

Cahiers du CRISES

Collection
«Études de cas d'entreprises d'économie sociale»

ETUDES DE CAS **D'ENTREPRISES D'ECONOMIE SOCIALE**

ES9913

**Institutions éducatives et entrepreneuriat jeune.
Le Fonds de création d'emploi
de la Fondation du Collège de Sherbrooke
(FCEFCS)**

par Solange van Kemenade

sous la direction de Benoît Lévesque

mai 1999

RESUME

Cette étude de cas présente le Fonds de création d'emplois de la Fondation du Collège de Sherbrooke (FCEFCS). Il s'agit d'une initiative unique, porteuse d'aspects innovateurs qui la rendent fort intéressante comme outil de financement alternatif.

La Fondation du Collège de Sherbrooke créa en 1995 ce fonds destiné à soutenir les initiatives de démarrage d'entreprises pour les diplômés de toutes les disciplines techniques du Collège.

Cette monographie se structure autour de six grandes sections dont la première est dédiée à la présentation du contexte local. Nous dressons dans la même section un portrait de la Fondation du Collège, acteur principal dans le cas du FCEFCS. Dans la deuxième partie, les acteurs impliqués à savoir : les pourvoyeurs, les emprunteurs et les autres intervenants locaux, sont mis en relief. Dans les troisième et quatrième parties, nous analysons les dimensions institutionnelles et organisationnelles. La cinquième partie porte sur les politiques d'investissement du fonds. Enfin, nous présentons les retombées du FCEFCS dans la dernière partie de notre étude.

TABLE DES MATIERES

1. Le contexte et les conditions d'émergence	1
1.1 Le contexte régional et local : la Municipalité régionale de comté (MRC) de Sherbrooke et la ville de Sherbrooke	2
1.2 L'entrepreneuriat jeune dans la région	5
1.3 Le Collège de Sherbrooke et sa Fondation	6
1.4 L'origine : le moment et les raisons d'émergence, les premiers promoteurs.....	9
2. Les acteurs impliqués.....	11
2.1 Les pourvoyeurs.....	12
2.2 Les emprunteurs.....	12
2.3 Les autres acteurs communautaires et régionaux.....	13
3. La dimension institutionnelle.....	14
3.1 Le statut juridique.....	14
3.2 La structure interne.....	17
4. La dimension organisationnelle	18
4.1 La vocation et les objectifs du fonds	18
4.2 Le fonctionnement du fonds.....	19
4.3 La sélection des projets	20
5. Les politiques d'investissement.....	21
5.1 Les secteurs économiques préférés et exclus.....	21
5.2 La taille et le type d'investissement.....	22
6. L'impact du FCEFCS sur le développement local.....	23
6.1 Les demandes déposées et les projets financés.....	23
6.2 L'impact du fonds sur le développement local :capital investi, projets appuyés et emplois créés.....	25
6.3 Les perspectives de développement.....	28
6.4 L'arrimage fonds-population ciblée	32
BIBLIOGRAPHIE.....	33

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Population active occupée selon la division d'industrie (secteurs les plus importants)	9
Tableau 2	Indice d'entrepreneuriat jeune dans la région et au Québec selon le sous-groupe d'âge, 1982.....	11
Tableau 3	L'environnement du FCECS : récapitulatif.....	14
Tableau 4	Politique d'investissement : récapitulatif.....	28
Tableau 5	Demandes déposées et projets appuyés par le FCECS.....	29

PRESENTATION

Nous présentons dans cette étude de cas le Fonds de création d'emplois de la Fondation du Collège de Sherbrooke (FCEFCS). Il s'agit d'une initiative de financement récente porteuse d'aspects innovateurs qui la rendent unique et fort intéressante comme outil de financement alternatif.

La Fondation du Collège de Sherbrooke, située dans la ville du même nom, a créé en 1995 un fonds destiné à soutenir les initiatives de démarrage d'entreprises des diplômés de toutes les disciplines techniques du Collège. La mise sur pied de ce fonds par la Fondation fut possible grâce au support financier de la ville de Sherbrooke et du Département de techniques administratives (DTA) du même CEGEP.

