

Le financement des initiatives

Description de l'atelier

Depuis la création du tout premier Fonds public de développement régional (FDR) en 1975, les localités et les régions du Québec ont expérimenté plusieurs formules de soutien au financement des initiatives de développement économique, culturel et social. Ces Fonds se sont multipliés et diversifiés pendant la décennie 1990, l'offre dépassant désormais la demande dans les créneaux ciblés selon des critères spécifiques.

On constate, d'une part, que peu de Fonds réellement autonomes, basés sur l'épargne locale et régionale, n'ont pris racine dans les régions qui dépendent toujours largement de l'apport financier extérieur, notamment des aléas budgétaires des gouvernements. Alors que, paradoxalement, les fuites financières (épargne – profits – redevances) hors des circuits économiques locaux et régionaux ce sont accélérées au cours des dernières décennies au profit des grands centres financiers, bien sûr, et aussi de l'investissement dans des projets de développement à l'étranger. D'autre part, certains projets novateurs de développement à Ville de Saguenay et dans sa région ne trouvent que difficilement les capitaux nécessaires à leur démarrage ou à leur expansion, malgré les nombreuses sources de Fonds en principe disponibles, y compris le secteur financier privé.

Il apparaît pertinent de mieux saisir cette problématique des Fonds de développement local et régional à la lumière du nouveau contexte financier très actuel et de la nouvelle expertise disponible. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean en particulier, des formules originales comme AMISK et Pluri Capital furent expérimentées sur la base d'expériences plus anciennes, dont les célèbres Caisses d'entraide économique. Quelles leçons peut-on tirer de ces expériences? De quels nouveaux instruments financiers avons-nous besoin actuellement? Peut-on envisager des partenariats ciblés, d'une part, entre les

diverses sources de financement et, d'autre part, entre le financement des projets et l'encadrement technique (gestion, R&D, formation, intrants névralgiques, exportation) de ceux-ci afin d'assurer la rentabilité à moyen et long terme?

Panélistes :

Martin Gauthier, Université du Québec à Chicoutimi
Stéphane Bédard, Député de Chicoutimi à l'Assemblée nationale
Andrée Girard, Fonds de solidarité FTQ
Camil Laforge, Fédération des Caisses populaires Desjardins

Compte-rendu de l'atelier

Diagnostic

- À la base, il y a le financement conventionnel offert par les banques et les caisses que tout le monde connaît. On a le capital de risques, sous une forme globale qui comprendrait le capital de développement. Le capital de développement exige moins de rendement que le capital de risque évidemment. Dans la région, le capital de risque pur et dur ce serait celui du financement de la technologie ou de l'industrie du savoir. Il y a l'autre catégorie de placement de risque qui s'appelle le placement privé donc le financement de l'expansion, de la croissance. Il y a peu de privé ici au Saguenay-Lac-Saint-Jean, surtout du paragouvernemental et il y a peu de capital de risque étranger.
- Le Canada se place au quatrième rang mondial en frais de capital de risque. Le Québec accapare 50% du marché du capital de risque au Canada. Donc, on n'est pas des débutants dans le domaine. Le Québec investit trois fois plus *per capita* que le reste du Canada en frais de capital de risque. Au Québec, il y a 421 fonds différents dont 347 sont des fonds locaux et régionaux, 37 fonds spécialisés d'envergure provinciale, aucun au niveau régional. La problématique on commence à la cibler.
- L'expansion économique qui amène le développement régional provient essentiellement d'un moteur. On le moteur démographique, oublions

cela ici. On a l'expansion du capital, oublions cela avec la fuite des capitaux à l'étranger. Il nous reste l'expansion par l'acquis de connaissance ou les technologies donc sources de financement nécessaire pour l'industrie du savoir.

- Un fonds permettant de financer des initiatives de développement régional et différents projets de création d'emplois a été mis en place il y a quelques temps. Pourquoi ce fonds? Il origine d'un constat celui de la dépendance versus la grande entreprise. Si on souhaitait strictement faire venir de très grandes entreprises, de grandes multinationales ou faire en sorte qu'Alcan investisse plus dans ses usines, ça ne pourrait pas justifier d'avoir un tel fonds. Le raisonnement est plutôt parti sur l'idée qu'il fallait créer des emplois et créer de la richesse. Comment on crée des emplois? C'est en soutenant l'entrepreneurship régional. On a constaté que les outils dont disposait la région actuellement ne convenaient pas au soutien des entreprises mais aussi au soutien des initiatives qui existaient dans la région. D'où l'idée de créer un fonds, pas un petit fonds. Soccrent entre autres qui a été crée dans le milieu des années 1980 et qui détenait 18 millions de dollars d'actifs et qui à lui seul a généré avec un fonds d'une relative simplicité a quand même généré tout près de 600 emplois et 2000 emplois indirects en soutien tout particulièrement et à la création de PME dans la région avec un modèle particulier d'affaires. Donc, à partir de ce constat nous avons dit : « 18 millions c'est peu, il faut maintenant voir grand ». Pourquoi? Parce que le constat démographique nous amène justement, pour inverser cette tendance démographique, il faut créer beaucoup d'emplois. On a évalué autour, avec le même schème de réflexion, qu'avec un fonds autour de 450 millions ou 500 millions de dollars nous serions aptes à créer tout près de 32 000 emplois directs et indirects donc de renverser la tendance actuelle où les emplois quittent particulièrement dans l'industrie primaire et secondaire. Les gens nous ont dit : « Oui mais il existe de tels fonds actuellement ». Ces fonds n'ont pas la vocation que nous souhaitions lui

donner. Ça nous prend un fonds qui va être proactif, qui va générer même des projets. Souvent le capital de risque se place en attente, pas seulement dans la région mais en général que ce soit la Caisse de dépôt, LGF. Ils se placent en attente, attendent les projets, choisissent les projets. Ils font un peu de démarchage mais peu parce que la demande est suffisante pour choisir les projets. Dans la région c'est le contraire. Ça nous prend plutôt un capital qui va vers les entrepreneurs, qui va même générer lui-même des idées à partir de ses connaissances qu'il a acquises dans la gestion des différents fonds qu'il a et qui va faire en sorte que ce ne sera pas du capital passif mais vraiment qui va être à la source de création de la d'entreprises. Évidemment, nous avons voulu cibler ces créneaux particulièrement en transformation de l'aluminium, du bois mais avec des initiatives assez variées. Maintenant, la région a fait une proposition et ce type de fonds existe même un peu partout. Aux États-Unis, il existe tout près de 437 fonds inspirés de la même réflexion soit celle d'un capital géré non pas national, non pas centralisé mais décentralisé dont les décisions finales appartiennent à des régionaux. Il ne serait pas géré par du public mais bien par des compétences privées, des gestionnaires privés. Cette logique du fonds s'appuyait sur d'où provenaient les 450 millions de dollars. Avec les pertes d'emploi que l'on a connu dans la dernière année on peut l'élever autour de 500 millions. Pour chaque dollar que nous serions capables d'aller chercher dans le secteur privé, ce qui veut dire les fonds de retraite où, seulement dans la région, on parle d'autour de 15 milliards de dollars de fonds de retraite qui sont investit un peu partout. Ces fonds-là vont investir dans tous les domaines mais souvent à l'extérieur parce que souvent les gestionnaires sont à l'extérieur. Donc, nous nous sommes dits : « Nous sommes capables d'aller chercher une partie de ce capital » que nous estimions à l'époque entre 2 % et 5 % des fonds de retraite régionaux. Pour chaque dollar que nous serions capables d'aller chercher, le gouvernement du Québec et du Canada ajouterait un autre dollar ce qui fait que pour

