion de Matane inc. (Cogéma). L'instauration d'un service de traversier-rail permettait à la région des développements intéressants au niveau de l'approvisionnement en biens de consommation.

L'année suivante, la Fédération s'associa à Papiers Cascades inc. de Cabano. On acheta 20 000 actions de classe A pour une valeur de 115 000 \$. La participation de Desjardins a permis à la population de Cabano de ne pas perdre le droit de regard et de représentation au conseil d'administration de Papiers Cascades. Dans une région fortement touchée par le chômage, la Fédération désirait supporter les efforts de la population pour se doter d'une usine de transformation des produits de la forêt. Elle a donc souscrit à la place des employés, ceux-ci n'ayant pas les moyens de participer au capital-action. Et ce capital-action fut revendu à ces mêmes employés par retenue à la source. En décembre 1982, ces derniers avaient complété le rachat des actions détenues par Desjardins. Ce fut la seule expérience du genre.

Desjardins s'impliquera ensuite dans les différentes Sociétés d'exploitation des ressources qui verront le jour, suites aux regroupements des populations à l'intérieur des Opérations Dignité. On se souviendra qu'en 1969, le rapport Métra recommandait au gouvernement provincial de fermer 42 paroisses de l'arrière-pays. Les Opérations Dignité permettront aux gens de sauver leur paroisse, notamment par la création d'une société pour l'aménagement intégré et l'exploitation rationnelle des ressources de la région pour et par les résidents de ce territoire.

1.3 Les modifications

De 1973 à 1990

La Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent fit son premier investissement en décembre 1973. Après un peu plus de trois années d'exercice, soit en mars 1977, la Fédération décida de regrouper ces activités d'investissement dans une entité qui est devenu le Fonds d'investissement et de développement.

En 1978, une personne-ressource fut embauchée pour étudier les dossiers et effectuer le suivi des investissements, tâche qu'assumait auparavant le direction administrative et financière de la Fédération. En 1988, on embaucha une deuxième ressource pour se consacrer au suivi des entreprises dans lesquelles le Fonds était impliqué.

Un comité de développement régional, composé de dirigeants de caisses, fut mis sur pied par le conseil d'administration du Fonds en 1980. Dans son rapport du mois de mars 1981, ce comité recommanda de modifier les politiques d'investissement pour permettre à des entreprises «à caractère moins communautaire» d'être considérées par le Fonds. Cela lui permettrait de compenser des pertes éventuelles par les profits que ces nouvelles entreprises pourraient générer. Les administrateurs modifièrent ainsi les critères d'admissibilité pour les entreprises «privées». Le changement porta, notamment, sur le délai accordé pour l'atteinte du seuil de rentabilité. Il fut fixée à 3 ans pour les entreprises de type privé par comparaison à celles de type populaire auxquelles on offrait toujours un délai de 5 ans.

En mars 1985, les critères d'admissibilité ont été de nouveaux modifiés. Ainsi devinrent désormais éligibles, outre celles qui l'étaient déjà, «toute entreprise industrielle dans les domaines de l'agriculture, des pêches, de la forêt, des communications, des transports, oeuvrant sur le territoire de la Fédération». Ces nouveaux critères s'appliquèrent aux entreprises «privées» et «populaires».

En 1987, dans le cadre de l'Année internationale des jeunes, le conseil d'administration de la Fédération ajouta un volet jeunesse à son Fonds. Ainsi, 100 000\$ du budget d'opération du Fonds d'investissement et de développement fut affecté à cette nouvelle mission. Le nombre de projets jeunesse pouvant représenter jusqu'à 25% de l'ensemble des projets qui seraient acceptés cette année-là.

De 1990 à 1998

En 1990, les administrateurs décidèrent de consulter les dirigeants et les cadres des caisses affiliées pour évaluer l'expérience et les retombées du Fonds; compte tenu des pouvoirs locaux que conférait la nouvelle Loi des caisses d'épargne et de crédit³ en vigueur depuis le 23 décembre 1988. Avec les nouvelles contraintes budgétaires des gouvernements, la question régionale subit également des modifications. Le gouvernement diminua les budgets reliés au

³ Depuis cette loi, les caisses peuvent investir jusqu'à 2% de leur actif dans des entreprises situées sur leur territoire. Ce qui donne un potentiel d'investissement de 20 millions pour la région.

développement régional, les garanties de prêt et la prise en charge des intérêts se substituèrent aux subventions directes. Cette situation a modifié la nature des projets et de leur promoteur. Depuis le début des années 90, il y a eu davantage de projets d'expansion d'entreprises ou de création de filiales dans lesquels les promoteurs devaient déboursier des sommes plus importantes et, par le fait même, une forte diminution des regroupements d'individus avec peu de moyens financiers.