La monographie se structure autour de six grandes sections dont la première est dédiée à la présentation du contexte local du fonds, la Municipalité régionale de comté (MRC) de Sherbrooke et la ville de Sherbrooke. Nous dressons dans la même section un portrait de la Fondation du Collège, acteur principal dans le cas du FCEFCS et nous décrivons ses conditions d'émergence. Dans la deuxième partie, les acteurs impliqués à savoir : pourvoyeurs, emprunteurs et autres acteurs locaux, sont mis en relief. Dans les troisième et quatrième parties nous analysons les dimensions institutionnelles et organisationnelles. La cinquième partie porte sur les politiques d'investissement du fonds. Enfin, nous présentons les retombées du FCEFCS dans la sixième et dernière partie de notre étude.

1. Le contexte et les conditions d'émergence

Nous présentons dans cette première partie un portrait socio-économique de la MRC ainsi que de la ville de Sherbrooke où se retrouve le Collège du même nom, lieu d'emplacement du fonds. Nous nous attardons sur les raisons qui ont motivé la création de la Fondation du Collège quelques années auparavant. Un bref aperçu de la place de l'entrepreneuriat jeune dans la région suit pour ensuite décrire les circonstances qui ont mené à l'émergence du fonds.

1.1 Le contexte régional et local : la Municipalité régionale de comté (MRC) de Sherbrooke et la ville de Sherbrooke

La ville de Sherbrooke qui fait partie avec deux autres municipalités (Fleurimont et Rock-Forest) de la MRC de Sherbrooke, est la capitale de la région de l'Estrie (05). Des villes importantes sont distribuées sur ce territoire à savoir : Ascot, Deauville, Lennoxville, Sherbrooke, St-Elie d'Orford et Waterville. La MRC de Sherbrooke est la plus peuplée, la plus diversifiée et la mieux dotée en institutions et en services de toutes les MRC de la région de l'Estrie. En effet, elle compte autour de 132 000 habitants selon les dernières estimations, ce qui représente 47% de la population de la dite région. De plus, on y retrouve une importante concentration d'infrastructures et d'institutions publiques qui supportent ou dispensent des services variés à l'ensemble de la région.

Le développement du secteur des services est cependant assez récent. L'agglomération sherbrookoise était jadis le siège d'une importante industrie manufacturière. L'histoire de son développement indique que les premières usines, le plus souvent filiales d'entreprises dirigées par l'élite anglophone, se sont installées dans la région au cours du 19e siècle (SQDM, 1996). Le développement du tissu industriel se concentrera principalement dans les secteurs du vêtement, de la chaussure, du textile, du métal, de la machinerie et de l'alimentation. À partir des années 60, et suite aux politiques publiques de développement, la sous-région bénéficiera des effets de l'implantation des institutions d'enseignement et de la santé qui seront à la base de la création d'emplois dans les domaines publics et des services.

Des entreprises telles les banques, les compagnies d'assurances, les services professionnels et techniques accompagneront ce développement. Certaines études soulignent que « les prises de décision et l'appropriation des revenus d'entreprises demeureront toutefois largement à l'extérieur et souvent à l'étranger » (SQDM, 1996).

Avec la régionalisation de l'Etat et la déconcentration, les centres de décision ne se déplaceront que lentement à partir des années 1980. Les fermetures d'usines, les transferts de production, les restructurations, etc. entraînent d'importantes pertes d'emplois. Plus récemment encore, d'autres emplois de qualité ont disparu notamment à cause des restrictions budgétaires publiques.

En bref, malgré les plus récentes pertes des postes de travail, la répartition des emplois selon les secteurs d'activité économique montre l'importance nouvelle du secteur services qui fournit environ 76% des emplois de la MRC. À l'autre extrême, le secteur primaire n'offre que 1,6% des emplois alors que le secteur secondaire occupe 22% des travailleurs, dominé par l'entreprise manufacturière (16%) (tableau 1). À ce propos, notons que 49% des entreprises de la région se retrouvent dans la MRC de Sherbrooke et que le nombre total d'établissements manufacturiers s'élève à 262 (Centre de recherche industrielle du Québec, CRIQ, 1996). Parmi ces établissements, 84% ont 49 employés et moins. Par ailleurs, certaines industries se démarquent du reste en termes des emplois offerts. Ainsi le secteur du caoutchouc et des plastiques fournissent 16,2% des emplois du secteur manufacturier, le suit le secteur du textile (13,2%) et ensuite l'imprimerie (8,9%).