chaque dollar que l'on va chercher, deux dollars viendraient du public. Ces dollars qui viendraient du public seraient sous la forme de prêts sans intérêt. Pourquoi un prêt sans intérêt? Parce que ce que nous voulons faire c'est du démarrage et même parfois du pré-démarrage alors ce type d'investissement à un niveau de risque qui est plus élevé que le capital de risque ordinaire ce que fait même la LGF, ce que fait même le FSTQ, ce que fait Capital Desjardins. Alors, le niveau de risque est plus élevé. Pour attirer des fonds privés, il fallait absolument se rendre plus alléchant donc de dire que les gouvernements renoncent finalement à leur rendement pour faire en sorte que les fonds de retraite investissent. Pas seulement les fonds de retraite, on ajoutait à cela aussi les privés régionaux où des avantages fiscaux permettraient aux régionaux d'investir dans ce fonds et d'avoir une déduction fiscale. Il y aurait un avantage fiscal à investir, on aurait les mêmes rendements issus de ce fonds. La logique c'est de relancer l'emploi, relancer l'initiative pour les petites et moyennes entreprises et leur permettre d'accéder à une plus grande croissance dans des délais plus rapides. Il est important que le palier de décision soit ici en région. Souvent les paramètres d'analyse sont différents. Elles défavorisaient dans l'analyse la réalité de la région et les projets qui provenaient de la région d'où cette volonté d'avoir vraiment ici une expertise qui est maintenant développer. Au niveau du capital de risque, il y a plusieurs exemples qui existent. Pluri Capital en est un mais il y en a d'autres actuellement, Desjardins en est un, FSTQ en est un. Donc ceci fait en sorte que l'on devrait concentrer cette expertise et qu'eux auraient les mêmes obligations de rendement que les autres fonds de capitaux de risque. Cette proposition qui avait été présenté au gouvernement, elle avait tellement d'importance qu'à l'époque, lors du rendez-vous des régions, on a même pensé proposer une seule proposition au gouvernement du Québec et c'était celle-là d'où son importance.

- La mission du Fonds de solidarité FTQ Saguenay-Lac-Saint-Jean est d'investir dans les PME de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et les décisions d'investissement sont prises par des gens de la région donc des membres du Conseil d'administration. On constate que dans le domaine du financement, il y a beaucoup d'argent, il y a de l'argent traditionnel dans les institutions financières, il y a de l'argent de capital de risque de différents niveaux. Il manque cependant de l'argent à une étape du pré-démarrage et du démarrage. La mission du Fonds de solidarité de la FTQ comme investisseurs est de prendre les projets à l'étape de la commercialisation donc à l'étape du démarrage où les prototypes sont faits, où les études de marché sont payées, on a un plan d'affaires et l'entreprise est rendue à se lancer et à commercialiser son produit.
- Le financement traditionnel par crédit dans Desjardins est relativement jeune, à peine une vingtaine d'années où ils ont appris le métier avec les petits entrepreneurs dans chacun des villages. Plusieurs de ces entrepreneurs de village sont devenus des entrepreneurs régionaux et maintenant des entrepreneurs au plan international. De la même façon, les caisses se sont organisées pour suivre cette compétence et cette complexité de financement. Présentement, on a un réseau de centres financiers aux entreprises présents partout sur le territoire de façon à ce que les gens qui autorisent du crédit vivent avec les entrepreneurs le même contexte économique, le même contexte social et puisse comprendre les situations qui se déroulent dans les marchés qui sont porteurs dans la région.
- Il y a environ dix-sept ans, Desjardins a commencé à faire du capital de risque sur une base artisanale parce que les caisses avaient une volonté de s'impliquer et ils ont créé leur premier fonds régional au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il en existait un dans le Bas-Saint-Laurent mais la région avec le Bas-Saint-Laurent, les initiateurs du capital de risque dans Desjardins. Maintenant, Investissement Desjardins a pris la relève et on

a le nouveau fonds de capital régional et coopératif Desjardins que l'on connaît par sa formule d'appel de capital public mais également avec ces avantages fiscaux.

- Dans le passé, Desjardins a été et est encore partenaire de Soccrent depuis les origines. Ils sont un des rares partenaires régionaux qui ont cru au projet de Soccrent et il y a Tégesco qui est également intervenu et le Fonds de solidarité de la FTQ s'est joint à eux. Alcan est initiateur parmi les grandes entreprises mais des régionaux qui disaient : « Moi je suis entrepreneur, je veux mettre de l'argent pour créer des nouvelles entreprises », il y a très peu d'entrepreneurs régionaux qui peuvent faire cela ou de grandes richesses familiales. Desjardins a aussi été partenaire d'AMISC, ils le sont encore. Lorsque l'on parlait de capitaux patients, c'est très patient. On peut penser davantage que c'est du prêt sans intérêt ou des dons qui sont fait dans ces organisations pour dire : « On veut faire un effort collectif pour soutenir le développement de la région ». En terme de capital de risque au cours des trois dernières années, le Fonds régional de Desjardins a reçu en moyenne une trentaine de projets. Il y a du financement et il y a des projets. Est-ce qu'il y a beaucoup de financement? Il y a différentes sources. Il y a des projets mais les projets ne sont quand même pas si nombreux que cela. Comment se décortique ou s'analyse ces projets? Seulement 15 % des projets ont reçu un accord d'investissement par année pour les trente qui sont reçus par Desjardins. Donc il y a cinq projets qui reçoivent un investissement réel de la part de Desjardins. Il y a des projets qui décèdent après trois, quatre ou cinq ans. Ceux dans lesquels il y a des investissements c'est intéressant c'est comme un succès. Il y a 5 % de projets où les gens venaient chercher une subvention ou ne connaissaient pas les exigences d'un partenaire en capital de risque parce que ce n'est pas du capital qui est gratuit, c'est du capital qui est coûteux, qui a ces exigences. Lorsque l'entrepreneur comprend le principe, il arrive qu'il préfère ne pas s'embarquer dans cette aventure. Il

Il y a 30 % soit dix projets sur trente qui sont retirés par le promoteur lui-même parce que, une autre des exigences du capital de risque, ce n'est pas seulement le coût, c'est accepter d'avoir un partenaire autour de la table. C'est accepter de partager le capital de l'entreprise, d'accepter de partager la prise de décisions parce que les entrepreneurs, ça fait parti de la culture entrepreneuriale, de vouloir mettre en œuvre son projet comme on le souhaite. De partager, surtout avec un financier qui est loin d'être un entrepreneur, peut s'avérer un choc de culture. C'est un élément aussi qui fait retirer dix des trente projets par année de la part des entrepreneurs. Il y a un 40 % pour lequel on pense qu'il y a un projet intéressant mais pour lequel le plan d'affaires est insuffisant. C'est sur ce 40 % là que se présente notre meilleur potentiel de développement parce que c'est un potentiel de développement relativement à court terme. C'est-à-dire que, si on réussit à trouver un environnement propice à soutenir l'entrepreneur ou un groupe d'entrepreneurs pour amener son plan d'affaires à maturité, nous sommes convaincus que du capital on va en trouver.