Ainsi, la Fédération jugea bon d'étudier diverses alternatives pour assurer la présence de Desjardins dans le développement de la région, alternatives allant du statu quo au partenariat avec d'autres intervenants. Un sondage effectué auprès des dirigeants et cadres des caisses proposait notamment les alternatives suivantes:

- le statu quo : les caisses s'abstiennent d'investir directement;
- les caisses investissent jusqu'à 2% de leur actif (Loi de 1988) avec l'approbation de la Fédération;
- les caisses investissent, tout en maintenant le Fonds régional;
- la création d'une corporation de capital de risque sectoriel (par MRC) avec d'autres partenaires du milieu;
- la création d'un Fonds d'investissement régional avec d'autres partenaires (ex. Caisse de dépôt, Fonds de la FTQ) et possibilité pour les caisses d'investir localement.

Une majorité de répondants optèrent pour le statu quo, le maintien des secteurs admissibles et l'ajout des secteurs touristiques (excepté l'hébergement et la restauration), des services spécialisés et des nouvelles technologies. 93,2 % des gens désiraient mettre en priorité le développement économique et la création d'emploi par rapport au retour sur investissement. D fut donc résolu de maintenir le Fonds d'investissement et de développement comme outil de support au développement du milieu et son budget fut porté à 1 200 000 \$ par année.

2. DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES

2.1 Dimensions organisationnelles

2.1.1 La vocation et les objectifs du Fonds

La mission du Fonds d'investissement et de développement de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent est de contribuer au développement économique et social de la région. L'objectif principal consiste à investir dans des entreprises créatrices d'emploi oeuvrant dans l'exploitation et la transformation des matières premières et la mise en marché des produits régionaux.

Si l'on considère les objectifs spécifiques proposés par le questionnaire du groupe Profonds, le Fonds classe ces derniers de la manière suivante.

Les objectifs essentiels, soient :

- favoriser de façon rentable la création et le développement d'entreprises;
- favoriser de façon rentable la création et le maintien d'emplois;
- favoriser le développement économique régional;
- favoriser le développement communautaire.

Les objectifs importants, soient :

- rechercher la rentabilité;
- favoriser l'émergence de l'entrepreneurship;
- constituer des réseaux dans les investissements par maillage ou autres formes;
- encourager l'éducation ou la formation (des promoteurs, des travailleurs, des gestionnaires du fonds ou autres personnes);
- exploiter les richesses naturelles du milieu.

Un objectif désirable, soit : aider la personne en difficulté.

2.1.2 Le fonctionnement du Fonds

Le Fonds d'investissement et de développement est géré par la Fédération, cette dernière reçoit une contribution fixée au prorata de l'actif de chacune des caisses affiliées. Les investissements se font sur une base régionale, mais la caisse de la localité, directement concernée par un investissement, sera informée en priorité. La totalité du Fonds est dévolue à l'investissement dans les projets.

Trois volets différents sont considérés par le Fonds. Il s'agit du volet entreprises «privées», du volet entreprises «populaires» et finalement du volet jeunesse. À chacun de ces volets correspond des critères particuliers (voir point 2.1.3.).

La détermination des objectifs du Fonds, les décisions stratégiques, les décisions d'investissement ainsi que les décisions quant au retrait d'une entreprise sont du ressort du conseil d'administration de la Fédération. Ce dernier est composé de douze personnes élues et qui sont membres de l'une ou l'autre des caisses affiliées.

2.1.3 La sélection des projets : critères et méthodes

Critères

Comme on l'a vu au point précédent, les projets sont soumis en dernière instance aux membres du conseil d'administration qui prennent les décisions d'investissement. La sélection des projets se fait suivant des critères d'admissibilité préalablement établis.

Les critères d'admissibilité pour les entreprises privées et populaires sont les suivants⁴:

1. Est éligible toute entreprise localisée sur le territoire de la Fédération
 - oeuvrant dans le secteur de la transformation manufacturière dans les domaines de l'agriculture, des pêches, de la forêt et des mines;
 - qui évolue dans le secteur des communications et du transport;
 - qui offre un service spécialisé ou de nouvelle technologie;
 - de nature coopérative à l'exception des coopératives de loisirs et d'habitation;

⁴ Desjardins Bas-Saint-Laurent. Le Fonds d'investissement et de développement, p.45.