Tableau 1
Population active occupée selon la division d'industrie
(Secteurs les plus importants)

Division d'industrie	MRC de Sherbrooke en %
Primaire	1,6
Secondaire	22,0
(Manufacturières)	(16,0)
Services	76,3

Source : Gouvernement du Québec, Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre de l'Estrie 1996. *Portrait de la main-d'oeuvre dans la MRC de Sherbrooke*, 37 p.

En outre, le total des entreprises dans la MRC de Sherbrooke s'élève à 5 818 dont 2 088 sont des PME¹ (BSQ, 1996). Il faut signaler la présence de cinq parcs industriels spécialisés dans la MRC : le techno-parc, le parc industriel régional, le parc biomédical, le parc agro-alimentaire et le parc de recherche scientifique. Le fonds d'origine publique

¹ Les PME comprennent les entreprises manufacturières de moins de 200 employés dont la valeur ajoutée à la production était égale ou inférieure à 9,7 millions de dollars en 1992, d'après la définition du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Direction de l'analyse des PME et des régions, 1997.

Innovatech dont la capitalisation s'élève à 40 millions de \$ a été crée dans les dernières années afin de stimuler le renouveau économique.

Des analyses récentes réalisées sur la structure économique de la MRC misent sur la reconstruction du secteur manufacturier ainsi que sur la formation professionnelle et technique de la main-d'oeuvre pour réduire le chômage local. Notons que le chômage y affecte d'une manière particulière les personnes diplômées du secondaire et du collégial en général comme le montre le dernier rapport élaboré par la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre de l'Estrie. Le même rapport indique en outre que les jeunes « se livrent à une forte concurrence : plusieurs d'entre eux n'arrivent pas à se procurer un emploi et se découragent. Cette situation permet de conclure à une certaine saturation de l'offre pour les nouveaux diplômés dans plusieurs compétences » (SQDM, 1996, p.16). En ce qui concerne les personnes qui n'ont aucun diplôme, elles se retirent du marché du travail « parce qu'elles ont perdu confiance en leur capacité de concurrencer les diplômés ». La diplomation demeure, malgré tout conclut la SQDM, un facteur clé et c'est la raison pour laquelle les partenaires du développement régional en ont fait un enjeu. Cette situation qui ne semble pas être exclusive à la MRC de Sherbrooke semblerait, toutefois, avoir des conséquences plus lourdes en termes de chômage et sous-emploi. En effet, le processus de tertiairisation du marché du travail exigeait d'une part la qualification de la population tandis que d'autre part au cours de dernières années ce même marché du travail s'est avéré incapable d'absorber les demandeurs d'emploi, ceux ayant des hautes qualifications inclus. Comme on notera plus loin, cette situation devient particulièrement révélatrice au moment de situer et de comprendre l'origine du FCECS.

Enfin relevons l'émergence, au cours des dernières années, de structures de développement issues du milieu comme la Société de Développement Économique de la Région de Sherbrooke. Ces structures répondent au besoin d'articuler le développement local et la création d'emplois ainsi que d'activer le renouveau du tissu industriel fortement affecté par le processus d'ouverture des marchés et les changements technologiques. Signalons également que les intervenants locaux en matière de développement ont élaboré un avis sur le volet régional de la politique active du marché du travail (PAMT) dans lequel l'axe maintien et création d'emplois est jugé prioritaire, particulièrement pour les secteurs de l'exportation, du développement technologique, des jeunes entreprises, des projets d'utilité collective et d'économie sociale. On évalue à 17 000 le nombre d'emplois à créer

pour éliminer le taux de chômage dans la MRC et favoriser ainsi l'insertion de nombreux prestataires de deux régimes de remplacement du revenu.