- Des capitaux disponibles pour du pré-démarrage de l'étape de recherche et de développement, il y en a très peu de disponible si ce n'est que des grandes entreprises qui sont intéressés à identifier sur le marché des projets en démarrage qui correspondent à leur ligne d'affaire. Là ils sont prêts à investir pour éventuellement devenir propriétaires, c'est une ligne qui les intéresse en terme de perspective de développement pour leur entreprise. À part cela, des fonds qui sont généreux pour une étape qui peut durer des fois cinq ans, dix ans, quinze ans de recherche et développement, de pré-commercialisation, on peut penser effectivement que ça prend des gens très structurés et très patients pour mettre en place ces fonds et c'est une étape nécessaire. Là aussi, c'est à se donner des outils que les résultats arrivent.
- Soccrent est la société de création d'entreprises qui existe depuis 1988 qui avait pour mandat à partir de fonds de grande société et de fonds

régionaux de lever des fonds et de réinvestir dans des entreprises régionales.

- Une entreprise c'est vivant, financièrement c'est vivant aussi dans le sens que ça vit au cycle de leur secteur d'activité et de leur compétence à gérer ces cycles-là. Donc, il va y avoir des entreprises qui, pendant des périodes difficiles de l'industrie, va être en phase de consolidation et de développement parce qu'ils ont les capitaux nécessaires et la crédibilité sur le marché pour être capables de faire des acquisitions dans des périodes difficiles. On a des entrepreneurs régionaux qui exercent cette pression sur les marchés québécois et internationaux de façon admirable. Il y en a d'autres, lorsque leurs coûts de production sont relativement près de la moyenne ou inférieur de la moyenne, lorsque l'on arrive dans des bas de cycles, comme l'industrie forestière, sont en situation de survie voir même qui doivent penser à des regroupements, partager la propriété de l'entreprise à défaut de faire face à des dossiers de faillite.
- Dans la réussite d'une entreprise, il y a un élément sectoriel. Il y a le cycle de l'entreprise évidemment, donc la croissance, la maturité, le redressement ou le désinvestissement. Une fois à maturité, tu désinvestis, tu te retires ou tu redresses pour aller chercher d'autres marchés. Mais c'est dynamique, ça fait partie d'un secteur. Quand on arrive dans les secteurs conventionnels, donc à maturité, évidemment l'ensemble des entreprises il y a une consolidation qui se fait, rétrécissement des marges de profit donc il y a une question de survie à travers tout cela et plusieurs ne sont pas épargnés par la vague du cycle de maturité d'une industrie en général. Une entreprise peut être fort profitable dans une industrie à maturité, il s'agit d'aller chercher les parts de marché en faisant notamment des acquisitions. C'est ce que l'on fait en redressement d'entreprises quand le secteur est mort ou creux. Il y a des secteurs en croissance où les entreprises sont très dynamiques, la profitabilité peut être excellente mais les « cash flow » sont insuffisants

donc les entreprises qui sont très profitables ont des besoins financiers importants quand ils sont en croissance rapide, ils ont besoin de fonds. Ce n'est pas des entreprises en difficulté qui ont besoin d'argent nécessairement, c'est aussi les entreprises qui sont en croissance très forte.

- Les fonds de retraite même le fonds de retraite d'Alcan était disposé à investir dans la forme actuelle qui était prévu dans le fonds régional. Donc ça démontre qu'il y a un intérêt.
- Effectivement, il y a 40 % en placement obligataire mais rappelons qu'il y a des crédits d'impôts substantiels. Donc le rendement d'investisseur est réel au moment d'investir sa déduction fiscale. D'un autre côté, il y a une obligation pour les fonds paragouvernementaux, donc subventionnés par les crédits d'impôts, qui ont des obligations contractuelles. Donc, ils sont obligés d'investir une partie importante de leur somme pour justement justifier cette compensation fiscale. Rappelons aussi que nous n'avons peut-être pas notre juste part. C'est la question qu'il faut se poser. C'est intéressant de calculer les sommes qui sont versés par les citoyens et qui sont retournées en région.
- Le Fonds de la solidarité de la FTQ est constitué en réseau. Il y a le Fonds de solidarité qui est de 4,6 milliards de dollars, on a également les fonds régionaux qui sont de différentes hauteurs. Pour ce qui est de nous, nous sommes capitalisés à un peu plus de vingt millions de dollars. Il y a également les SOLIDE qui sont dans chacune des MRC et qui ont des fonds où c'est vraiment du micro-crédit parce que l'on débute un investissement à partir de 5 000\$. Ces investissements là sont gérés par la communauté c'est-à-dire que pour créer une SOLIDE, ça prend 250 000\$ de la MRC, 250 000\$ du Fonds de solidarité par sa filiale qui s'appelle Solidec. Donc, 5 000\$ pour démarrer une entreprise, on parle de micro-crédit. Ces financements-là vont jusqu'à 50 000\$. C'est les CLD qui les gèrent ces fonds et donc les décisions d'investissement sont prises par des gens de la région. C'est sûr que ce n'est pas toujours

évident pour les gens qui veulent se partir en affaire d'avoir accès à toute cette information.

- Un autre programme qui existe au niveau coopératif est le programme AUDACE qui permet d'aller chercher des capitaux. Ce n'est pas un capital de risque mais il aide à la petite entreprise. Le taux de survie du corporatif est de l'ordre de 53 % selon les statistiques et le coopératif va dans les 63 %, 64 % de taux de survie. Pour démarrer une entreprise coopérative, il y a trois, cinq ou dix personnes qui arrivent et qui veulent démarrer une coopérative, ça prend des gens d'affaires mais ça prend du financement aussi. Aller chercher du financement ce n'est pas évident quand tu n'as pas le « background » ou l'expérience, tu n'as rien tu as juste une bonne idée. Au niveau coopératif, les gens sont un peu plus compréhensifs.
- Dans la région, Desjardins a initié des fonds d'entraide pour les individus. Ils le travaillent en partenariat avec les services budgétaires populaires parce que les groupes communautaires sont très compétents à gérer cela et Desjardins les aide financièrement pour les prêts et le personnel nécessaire pour gérer ça. L'idée du fonds d'entraide pour le démarrage de TPE, très petite entreprise, qui sont plus des travailleurs autonomes au début mais qui créeront deux ou trois emplois, le projet a été retenu par Desjardins et il est en expérimentation présentement dans la région de Québec. Tandis que nous, on avait démarré les services aux particuliers, la région de Québec est en train de tester le modèle. Semble-t-il que les résultats sont excellents parce que l'idée est pertinente mais là on ne parle pas de capitaux de risque. C'est comme un fonds que Desjardins crée, comme un don qu'ils font à la collectivité en disant que la collectivité va bénéficier de gens qui peuvent prendre des initiatives si on les soutient un petit peu.
- Le capital de risque c'est vraiment quand tu te pars en affaires où tu veux grandir, tu veux acquérir, tu veux aller plus loin. Le banquier, ou le caissier, est là pour aider au maintien de l'entreprise, quand ça va bien et

quand ça va mal. Le capital de risque lui vient plutôt pour les phases d'agrandissement, les acquisitions, les nouveaux produits sur le marché.