- qui opère dans le secteur touristique à l'exception de l'hébergement et de la restauration.
- 2. Les entreprises créatrices d'emplois qui oeuvrent ou qui oeuvreront dans l'exploitation, la transformation et la mise en marché des ressources régionales seront privilégiées.
- 3. L'entreprise doit démontrer que sa direction est dynamique et prouver sa rentabilité : dans un délai maximal de 3 ans si elle est de type privée, et de 5 ans s'il s'agit d'une entreprise populaire.
- 4. L'entreprise doit pouvoir accorder à la Fédération un retour sur investissement intéressant.
- 5. Les actionnaires conviennent avec la Fédération d'un processus de rachat des titres qu'elle détient selon un mécanisme satisfaisant pour les deux parties concernées.
- 6. Les actionnaires doivent consentir à ce qu'un représentant de la Fédération siège sur le conseil d'administration de leur entreprise.

Les critères moins formels peuvent s'avérer des facteurs déterminants dans la sélection d'un projet. En ce qui concerne l'expérience de l'entrepreneur, des critères tels que :

- une grande familiarité avec le secteur économique du projet;
- la connaissance des réseaux de distribution;
- une bonne gestion financière. On considérera également des critères relatifs à la personnalité tels que la capacité de :
- fournir un effort soutenu et intensif;
- évaluer et réagir correctement face au risque;
- travailler en équipe;
- présenter clairement son projet;
- faire preuve d'intégrité.

Méthodes

- La première étape consiste en une rencontre entre le conseiller du Fonds et le promoteur du projet et celui-ci doit obligatoirement déposer son plan d'affaire. Ensuite, le conseiller se rendra sur place pour une visite de l'entreprise ou du site prévu s'il s'agit d'un projet d'entreprise future.
- L'analyse financière du projet et une consultation auprès des autres investisseurs et partenaires afin de compléter la quête d'informations constituent la seconde étape.
- À la troisième étape, une étude attentive du dossier permet l'établissement des points forts et des points faibles. Puis, ensemble, promoteur et conseiller tenteront par l'examen des points faibles de trouver des éléments de solution.
- En quatrième étape, le dossier fait l'objet d'une discussion à l'interne entre les officiers de la Fédération. Il s'agit, en fait, du conseiller et du directeur du Fonds qui recommanderont ou non le projet.
- Finalement, en dernière étape, le dossier est présenté au conseil d'administration de la Fédération.

2.1.4 Services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs

L'aide à la gestion se fait par le biais de la participation du Fonds au conseil d'administration de l'entreprise. Elle se traduit par des conseils au niveau financier et une aide à la sélection du directeur général. Par exemple, lorsqu'un problème est décelé : le représentant du Fonds au conseil d'administration de l'entreprise peut référer cette dernière, si elle le désire, aux différents services de Desjardins. Il peut s'agir de besoins d'aide au niveau du service de paie, des assurances ou autres. Le type d'aide demandée est très varié et dépend de la taille de l'entreprise. Par contre, le Fonds ne fournit pas de service d'aide à la conception d'un projet. La Fédération tente d'éviter tout conflit d'intérêt possible advenant qu'elle ait à faire un choix entre des entreprises évoluant dans un même créneau d'activités. La plus grande transparence est de mise.

2.2 Dimensions institutionnelles

2.2.1 Règles juridiques et législatives

Le Fonds d'investissement et de développement ne constitue pas un organisme autonome mais plutôt une activité au même titre que les autres services offerts par la Fédération; elle est donc soumise aux mêmes règles que celles qui régissent la Fédération des caisses du Bas-St-Laurent.

2.2.2 Rapports de pouvoir à l'interne

Depuis ces tous débuts, les rapports entre le conseil d'administration et les permanents de la Fédération n'ont causé aucune entrave aux démarches menant aux décisions d'investissement. Les permanents recommandent ou non les projets selon une analyse financière approfondie leur permettant de juger un projet rentable ou non. Des considérations à caractères sociales ou politiques peuvent intervenir à la faveur d'un projet, mais il revient au conseil d'administration d'évaluer celles-ci et d'entériner ou non un projet.

3. POLITIQUES D'INVESTISSEMENT DU FONDS

3.1 Les populations cibles et les secteurs économiques privilégiés

Comme on l'a vu dans les objectifs du Fonds, il n'y a pas de population qui soit spécifiquement ciblée. Toute entreprise oeuvrant sur le territoire (sauf les exceptions comprises dans les critères d'admissibilité) peut être prise en considération par le Fonds.