1.2 L'entrepreneuriat jeune dans la région

Au début des années 1980, la région de l'Estrie se plaçait au quatrième rang en ce qui concerne le taux d'entrepreneuriat chez les jeunes les plus âgés soit le groupe de 25 à 29 ans. Avec 2,8 jeunes entrepreneurs sur 100 jeunes, l'Estrie constituait avec les régions du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, de Trois-Rivières et de l'Abitibi-Témiscamingue les quatre régions du Québec à enregistrer les taux les plus élevés d'entrepreneurs jeunes. Pour le groupe de 20 à 24 ans, elle égalisait les régions de Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et celle du Nouveau-Québec, dépassant ainsi celle de Trois-Rivières et de l'Abitibi-Témiscamingue. En ce qui concerne les plus jeunes entrepreneurs soient ceux qui ont entre 15 et 19 ans, l'Estrie, bien qu'elle dépassait la moyenne du Québec, n'occupait pas une place significative (Tableau 2).

Tableau 2
Indice d'entrepreneuriat jeune dans la région et au Québec selon le sous-groupe d'âge, 1982

Région	Indice d'entrepreneuriat		
	Sous-groupe 15-19 ans	Sous-groupe 20-24 ans	Sous-groupe 25-29 ans
Estrie	0,46	1,6	2,8
Ensemble du Québec	0,44	1,1	2,6

Source : Ministère du Revenu du Québec, compilations spéciales, et Bureau de la Statistique du Québec, tiré de : Les Publications du Québec, *Les 15-29. Portrait statistique des jeunes par région*, 1984

1.3 Le Collège de Sherbrooke et sa Fondation

Le Fonds de création d'emplois de la Fondation du Collège de Sherbrooke a comme protagonistes de première ligne trois acteurs : la Fondation du Collège, le Département de

techniques administratives du même Collège et la ville de Sherbrooke. La description de l'origine de la Fondation ainsi que de ses objectifs principaux nous paraît essentiel pour comprendre les circonstances liées à la naissance du fonds, c'est pourquoi nous avons jugé pertinent présenter un bref historique.

Bien que le Collège de Sherbrooke soit âgé de trente ans, sa Fondation est beaucoup plus jeune. Au début des années 1990, le Collège avait déjà cinq mille cinq cent étudiants et la direction prévoyait que sa clientèle allait augmenter au cours des années suivantes. Les locaux existants étant déjà utilisés, elle demanda un appui financier au ministère de l'Éducation pour bâtir des espaces supplémentaires. Le ministère accepte d'investir dans le projet si d'autres apports sont engagés conjointement. C'est ainsi que la ville de Sherbrooke, la communauté d'affaires locale et le personnel du Collège sont sollicités afin de contribuer à la campagne de financement pour l'agrandissement du bâtiment collégial. La Fondation a été créée à l'époque pour recueillir des dons du personnel qui devait démontrer en premier son intérêt dans un tel projet, condition *sine qua non* pour que la ville et le milieu des affaires de Sherbrooke rendent effective leur contribution.

Pour des raisons budgétaires, le ministère ne réussit pas à accomplir son engagement et le projet avorta mais la Fondation est demeurée. Elle a présentement trois buts principaux : celui de promouvoir l'avancement de l'éducation et les activités de développement et de recherche au Collège, celui d'offrir des bourses aux étudiants du Collège qui répondent aux critères tels que l'excellence scolaire et l'engagement dans différents programmes et enfin celui d'offrir des bourses de perfectionnement et de recherche aux membres du personnel du Collège. La Fondation offre aussi un certain nombre de bourses aux étudiants éprouvant des difficultés financières. Elle peut également soutenir financièrement des projets ou activités à caractère éducatif, social, communautaire, artistique scientifique, professionnel ou sportif qui soient complémentaires à la formation reçue dans les différents programmes d'études. Ces projets peuvent être initiés par les étudiants ou par une association étudiante et, dans la mesure du possible, parrainés par un département ou un service². En contrepartie, la communauté collégiale devra bénéficier des résultats du projet. C'est dans ce cadre là que le Département de techniques administratives