- L'Université du Québec à Chicoutimi a réussi à rassembler autour de l'équipe de levée de fonds, des dirigeants des plus grandes entreprises québécoises qui sont maintenant des multinationales. Tous ces gestionnaires venaient de la région.
- Le Fonds de solidarité de la FTQ au niveau régional a créé une banque de mentors pour leurs entreprises partenaires de façon à essayer de trouver un moyen de coacher les jeunes entrepreneurs dans le développement de leur entreprise. Souvent, ce qui est difficile dans ce système c'est qu'il faut que les deux personnes aient des atomes crochus. Tu peux avoir à peut-être dix mentors dans ta banque, mais ça ne clique pas avec ton entrepreneur. C'est une question d'affinités aussi.
- Du mentorat structuré, il n'y en a pas. Il existe le love money ou des anges financiers. Le love money c'est souvent quelqu'un de la famille et les anges financiers c'est quelqu'un qui va donner un coup de main à un entrepreneur qui n'a pas l'argent mais l'ange financier l'a et il y a de l'expérience mais c'est assez rare. Dans la région, il y en a mais peu.
- Le 18 octobre 2002, c'était le Rendez-vous des régions. Les représentants de la région et les élus ont fait accepter l'idée du fonds parce que cette façon de voir était innovatrice. L'autre étape a été de mesurer si c'était vrai ce qui était dit. Un comité a été créé, constitué par des gens de la région, pour montrer que le créneau dans lequel on souhaite aller au niveau du capital de risque n'existe pas. À la fin de l'exercice, le Fonds de solidarité, Desjardins et tous les autres, étaient d'accord que l'on créneau que l'on souhaitait avoir était unique. On ne peut pas s'improviser dans le capital de risque.

Déterminants

- Les financiers disent souvent que ce n'est pas le financement qui manque, c'est les bons projets. D'un autre côté, les entrepreneurs disent qu'ils ont des bons projets mais qu'ils sont incapables de trouver du

financement. À quelque part, on voit qu'il y a discordance en l'offre et la demande.

- La question du financement des entreprises au Québec est une question stratégique de développement. La condition de développement serait la finance et non pas les projets ce qui semble un peu aberrant.
- Souvent les gens arrivent, ils n'ont pas d'argent pour la poursuite de leur projet, pour l'évaluation de leur marché, pour la finalité du prototype ce qui fait en sorte que ces projets ne peuvent pas aller plus loin. Ce que les gens du Fonds de solidarité de la FTQ du Saguenay-Lac-Saint-Jean essaient de faire depuis plusieurs années pour faire en sorte que ces projets là lèvent, ils ont contacté à différentes reprises des gens d'affaires de la région et ils s'assoient avec eux et leur dit : « S'il y avait un entrepreneur dans votre créneau qui venait vous voir, seriez-vous intéressés à devenir un ange financier, de faire un investissement privé dans cette entreprise qui ferait en sorte de l'amener à une étape où nous on pourrait prendre le relais? » parce que c'est toujours là où les fonds ne sont pas suffisants. Ce sont des démarches qui sont faite unique, donc une personne par personne. Ils se sont questionner à savoir : « Comment est-ce que l'on pourrait faire pour donner plus d'envergure à tout cela? ». Si on veut les financer ces projets, on peut peut-être essayer de regrouper les secteurs d'activités ensemble. Il y en a qui réussissent dans la région. On a une région dualiste au niveau des entreprises : des très grosses et des très petites. Il y en a quand même dans ces petites qui font leur affaire, qui génèrent des profits et c'est des entreprises qui sont bien capitaliser et qui auraient peut-être la capacité de supporter une nouvelle entreprise qui voudrait naître et développer un nouveau créneau qui pourrait être complémentaire à leurs activités. Ils se sont mis à rêver en disant, « Est-ce que ce serait possible, pour permettre à la région de faire un pas supplémentaire pour finalement financer ces petits projets, de regrouper des gens d'affaires par secteur et que ces gens-là crée par des mises de fonds qui peuvent être de 25

000 \$ par entreprise et si on les regroupe par secteur, ça peut faire des sommes intéressantes parce que, souvent les projets n'ont pas besoin de tant d'argent que cela au départ. C'est souvent des étapes « go, no go » et on ne sait pas si la recherche va être concluante ou si le prototype va être concluant. Nous à partir de cela, ce que l'on pourrait faire avec ces gens d'affaires qui ont de l'expérience, on pourrait les joindre à cette entreprise, ils pourraient faire de la sous-traitance pour ces nouvelles entreprises et en même temps ils pourraient les coacher en affaires pour leur permettre de devenir des bons entrepreneurs et pour que ces entreprises aient une chance de passer les premières étapes de la vie d'une entreprise qui est de cinq ans. Ça serait peut-être une façon d'être facilitant pour ces petites entreprises. C'est là que le Fonds de solidarité de la FTQ pourrait supporter ces projets à des étapes de démarrage où les argents de la commercialisation sont importants, les investissements sont importants et majeurs à cette étape-ci et c'est là qu'avec un Conseil d'administration constitué de gens d'affaires expérimentés, d'un entrepreneur qui démarre et des gens du Fonds de solidarité de la FTQ, ils pourraient faire en sorte de faire des projets gagnants. Pour ça, ça prend du consensus. Ça prend des gens d'affaires impliqués et il y en a dans la région. Il s'agit peut-être de trouver des moyens d'être facilitant pour leur permettre de se regrouper et de donner à ses entreprises là le petit coup que ça prend pour qu'ils puissent réaliser eux aussi leurs rêves.

- Faire du financement d'entreprises forestières ces temps-ci ce n'est pas facile et on en fait. On accompagne nos entrepreneurs dans des périodes difficiles. C'est plus difficile d'entrer de nouveaux entrepreneurs quand les marchés sont aussi complexes mais à l'occasion, on en fait également. C'est la même chose du côté agroalimentaire. Faire du financement dans le domaine de la transformation avec toute la réorganisation de l'industrie agroalimentaire ce n'est pas facile pour les

entrepreneurs, ce n'est pas facile pour les prêteurs et on essaie d'être les plus dynamiques et de grandir avec eux sur leur marché.