Par ailleurs, il est important de rappeler que, outre les entreprises privées, le Fonds accorde une attention particulière aux entreprises «populaires» (de type coopératif, à propriété multiple ou à participation populaire) et aux jeunes promoteurs âgés entre 18 et 30 ans.

Les secteurs économiques privilégiés par le Fonds sont ceux que nous retrouvons à l'intérieur des critères d'admissibilité présentés plus haut. Il s'agit donc des secteurs de : l'agriculture, la forêt, les pêches, les transports, les communications et les nouvelles technologies. Il y a également celui des services spécialisés, dans la mesure où ces entreprises font la preuve qu'elles confèrent un avantage économique à la région par leur spécialité.

3.2 Stade privilégié d'investissement et types d'investissements

Le Fonds d'investissement s'implique dans des entreprises qui sont au niveau du démarrage, de la consolidation ou qui sont en phase d'expansion. Les investissements se font sous forme de prêt sans garantie ou de capital de risque avec action ordinaire ou privilégiée. Le degré de participation du Fonds dans les entreprises partenaires ne peut excéder 30%.

3.3 Taille et durée des investissements

Les investissements effectués par le Fonds peuvent varier d'un minimum de 50 000 \$ à un maximum de 300 000 \$. La durée des investissements s'étale sur une période pouvant aller de 5 à 10 ans.

4. IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : ÉVALUATION DES EFFETS STRUCTURANTS

4.1 Rapport demandes/projets financés

Le tableau 1. nous montre, pour les six dernières années, la relation entre les demandes de financement et le nombre de demandes acceptées et financées par le Fonds d'investissement. On constate qu'en moyenne, plus de 25% des demandes sont financées.

Tableau 1
Rapport demandes/projets financés

| | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| demandes jugées recevables | 25 | 24 | 60 | 50 | 30 | 30 |
| demandes ayant fait l'objet d'une offre de financement | 7 | 8 | 20 | 13 | 10 | 10 |
| offres de financement acceptées par l'entrepreneur | 6 | 8 | 18 | 10 | 10 | 8 |

4.2. Rapport capital investi/projets appuyés

Depuis ses origines jusqu'en 1998, le Fonds a investi 8 650 322\$ dans 116 entreprises. Le tableau 2 nous présente le rapport capital investi/projets appuyés pour les six dernières années d'opération.

Tableau 2
Rapport capital investi/projets appuyés

| | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 |
|-----------------|---------|---------|---------|-----------|--------|---------|
| capital investi | 600 000 | 267 502 | 881 940 | 1 015 908 | 718526 | 402 500 |
| projets appuyés | 6 | 8 | 18 | 10 | 10 | 8 |

4.3. Rapport capital investi/emplois créés ou maintenus

Avec ses 8 650 322 \$ investis depuis ses débuts, le fonds d'investissement de la Fédération a contribué à la création ou au maintien de 3 295 emplois dans la région. La répartition pour les six dernières années s'établit comme suit :

Tableau 3
Rapport capital investi/emplois créés ou maintenus

| | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|------------------|--------|---------|
| capital investi | 600 000 | 267 502 | 881 940 | 1 015 908 | 718526 | 402 500 |
| emplois créés ou maintenus | 220 | 76 | 214 | 560 ⁵ | 252 | 196 |

⁵ Le nombre d'emploi très élevé, cette année-là, est dû au rachat par le Fonds Desjardins des investissements que Tremplin 2000 (cette société à capital de risque, filiale de Desjardins a été dissoute) avait effectué dans le groupe Pentagone.

4.4. Autres critères d'évaluation du Fonds

Outre le capital investi, les projets appuyés et la création d'emplois, il s'avère que le Fonds a eu un impact non négligeable en ce qui a trait à la création d'emplois indirectes, au maintien de la qualité de vie des collectivités locales. Il a également contribué à l'émergence d'une nouvelle culture entrepreneuriale dans le Bas-Saint-Laurent. De plus, le Fonds constitue une excellente source d'encouragement à l'innovation et un outil de prise en main pour la région.

Enfin, l'impact du Fonds d'investissement ne peut s'évaluer véritablement sans tenir compte de deux aspects de son implication, soient : sa contribution à la mise en réseau des entreprises et le financement des entreprises «alternatives» ou «populaires».