²À titre d'exemples, au cours de l'année 1997, la Fondation avait financé entre autres: la formation d'une patrouille cycliste de Velo-Sécur, un organisme mis sur pied par des étudiants en techniques policières; des concours scientifiques (prise en charge des dépenses occasionnées par la participation des étudiants); des stages; le projet PSST, projet de troc étudiant, un projet missionnaire au Pérou et un échange international.

avait obtenu du financement pour certains de ses projets comme nous expliquerons dans le point suivant. La Fondation est aussi susceptible de faire des dons, mais ils sont réservés à des activités novatrices compatibles avec la mission et les orientations du Collège.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'administration qui fixe annuellement le montant approximatif pouvant être dépensé pour l'ensemble des demandes. C'est lui aussi qui décide de l'attribution des montants pour chaque demande dans les différentes catégories, particulièrement celles dépassant les 500\$ car le directeur de la Fondation décide quand il s'agit des demandes inférieures à ce montant. Le ÇA décide également dans le cas des projets présentés pour demander le soutien financier du FCEFCS.

Peu à peu la Fondation élargit sa banque des donateurs. En 1994, elle lance un appel aux étudiants qui sont sollicités de faire une contribution volontaire lors de leur inscription au Collège. À la fermeture de l'exercice financier de 1996-1997, 4000 étudiants avaient souscrit à cette contribution faisant de l'appel une véritable réussite. Pour le même exercice financier, la Fondation avait recueilli des dons de 162 personnes et de 53 organismes ou entreprises. Le total des donations et des revenus de placement représentait plus de 600 000\$ dont un actif de 340 000\$. Les deux derniers rapports annuels de la Fondation soulignent une présence croissante des projets présentés par les étudiants dont certains font partie des projets visant la création d'entreprises.

Tableau 3
L'environnement du FCEFCS : récapitulatif

Territoire de la MRC de Sherbrooke (*)	La MRC de Sherbrooke se retrouve dans la région de l'Estrie (05). Elle est composée des huit municipalités et villes : Ascot, Deauville, Fleurimont, Lennoxville, Rock-Forest, Sherbrooke, St-Elie d'Orford et Waterville
Superficie de la MRC	498,84 km²
Localisation de la MRC	Au sud-ouest de Montréal, au cœur de l'Estrie, à quelques km des Etats-Unis
Population totale de la MRC	131 447 habitants (47% de la région)
Activité principale de la MRC	Économie à dominance industrielle jusqu'aux années 1960, ensuite rapide et important développement du secteur services (enseignement et santé particulièrement) qui fournissent la grande majorité d'emplois dans la MRC.
Population active occupée selon la division d'industries dans la MRC	Service : 76% Secondaire : 22 % dont 16% correspond au secteur manufacturier Primaire ; 1,6% Commerce de détail : 12,3%
Configuration industrielle (taille des entreprises etc.) de la MRC	La MRC dispose de cinq parcs industriels spécialisés, mais le secteur manufacturier demeure sous-représenté dans la MRC.
Taux de chômage de la MRC	11,1% (1996, 15 ans et plus) 18,2% (1996, 15-24 ans)
Type de main-d'œuvre prédominante dans la MRC	Qualifiée et très qualifiée. Plus de la moitié de la population active détient un certificat de métier et environ un quart détient un diplôme universitaire.
Type de projet visé par le fonds	Projet des jeunes diplômés du Collège de Sherbrooke
Type d'emploi visé par le fond	Emplois stables et durables

Source : Documentation sur la région particulièrement Gouvernement du Québec, Société québécoise de développement de la main d'oeuvre de l'Estrie 1996. *Portrait de la main-d'oeuvre dans la MRC de Sherbrooke*, 37 p., ainsi que des entrevues réalisées auprès des responsables du fonds en juillet et septembre 1998.
(*) Municipalité régionale de Comté