- Dans le cadre du Fonds de solidarité de la FTQ, c'est 40 % des fonds qui demeurent liquides. C'est une question de gestion de porte-feuilles tout simplement. Chaque fonds d'investissement à sa mission. Celle du Fonds de solidarité de la FTQ est d'investir à partir de la phase du démarrage. Ils investissent également dans les phases de consolidation, d'expansion et de redressement. Les politiques d'investissement sont toujours en fonction de ta mission première et également de ta gestion de porte-feuille. Naturellement, si tu fais 70 % de démarrage dans les premières années de ton fonds, à un moment donné tu vas être obligé d'arrêter dans faire pour faire de l'expansion pour être capable d'avoir des rendements intéressants et rester en vie tout simplement et donner à tes actionnaires des rendements. Donc c'est une question de gestion de porte-feuilles. Les dépôts « sécurés » c'est en même temps de la gestion de porte-feuille, tu as une partie liquide sur les marchés financiers ou en dépôt obligataire et tu as également des placements dans de la PME, de la petite entreprise et de la moyenne. C'est de la gestion de porte-feuille qu'ils font pour sécuriser leurs investisseurs qui sont leurs actionnaires et être capable de leur donner un rendement moyen intéressant. S'ils ne font pas ça, ils vont tous dans le démarrage et toutes leurs liquidités y passent. La survie du fonds est plus problématique à ce moment-là.
- Il y a un coût à payer pour une phase qui est plus à risque. Le propriétaire du fonds, est-ce qu'il est prêt à absorber cette perte de revenus? À titre d'exemple, Capital régional coopératif, ils ont lancé le projet avec une perspective de rendement de 5 % à maturité. Donc, ils imaginent avoir de cinq à sept ans de pertes sur les projets d'investissements pour en arriver à rééquilibrer un rendement. S'ils n'atteignent pas leur cible, est-ce qu'ils seront capables de vendre chez les petits épargnants des parts du fonds pour qu'ils continuent à

encourager leur économie régionale? C'est là qu'est le problème de l'équilibre de qui paie quoi. À titre d'exemple, pourquoi est-ce que l'on n'est pas capable de mobiliser des capitaux régionaux pour aider Soccrent qui a un modèle de soutien entrepreneurial, qui a un modèle de relation inter entrepreneur pour ne pas dire unique au monde? C'est parce que, il n'y a personne qui va avoir un rendement minimal à ce fonds-là et c'est pour ça qu'on recherche sur une autre base des gens qui sont prêts à donner de l'argent sans attendre de retour de leurs capitaux. Et ça c'est très rare sur le marché. À titre d'exemple, il y a des représentants de caisses dans la région qui doivent à chaque année comptabiliser une moins valu des fonds d'investissements. Quand les assemblées générales de caisses vont dire aux gestionnaires, on n'accepte plus qu'il y ait des moins valu sur le capital de risque on va être en sérieuse difficulté pour maintenir même les situations actuelles. C'est ça qui est le rapport de l'équilibre dans une perspective où tout le monde souhaite se développer avec de l'argent gratuit ou presque gratuit et c'est impossible.

- Le plus bel outil d'appel de capital sur les marchés publics c'est AMISK. Pour qu'AMISK soit capable de faire des appels de fonds performant sur les marchés, le dernier a été fait en part privilégié en garantissant des taux de beaucoup supérieurs à l'industrie des capitaux réguliers pour réussir à faire l'appel de capital et ils l'ont réussi à une très faible proportion. Donc, demander sur le marché public un appel de fonds pour faire du pré-démarrage et de la recherche et développement, c'est sûr qu'il n'y aura pas de candidats qui vont aller prendre des actions du fonds. C'est là qu'il faut avoir un équilibre de performance entre celui qui prête l'argent pour l'investir et l'actionnaire qui accepte et gère des demandes de financement.
- Sur le pré-démarrage, c'est un facteur à très haut risque. Souvent, l'argent gratuit provient souvent des gouvernements. Société Innovatech régions ressources est un bel exemple où un industriel a peu d'intérêt, en

terme de risque, à investir. Les gouvernements ont un rôle à jouer en terme de pré-démarrage. Dans la région, avant nous avions, il existe et il est en train de se terminer parce qu'il a été disséqué, il y avait un fonds de trois millions qui existaient, géré par le CRCDD à l'époque, qui servaient d'ailleurs en pré-démarrage. Pourquoi c'est l'argent public? Parce que c'est très difficile, c'est normal, de financer auprès des sociétés existantes ce type d'initiatives. Pourquoi on le fait en région? Parce que l'on a tout intérêt à valoriser ces démarrages. On va se casser la figure de temps en temps et même plus souvent qu'à notre tour. Parce qu'en pré-démarrage, le ratio doit être de 4 sur 5 qui ne se rendent pas où on voudrait, il y a peut-être un ou deux grands succès comme le dit le Rapport Brunet. Il y a peut-être deux ou trois essais sur dix qui sont lamentables. L'argent gratuit, il faut qu'il y ait une partie de l'État qui vienne en aide. Les fonds actuels, et c'est normal, on des ratios à respecter, sur l'ensemble de leur fonds ce qui est investi réellement ici c'est dur à mesurer. Ils gèrent les opportunités d'affaires et donc ils vont investir les projets qui leur sont présentés d'où l'intérêt d'avoir du capital plus proactif.

- Il n'y aura jamais trop de capitaux de risque. Ça n'existe pas ça avoir trop de capitaux de risque.
- L'idée d'avoir un fonds de capital de risque avec des prêts sans intérêts pour la région est bonne sauf que le taux de faillite est de 80 % à 90 %. Il faut absolument que les gens aient l'esprit d'entrepreneurship pour se partir en affaire. Ici, localement, on a souvent vécu avec des grosses entreprises et avec les salaires qu'ils donnent, c'est difficile pour les gens de se partir en affaires.
- C'est beau le support financier pour partir une entreprise, mais le succès d'une entreprise c'est les gestionnaires à la base.
- L'argent provenant du public est un prêt pour le fonds de capital de risque (projet du fonds de 450 millions). Le fonds lui, c'est un gestionnaire privé qui le gère, pas un gestionnaire public. Ce que l'on

souhaite c'est un contrat de gestion. L'avantage que l'on, c'est que l'on a les expertises ici en terme de démarrage et même en terme d'expansion. Ça prit la forme entre autres avec Pluri Capital qui est un exemple et il y en a d'autres. Mais avec une obligation, comme tous autres gestionnaires de fonds, d'avoir des rendements. Les rendements actuels se comparent avantageusement à d'autres grands gestionnaires de fonds. Ce fonds aurait cette même obligation d'arriver à des résultats mais en même temps il faut être conscient que si l'on décide d'investir dans du démarrage, il y a plus de risques. Actuellement, les capitaux sont quand même réticents à investir en plus dans une conjoncture où l'économie se ressert même au niveau régional mais même au niveau mondial. Que ce soit au niveau du bois, au niveau de la transformation même de la transformation de l'aluminium, ça prend des investissements majeurs, ce n'est pas à coup de dizaine de milliers de dollars, c'est à coup de millions. Les capitaux existants sont quand même réticents et c'est normal.