4.4.1. Mise en réseau des entreprises

Les agents du Fonds d'investissement tentent toujours d'encourager les entreprises qu'ils financent à développer entre elles des partenariats. On peut dire ainsi, qu'ils interviennent comme des agents d'information capables de faire le lien entre les besoins et les possibilités pour entraîner graduellement diverses formes de coopération. Il peut s'agir, par exemple, d'inciter les entreprises à procéder au partage de leur expertise. On comprend dès lors que cette mise en réseau ne peut que profiter à l'économie de l'ensemble de la région et que c'est là un élément pertinent pour évaluer l'impact du Fonds sur le développement du Bas-Saint-Laurent.

Ainsi, depuis le début des opérations du Fonds, une vingtaine d'entreprises aidées ont conclu des ententes de partenariats, que ce soit dans le partage d'expertise, l'aide technique ponctuelle et certaines associations au niveau de la production.

4.4.2 Financement des entreprises alternatives

Fidèle aux principes à la base du Mouvement Desjardins, le Fonds d'investissement de la Fédération du Bas-Saint-Laurent ne pouvait pas se limiter, dans son action, aux entreprises privées «ordinaires». C'est pourquoi le Fonds comporte, comme nous l'avons indiqué plus haut, un volet entreprises «populaires». Il s'agit ici de coopératives, d'entreprises à propriété multiple ou à participation populaire, oeuvrant dans les secteurs économiques privilégiés par le Fonds, au même titre que les entreprises privées.

Dans un contexte où l'entrepreneurship collectif s'avère être une dimension incontournable dans le développement d'une région ou d'une collectivité, le soutien que le Fonds peut apporter à ce type d'expérience peut avoir un impact considérable pour la population bas-laurentienne.

La majorité des entreprises qui ont été soutenues financièrement par le Fonds depuis ses débuts sont des entreprises de type populaire.

5. PERSPECTIVES

Le Fonds d'investissement de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent a 25 ans. Voilà donc un quart de siècle que cette organisation participe activement au développement de la région. Le contexte s'est considérablement modifié depuis le début des années 1970 et le Fonds s'est adapté aux nouvelles réalités. Mais il devra le faire encore car le contexte est toujours en évolution.

5.1 Un nouveau contexte

La région du Bas-Saint-Laurent peut encore être considérée comme une région dont l'économie est profondément basée sur les ressources premières. Mais, ici comme ailleurs, les récents développements technologiques ont fait apparaître de nouvelles potentialités. C'est pourquoi, le Fonds a inclus dans ses secteurs privilégiés les services spécialisés, secteur qui prendra assurément de l'importance dans les années qui viennent.

Une autre donnée nouvelle vient modifier substantiellement le contexte dans lequel le Fonds intervient, c'est l'émergence de nouveaux fonds de développement local et régional. Au Québec, plus du tiers des fonds existants ont été créés au cours des trois dernières années⁶. Cette industrie se tourne aussi vers le palier local avec la création des SOLIDE, il y a environ deux ans, et l'implantation très récente des Centre locaux de développement (CLD).

Le Fonds d'investissement devra donc s'accorder avec de nouveaux joueurs, développer de nouveaux partenariats, au niveau régional comme au niveau local.

5.2 Les partenariats à développer

Le Fonds a toujours cherché à développer des partenariats avec les autres fonds oeuvrant dans la région. Ce sont les fonds d'investissement des Société d'aide au développement des collectivités (SADC)⁷ qui ont été jusqu'à présent les partenaires privilégiés du Fonds de la Fédération. Parmi les autres partenaires importants, citons le Fonds d'aide aux entreprises

⁶Profil socio-économique des fonds de développement local et régional au Québec, p.1.

⁷Autrefois les Comités d'aide au développement (CAE).

(FAE)⁸, le Fonds décentralisé de création d'emplois (SQDM)⁹, le Bureau fédéral de développement régional (BFDR)¹⁰, ainsi que la Société de développement industriel. Plus récemment, le Fonds a entamé une collaboration avec le Fonds de Solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ).

Comme on peut le constater, plusieurs partenaires du Fonds ont connu de profondes réorganisations ou ont même disparu. La Fédération aura donc à développer et à négocier de nouveaux partenariats. Ceci pourrait amener le Fonds à réexaminer ses critères et ses politiques d'investissement, ce qui n'est pas sans créer des incertitudes et même des tensions au sein de ses membres.

5.3 Financement des entreprises d'économie sociale

Depuis 1996, l'économie sociale a acquis progressivement ses lettres de noblesse au Québec. De la Marche des femmes (Du pain et des rosés) à l'implantation des CLD, les entreprises et associations d'économie sociale se sont vues reconnaître comme des acteurs-clés du développement des collectivités.