1.4 L'origine : le moment et les raisons d'émergence, premiers promoteurs

Le fonds est le résultat d'au moins deux heureuses convergences : un processus organisationnel et une trajectoire individuelle. Son histoire débute au sein du Département de techniques administratives (DTA) du Collège de Sherbrooke qui lance en 1994 l'option

« Gestion » dans le cadre de son offre éducative. À l'intérieur des cours offerts par cette option, on demandait aux étudiants de travailler sur des projets dont l'un était de prêter de l'assistance technique à une entreprise en démarrage. Le DTA lance un appel de projets car ceux existants n'étaient pas suffisants pour tous les étudiants. Au même moment, il décide d'ouvrir l'appel en donnant l'opportunité aux finissants d'autres formations techniques du Collège comme l'explique le responsable du DTA :

Le Département de techniques administratives du Collège de Sherbrooke est amené à s'impliquer dans ce fonds par un intérêt un peu personnel. On avait créé l'option « Gestion » et à l'intérieur des cours on demandait aux étudiants de partir des projets. La première année il n'y avait pas l'histoire du fonds dans le décor. La deuxième année, quand le fonds a démarré, on avait en tête des disciplines industrielles plus lourdes, comme génie mécanique, génie électronique, etc., mais par la suite on a inclus toutes les disciplines techniques.

Au cours de ce processus, l'ancien directeur du Collège devient maire de la ville de Sherbrooke. La Fondation qui, après l'échec du projet d'agrandissement des installations collégiales demeurait avec un rôle traditionnel centré surtout sur le support à l'éducation, décide d'élargir les horizons de ses donateurs et fait une sollicitation à la ville, rassurée par l'étroite relation du Collège avec le maire. La Fondation visait à obtenir un partenaire capable de contribuer financièrement afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs. Quelques rencontres de négociation se sont succédées et finalement la Fondation obtient un engagement verbale du conseil municipal pour un don de 100 000\$. Cet argent n'avait pas encore été attribué quand le maire de Sherbrooke est défait aux élections à la fin de son premier mandat. Les négociations reprennent en 1995 comme l'explique le directeur de la Fondation :

Le nouveau maire était aussi un ancien employé du Collège, il était directeur du Centre d'activités physiques, alors je suis retourné le rencontrer, il a fallu recommencer parce qu'il y avait une entente verbale non pas d'entente écrite. Il nous a dit : « Oui, la ville est intéressée, mais on va y aller 25 000\$ par année, mais on va voir ce que vous faites, avec », et il a ajouté : « Il va falloir que l'argent serve à la création d'emploi »

En effet, la création d'emploi s'avérait une question fondamentale pour la nouvelle gestion municipale ; elle avait été, d'ailleurs, l'un des thèmes électoraux privilégiés. L'idée d'utiliser ce fonds pour financer les projets de finissants n'a été que le résultat du

rapprochement entre l'offre de support technique du DTA, existant déjà, et la disponibilité d'un capital qui devait être uniquement investi dans la création d'emploi. Notre interviewé explique la manière dont ce rapprochement a eu lieu :

Finalemment, lors des rencontres de notre ÇA, nous avons décidé que l'argent donné par la ville de Sherbrooke devait servir à la création d'emplois pour les diplômés du Collège. Nous avons pensé aussi qu'au lieu de leur donner une aide seulement monétaire, ils pourraient profiter de l'expertise des professeurs et des étudiants en techniques administratives. Suite à cette idée, il y a eu quelques rencontres avec les profs de TA. Enfin, le coordonnateur du DTA, des cours de gestion en troisième année, a trouvé l'idée très pertinente et petit à petit l'idée s'est mise sur pied...C'était donc le modèle qu'on voulait voir se développer et qui a commencé à la fin de 95.

Comme la Fondation du Collège de Sherbrooke supportait déjà certains projets avec son argent, l'idée de disposer d'un fonds pour garantir les emprunts et aider au démarrage devenait une autre fin. Le directeur du DTA explique le fonctionnement de ce fonds :

On avait à la Fondation un fonds qui servait à supporter les projets des étudiants en techniques administratives de 15 000\$. On demandait un emprunt de 3 000\$, les étudiants s'autofinanciaient et finalement on remettait les 3 000\$ de la Fondation. On s'est dit « si on avait un fonds plus grand, on pourrait garantir des emprunts et aider au démarrage d'entreprises ».