- Lorsque qu'une demande de financement est soumise, est-ce qu'il y a une préoccupation au niveau environnemental et au niveau du développement durable? Est-ce que l'on regarde ces questions? Ce sont des questions de base effectivement parce que, si on prend l'exemple de l'environnement, le Fonds de solidarité de la FTQ demande des certificats environnementaux comme de quoi l'entreprise se conforme à toutes les règles et les normes environnementales. Ce sont des choses extrêmement importantes de l'éthique du gestionnaire. Quand tu es un investisseur, en ramenant cela au risque, si ces éléments-là d'éthique sont mal gérés, par exemple des salaires trop bas par rapport au marché qui font que c'est dangereux qu'il y est des hausses importantes qui feront que les rendements ne seront plus là, des normes environnementales non suivies qui font que s'ils se conforment ça coûte très cher, ce sont tous des éléments de risques qu'il faut évaluer effectivement et ça fait partie des critères. Le développement

durable aussi parce que cela te rattrape un jour donc ce sont des éléments qui sont évalués. Ça peut même atteindre le phénomène inverse, c'est-à-dire qu'une entreprise qui serait contiguë à une entreprise qui pourrait potentiellement polluer, ça pourrait lui créer des problèmes de financement. Donc à l'autre extrême, ça peut créer un problème ce genre de situations qui ne sont pas dépendantes de l'entrepreneur d'ailleurs puisque c'est son voisin qui risque de polluer donc ça va assez loin.

- Les jeunes ont souvent des très bonnes idées mais des fois ils vont avoir peur parce qu'il y a des très grosses entreprises qui sont à côté par exemple dans l'agroalimentaire ils voient apparaître Loblaw's, ils voient apparaître des très grosses structures. Les jeunes se demandent comment ils vont faire pour partir leur affaire alors qu'il y a tellement de grosses entreprises qui arrivent actuellement en région. C'est bien beau de vouloir trouver du capital de risque mais il faut avoir des gens qui veulent en partir des projets et les jeunes se posent souvent ce genre de questions. De plus, un des obstacles auquel les jeunes se butent c'est que ça n'arrête pas de changer de noms les programmes de subvention et les organismes. À chaque année, il faut retrouver dans le dédale de projet où est la porte. Ça change tout le temps. C'est là-dedans que l'on est pris quand on parle de pré-démarrage, d'encourager des jeunes à déposer des projets.
- La porte pour quelqu'un qui démarre, qui a une idée, c'est le CLD d'abord. Le CLD, c'est lui qui va soutenir l'entrepreneur, le jeune ou le plus vieux dans la préparation de son plan d'affaires, dans les mécanismes qui sont à sa disposition, les aides financières. Il y a des individus là-dedans, il y en a des bons et il y en a des moins bons. Les fonctionnaires c'est la même chose, les députés c'est la même chose aussi. Un bon analyste, il va le soutenir et le suivre. On a beau créer tous les programmes, tout ce que l'on veut, on ne peut pas couvrir l'incompétence ou l'insouciance. Et il y en a qui sont insouciants, mais

c'est rare. La base c'est qu'il doit accompagner l'entrepreneur dans les différentes phases.

- La question sur le jeune qui veut se partir et qui voit des gros commerces et des grosses industries sur le secteur où il veut intervenir, on peut comparer ce jeune à un entrepreneur qui a une entreprise depuis plusieurs années dans un marché traditionnel qu'il contrôle bien mais il arrive effectivement un entrepreneur extérieur qui est capable de le faire à moindre prix, des fois 50 % du prix, et du volume autant que le marché en veut et même davantage. C'est le même contexte pour quelqu'un qui veut démarrer une entreprise que quelqu'un qui est resté dans une approche traditionnelle. C'est de voir, à l'intérieur du marché, les gros intervenants qui font du volume laisse en périphérie plein d'espace. Ils ne sont pas capables de s'adapter à des marchés spécifiques, à des marchés qui demandent de la souplesse parce que leur ligne de production fait toutes les choses de la même façon, de la même manière et ils envahissent le marché mondial parce que localement ou au plan national, ils ne retrouvent pas assez d'acheteurs pour la même chose. C'est là que des entrepreneurs qui ont une vision plus fine et plus souple et un jeune qui veut démarrer, va trouver en périphérie des grands, des gens qui veulent des services différents parce qu'ils n'en ont pas dans les grandes entreprises, qui veulent des produits qui sont capables de donner localement une valeur ajoutée qu'ils ne sont pas capables de retrouver au plan international. C'est là qu'il faut retrouver des créneaux qui sont un peu plus à portée de main. C'est pour cela que l'on voit maintenant des petites entreprises qui vont dans les fromages fins. Au Québec, c'est un marché qui est en expansion extraordinaire. Prenons le fromage Saint-Laurent qui vient d'innover avec une production différente pour du fromage moins gras, il va trouver dans le marché du cheddar traditionnel un créneau intéressant auquel le consommateur va être sensible. C'est plein de secteur comme ça en marge des grandes entreprises que l'on ait capable de trouver des choses intéressantes.

Dans le domaine du capital de risque, c'est de cela que l'on parle. Des gens qui sont capables d'avoir une valeur ajoutée à leur produit ou qui sont capable de produire à grande échelle avec des modes de production beaucoup plus économique et efficace que d'autres. Quand un projet arrive aux gestionnaires de fonds sur un marché traditionnel et que la personne veut juste copier ce qui se fait ailleurs, c'est évident qu'elle va être dépassée rapidement sur le marché et qu'à ce moment-là c'est un projet qu'il faut absolument qu'il soit aider par quelqu'un qui est capable d'innover sur le marché, qui va s'associer à lui pour l'amener à préciser son projet.

- Pour un jeune qui veut partir, par exemple, c'est de la micro-entreprise. La boulangerie est un bon exemple au même titre que les fromages. Quand Multi-Markets à acheter les marques privées, qu'est-ce que l'on a vu apparaître depuis quelques années? Des boulangeries artisanales qui produisent des produits très fins, à forte valeur ajoutée, que l'on paie deux fois plus cher mais on y va pareil parce qu'il répond à quelque chose que l'on veut. C'est dans l'innovation du produit qu'ils vont faire leur marque et aussi en perçant le réseau de distribution. Le défi est là à moins qu'ils ne s'ouvrent une petite boutique sur le coin de rue pour la boulangerie. Mais pour d'autres produits le défi est souvent d'entrer dans les réseaux, d'avoir les contacts et de développer sa place sur les tablettes.
- Est-ce que les projets doivent être absolument innovateurs pour être financés? Ça peut être financé mais il faut que le plan d'affaires fasse du sens. Si tu veux faire un restaurant comme tous les autres alentour, ça va être plus difficile que si tu veux viser une clientèle particulière et offrir des produits différents des autres, par exemple, un restaurant qui se spécialise dans les produits régionaux et qui est capable d'allier l'expertise que les cuisiniers ont dans la région. On a dans la région au cours des dernières années, monter une expertise en cuisine qui est exceptionnel, en joignant les deux, probablement que l'on a là un projet

de restaurant qui peut avoir de la place sur le marché de façon très intéressante. Mais encore là, on va demander si l'entrepreneur a un gestionnaire d'expérience avec lui. Il n'est pas obligé d'être dans le restaurant tout le temps, mais est-ce que l'entrepreneur a un coach qui va lui éviter des erreurs qu'il a déjà faites et qu'il sait maintenant comment ne pas reproduire.