Le Fonds d'investissement de la Fédération a toujours reconnu l'importance de ce type d'économie (voir point 4.4.2.). Le volet entreprises «populaires» ou «alternatives» risque donc d'être appelé à se raffermir, compte tenu du contexte que l'on vient de décrire. Le Fonds d'investissement, de par son expérience et son expertise en la matière, pourrait être appelé à jouer un rôle majeur dans le financement de l'économie sociale. Cela, par ailleurs, pose encore la périlleuse question de l'équilibre entre la rentabilité sociale et la rentabilité financière, compte tenu du fait que par définition, les entreprises d'économie sociale sont confrontées à la nécessité de répondre à ces deux formes de rentabilité.

⁸Il était, jusqu'à l'an dernier, géré par le Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent (CRCD). Les enveloppes de ce fonds ont été transférées au palier local et seront dorénavant gérées par les CLD.

⁹Ce fonds n'existe plus. Ce type de programme sera désormais administré par les Centres locaux d'emploi (CLE).

¹⁰L'appellation du BFDR est devenue Développement économique Canada (DEC).

Conclusion

Riche d'une expérience fructueuse, le Fonds d'investissement de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent est largement outillé pour continuer à contribuer au développement de la région. Bien inséré dans le milieu, reconnu par ses différents partenaires et par les entreprises avec lesquelles il s'est impliqué, le Fonds peut envisager l'avenir avec confiance et lucidité.

Mais la lucidité exige de percevoir les difficultés qui risquent d'être rencontrées sur le chemin de la continuité. L'enjeu le plus important pour le Fonds, comme nous l'avons souligné, pourrait se situer dans la recherche d'un difficile équilibre entre les exigences de rentabilité financière d'un monde de plus en plus compétitif et les exigences de supporter des expériences locales et régionales dont les retombées sont plus difficilement mesurables financièrement.

Le Fonds d'investissement est actuellement en phase de restructuration. L'arrimage du Fonds avec Investissement Desjardins est presque chose faite. La région sera la seconde à effectuer cet arrimage après celle du Saguenay. Sur le plan juridique, le Fonds deviendra une filiale de la Fédération et d'Investissement Desjardins. Les décisions seront prises en région avec un nombre d'administrateurs plus restreint et en majorité de la région, soit : trois du Bas-St- Laurent et deux de chez Investissement Desjardins. Cette restructuration permettra un accès aux ressources spécialisées d'Investissement Desjardins. Ce qui devrait assurer un avantage considérable au niveau de l'expertise et de l'information disponible aux entreprises en termes d'opportunités d'affaire. En terme de budget, le Fonds n'aura aucune limite, ce qui constitue un avantage important. Chez Investissement Desjardins, l'objectif est de développer des entreprises, l'emploi n'est donc pas la préoccupation première et le rendement exigé est plus élevé. En ce moment, la Fédération négocie des ententes avec Investissement Desjardins, car elle affirme vouloir maintenir son implication au niveau des petits projets, notamment par le biais des SOLIDE. Il faudra attendre quelque années avant d'évaluer l'impact de ce changement. Cet arrimage constituera-t-il une solution dans la recherche d'un équilibre entre la rentabilité financière et la rentabilité sociale? L'avenir nous le dira.

Références

Livres et documents

- 1- *Portrait statistique régional, région Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et municipalités régionales de comtés*. Bureau de la statistique du Québec, 1987.
- 2- *Portrait socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec*. Rapport rédigé par Benoît Lévesque, Margie Mendell, Solange Van Kemenade. Étude réalisée pour le Bureau fédéral de développement régional (Québec)-BFDR(Q), mai 1997.
- 3- *Desjardins Bas-Saint-Laurent, Le Fonds d'investissement et de développement. Participation régionale*, par Jean-Claude Larocque, conseiller au Fonds d'investissement et de développement, Direction finances et administration, octobre 1993.

Entrevues

- 1- Monsieur Vianney Arsenault, directeur du Fonds d'investissement et de développement de la Fédération des caisses du Bas-Saint-Laurent, deux entrevues réalisées en 1996 et 1997.
- 2- Monsieur Yves Lavoie, directeur général de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent, novembre 1998 (durée approximative : 2 heures).
- 3- Monsieur Jean-Claude Larocque, conseiller au Fonds d'investissement et de développement de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent, décembre 1998 (durée approximative : 2 heures).