- Au niveau culturel, il y a un exemple dans la région qui est Logistik 22 qui est Québécois, le fonds régional ainsi que le fonds de la culture ont investi dans ce projet. Lorsqu'il y a un plan d'affaires qui se tient avec des perspectives intéressantes il va être recommandé à titre d'investissement comme n'importe quel autre secteur d'activité.
- Les fonds de démarrage c'est une solution mais ce n'est pas la seule parce que ça présume aussi qu'il n'y aura pas nécessairement d'entrepreneurs. Il peut y en avoir parce que ce fonds avait de l'ouverture à dire : « On n'est pas obligé d'avoir un entrepreneur pour cibler des marchés ». On peut dire, on cible ce marché-là et on essaie de voir s'il n'y a pas une entreprise à démarrer.
- Il y a des milieux qui sont réticents à la sous-traitance.
- Beaucoup de PME sont nées de la sous-traitance de la grande entreprise. Peut-être pas assez, elles n'ont peut-être pas évolué au rythme qu'elles auraient dû évoluer dans le temps en terme de croissance comme ça c'est vu ailleurs dans d'autres régions. Ici, ce n'a pas été le cas. Les PME sont plus concentrées. Il y a trente ans, quarante ans, beaucoup se sont contentés d'exploiter le marché intérieur donc Alcan et les grandes entreprises. La base du développement origine en grande partie de cette sous-traitance. Est-ce que l'on peut rapprocher aux gens issus des travailleurs de vouloir protéger leur emploi? Non, mais ce n'est pas vrai que c'est pire ici qu'ailleurs. Les chiffres au niveau de la sous-traitance, on sous-traite plus ici qu'ailleurs mais tout chiffre étant trompeur. C'est une réputation qui vient entre autres de notre mobilisation qui s'est toujours faite au niveau syndical

mais elle ne s'appuie pas sur la réalité des choses. Les PME soustraient aussi. C'est plus un préjugé qu'une réalité plus importante ou plus réelle ici qu'ailleurs. Il y a toujours des résistances à la soustraction de la part des travailleurs, c'est normal. Si quelqu'un est payé 50 000\$ par année, il ne sera pas intéressé à aller travailler à 30 000\$ dans une autre entreprise. Chacun cherche à assurer de meilleures conditions pour lui mais ce n'est pas pire ou pas mieux ici qu'ailleurs.

- Le fonds proposé est une proposition qui vient de la région, elle est purement régionale. Même Brunet s'est inspiré de notre réflexion à nous. Ce sont différents acteurs de la région qui y ont pensé dont même le FSTQ était là. Lors du Rendez-vous des régions, le FSTQ national s'est opposé parce qu'ils ont vu que le créneau que l'on voulait développer est particulier.
- Les jeunes sont prêts à la limite à travailler au salaire minimum pour rester ici. La réalité maintenant du marché du travail est que l'ambition des jeunes n'est plus de travailler à l'Alcan parce qu'ils veulent s'accomplir, rester ici et vivre décemment, faire des choses qui nous intéressent. On n'est pas obligé de créer des emplois dans des méga usines à 75 000 \$ par année.

Défis

- Il faut se trouver des leviers qui vont nous permettre de donner une perspective à long terme à nos leviers de développement.
- L'expertise acquise dans Soccrent, Pluri Capitale, celle de mettre ensemble des promoteurs, avoir une idée parfois et ne pas en être personnellement le promoteur et d'aller chercher la personne qui a l'expertise pour partir cette idée ce qui ne veut pas dire que la personne a les capitaux aussi pour le faire. Donc, il y a un maillage à faire pour faire en sorte que l'argent reste dans la région et soit investi dans la région. Comment intéresser les investisseurs? C'est en trouvant l'argent gratuit. Il ne faut pas penser que le développement régional peut ce faire sans les gouvernements. Cet argent gratuit, c'est-à-dire des prêts sans

intérêt, va diminuer ce potentiel de risque pour les investisseurs privés. Ça prend cette part là qui va assurer à ceux et celles qui sont prêts à investir un intérêt justement à mettre de l'argent que ce soit les individus comme c'était le cas chez AMISK ou les fonds de retraite.

- Il semble que, au niveau du capital de risque, il y a quand même une bonne panoplie fonds disponibles. Il faudrait peut-être les mettre en inventaire pour voir qu'est-ce que l'on a.
- Avoir un inventaire des domaines d'activités que l'on pourrait développer. Qu'est-ce que les entreprises achètent à l'extérieur? Est-ce que ce serait intéressant ?
- Il faut décider le créneau de ce fonds (du fonds de capital de risque de 450 millions de dollars) avec des obligations des institutions, s'ils sont mauvais gestionnaires et bien on les change et on en nomme d'autres. Mais il faut limiter le créneau, on ne peut pas aller n'importe où. On peut prendre des risques mais aux bons endroits et cibler à partir des créneaux que se donne la région.
- Comment associer directement ou indirectement les gens qui savent comment fonctionnent les marchés? D'avoir accès à un entrepreneur qui a de l'expérience qui est capable d'écouter ton projet et de te dire ça c'est une bonne référence et avec eux consolide ton plan d'affaires, ce serait intéressant.
- Si on était capable de bâtir un réseau d'information et de partage d'expertise avec nos gestionnaires d'ici avec ceux qui réussissent partout dans le monde, on aurait pour tous les projets des gens qui sont capables de guider des projets d'affaires qui viendraient consolider les 40% d'entrepreneurs qui ont une bonne idée et qui auraient besoin des contacts supplémentaires accompagnés bien sûr par les sociétés de soutien au développement économique d'ici mais qu'eux ne peuvent pas garder comme expertise. De connaître tous les créneaux de développement et d'avoir une approche spécialisée. Desjardins, pour les fonds d'investissements, fait appel à des entrepreneurs pour les aider à

décider parce que Desjardins ne gère pas des entreprises. Les gens de Desjardins sont des financiers et c'est pour ça que dans leurs analyses pointues d'entreprises, ils vont aller chercher des secteurs spécialisés pour les aider à bien analyser les projets mais les entrepreneurs doivent faire la même chose. C'est une piste accessible, très peu coûteuse et qui nous amènerait rapidement à rehausser la qualité des plans d'affaires des entrepreneurs qui sont déjà existants. Et qui sait, par la même occasion, nos gestionnaires de grandes entreprises pourraient voir aussi des partenariats éventuels qui viendraient donner un coup de main soit pour la distribution, soit pour l'approvisionnement à nos entrepreneurs de la région. Donc, de créer ces réseaux de gens qui savent comment faire des projets d'entreprises à succès donc qui sont présentement sur le marché. Il n'y a pas d'intervenants qui sont à ces niveaux-là et qui ne se rappellent pas d'où ils viennent et qui ne sont pas fiers de donner un petit coup de pouce aux gens de la région. Ce serait une première piste de travail que l'on pourrait explorer davantage.

- Par des regroupements d'entreprises dans des secteurs, de créer des minis fonds ou que ces gens aient des fonds de disponible pour investir dans des petites entreprises et par la suite qu'ils les coachent parce que c'est leur secteur et qu'ils les aident en faisant de la sous-traitance pour ne pas qu'ils aient besoin de faire un démarrage immense. Commencer par des petits démarrages et par leur réseau de sous-traitants, leur fasse faire des parties de pièces qui restent dans l'assemblage, et créer de cette façon une entreprise qui est plus souple et qui va avoir plus de chances de passer à travers ses premières années critiques parce qu'elle sera peu endettée.
- Le support aux entrepreneurs pourrait venir du milieu régional et faisant des liens. Si on regarde ce qui se fait en Beauce, la grande entreprise ça n'existe pas c'est uniquement les PME. Qui les finance? Des amis de la famille, quelqu'un que l'entrepreneur connaît, le père, l'oncle et qui aide

au démarrage, qui coache en même temps pour que l'entreprise prenne ses airs d'aller par la suite.

- Créer un fonds dont les partenaires privés, des hommes d'affaires pour la plupart, pour qui chaque dollar versé en conformité avec le rapport Brunet, doublerait ou triplerait les sommes. À l'intérieur de la gestion du fonds, on mettrait le minimum de financiers possibles et un maximum d'entrepreneurs pour accompagner les promoteurs. La condition serait que, quelqu'un qui a un projet, devrait être accompagné par un investisseur entrepreneur qui cautionnerait ce jeune ou cet individu au nom des autres. Il met une partie de son argent seulement, et aussi l'argent d'un paquet d'autres investisseurs, mais en tient une responsabilité morale. Donc c'est son engagement aussi ce qui fait que le défi devient intéressant à la fois pour le mentor et pour le jeune.
- Il faut développer ensemble des réseaux de distribution, c'est ça qui coûte cher parce qu'à partir de l'idée, il faut envoyer nos produits ailleurs. C'est ça souvent qui coûte cher, l'expertise, le temps. Ça prend ces réseaux. Ce n'est pas évident réseauter. Un entrepreneur, c'est un individualiste et c'est bon parce que pour réussir en affaire, ça prend quelqu'un d'entêté. Il faut croire en soi-même et des fois croire contre celui qui nous finance, contre celui à qui on présente le projet.
- Il faut être ambitieux dans nos moyens. On ne peut pas dire que les moyens actuels ont été suffisants et il faut être ambitieux dans les demandes que l'on fait. La région vaut et mérite d'avoir des outils importants et ce n'est pas à travers de petits moyens mais à travers de grands moyens. Il faut se solidariser autour de ces grands moyens et c'est pourquoi la création de ce fonds (de capital de risque de 450 millions de dollars) qui peut s'articuler à travers d'autres belles initiatives.
- Souvent, on présente la région ici parce que ça vieillit. Mais vieillir ça veut dire plus d'expertises aussi. On montre toujours le mauvais côté, par exemple les hôpitaux ça va coûter cher. Mais on a aussi un bassin d'experts qui vont tomber à la retraite dans à peu près quatre ou cinq

ans. Dans le réseau d'éducation, ça part massivement. Est-ce que l'on peut récupérer ces gens-là? Ils vont avoir du temps pour travailler même bénévolement.

- Quand on parle d'initiatives, on parle peu de ressources humaines, de former des gens, de ressources humaines qui sont prêtes à donner du temps, pas de l'argent. Certains sont intéressés à travailler pour des gens pour acheter chez-nous. Actuellement, il y a une mobilisation dans la région par rapport à cela. Les gens commencent à dire, on veut garder nos emplois et on veut acheter chez-nous. Il y a des choses à faire pour garder les gens à la retraite avant qu'ils ne s'en aillent ailleurs voir leurs petits enfants grandir.
- Pour obtenir ce fonds de capital de risque, il faut mettre son poing sur la table. Actuellement, le ministre Michel Audet a annoncé 200 millions de dollars pour un fonds régional. Nous, il faut tout de suite se présenter et dire ce que nous on veut. Pourquoi? Pour ne pas se faire imposer un modèle. Le développement régional est à géométrie variable. Ce qui est vrai pour Lanaudière ou l'Estrie, n'est pas vrai pour chez-nous. C'est là qu'il faut faire valoir que l'outil que l'on souhaite c'est celui-là. Ce fonds de 200 millions de dollars, on est prêt à en prendre une partie tout de suite pour le mettre dans le fonds de capital de risque et il va avoir le mettre lien. Actuellement, il y a une porte. Le reste c'est de crier, de profiter d'une conjoncture défavorable. Quand ça va mal dans la vie, le seul avantage politique que cela donne, c'est que tu peux crier plus fort parce que ça va mal. Et là, il faut profiter de cela pour imposer ce que l'on veut. On a encore plus les moyens de l'imposer parce que notre conjoncture de l'emploi dans la dernière année a été désastreuse. C'est important de préciser aussi que c'est un fonds de fonds c'est-à-dire que c'est le Fonds de solidarité, la CSN ainsi que Desjardins qui vont mettre 100 millions que les régions vont déposer des projets pour s'approprier une partie de ces fonds-là et qui va sortir justement d'attirer d'autres fonds pour permettre de créer des fonds régionaux. Le projet était porté

par le CRCD mais comme il est dissout pour la CRÉ c'est plus compliqué actuellement et c'est compréhensible. Des gens font des démarches et il y a sûrement moyen de s'entendre ensemble. Est-ce que l'on doit se mobiliser autour? Oui, souvent ça part d'institution régionale. Est-ce que l'on peut demander à une institution régionale de prendre le leadership de cela? Peut-être que ça peut être le cas. Les membres de l'ancien comité sont à l'affût de toutes ces annonces et il y a les gens impliqués vont prendre cette opportunité, vont la saisir et faire quelque chose pour que l'on puisse avoir notre juste part.

Pronostic

- Qu'il y ait un organisme qui porte le même nom pendant vingt-cinq ans.
- Que l'on renverse la tendance démographique et cela passe par la création d'emplois. Cette création d'emplois passe par un soutien accru aux entrepreneurs. La grande entreprise crée moins d'emplois à partir des investissements qu'on y fait. Alors le résultat est simple, il faut mettre plus d'argent dans nos entrepreneurs et dans les jeunes entreprises que l'on a ici dans la région. Ce rêve n'est pas en 2025, il est dans dix ans parce que, en 2025m, malheureusement il sera trop tard. La tendance démographique sera telle que, on va se comparer plus à la Côte-Nord que la situation que l'on vit actuellement qui est quand même bonne en terme d'infrastructures, en terme de connaissances et en terme d'expertises. Un rêve est que l'on ait renversé cette tendance, que l'on ait créé les 32 000 emplois que l'on souhaite. Que nos enfants et que tous ceux et celles qui veulent revenir en région et d'autres jeunes du Québec, viennent s'établir ici et disent que, oui il y a des emplois dans le domaine mais il y a des domaines variés qui permettent d'envisager un avenir pas seulement à l'intérieur d'une seule entreprise mais dans une grappe d'entreprises.
- Les entrepreneurs perdront l'idée que leur concurrence est leur voisin que le gars qui est dans la « shop » d'à-côté. C'est beaucoup ça qui a animé le développement et c'est malheureux.