Le fonds démarre donc en 1995 avec une capitalisation initiale de 25 000\$. Au moment de l'adoption de la résolution du Conseil municipal, en 1996, un deuxième versement de 25 000\$ se concrétisa. Trois projets sont retenus la première année suite à un appel de projets dont deux sont financés.

2. Les acteurs impliqués

Les acteurs impliqués dans le FCEFCFS sont ceux qui ont contribué à la mise sur pied du fonds en l'appuyant soit financièrement, soit logistiquement. Les jeunes diplômés, emprunteurs, jouent un rôle également important pour le maintien du fonds. Enfin, nous examinons l'implication d'autres acteurs existants ou potentiels dans la vie du fonds.

2.1 Les pourvoyeurs

Le principal pourvoyeur du FCECS fut à l'origine la ville de Sherbrooke. Le premier versement au fonds de 25 000\$ eut lieu en juin 1995. Cet argent a été investi en obligations de la ville de Sherbrooke sur plusieurs années et portant intérêt au taux de 8,3%. À la fin mai 1996, la ville fait son deuxième versement de 25 000\$ prévu dans la convention signée. Ce montant est investi cette fois-ci dans l'achat des obligations émises par le Collège de Sherbrooke, au taux de 8%, échéant en 2006. Les intérêts de ces placements sont versés au fonds qui reçoit entre-temps quelques contributions individuelles lors de la campagne de financement du printemps 1996 auprès du personnel du Collège. Ces contributions sont pour la plus grande partie remises à la Fondation par déduction à la source, mais aussi dans certains cas, par un engagement plus court lors de la campagne de sollicitation annuelle. Depuis deux ans, les formulaires de souscription rendent possible l'affectation de ces dons à l'un ou l'autre des fonds dédiés de la Fondation soient les bourses, le fonds de création d'emplois (FCEFC), l'arboretum ou les sports entre autres. Les dons recueillis en 1997 représentaient 18 447\$ mais on ne peut pas distinguer la part qui était destinée au FCEFC. La possibilité de choisir l'affectation du don ouvre toutefois la porte à un élargissement des pourvoyeurs du fonds qui, jusqu'à là, étaient restreints à un seul, soit la ville de Sherbrooke. Professeurs, personnel non enseignant et étudiants de la communauté collégiale peuvent s'impliquer davantage dans le fonds destiné au démarrage d'entreprises, mais ce fonds demeure toutefois désavantageux comparativement à d'autres fonds de la Fondation comme explique son directeur :

Plus récemment, parmi les gens de l'interne du Collège qui financent la Fondation, il y a en qui ont choisi de mettre leur argent dans ce fonds là mais ce n'est pas très populaire, d'autres fonds comme l'aide aux étudiants en difficulté ou les fonds pour le sport sont pas mal populaires.

À la fin du mois de juin 1997, la capitalisation du fonds s'élevait à 55 320.50\$ grâce aux donations et revenus d'intérêts.

2.2 Les emprunteurs

Les emprunteurs potentiels du fonds sont environ 600 jeunes qui obtiennent leur diplôme à chaque année du Collège de Sherbrooke. Le fonds s'adresse particulièrement à

ceux qui suivent des formations techniques car les responsables du fonds supposent que ceux qui suivent des formations comme sciences de la nature ou sciences humaines seront plus enclins à suivre des études universitaires une fois obtenu le diplôme du CEGEP³. Le groupe ciblé par le fonds est constitué donc par les jeunes qui terminent au cours de l'année leurs études ou qui les ont terminées depuis cinq ans. Au moment de fixer les critères de sélection, le DTA a insisté sur la formation technique qui était déjà le critère exigé pour recevoir le support technique de la part du département et ceci avant que le fonds ne démarre.

L'âge des emprunteurs oscille entre 20 et 26 ans. Quant aux projets présentés à la Fondation, la clientèle était composée essentiellement par des finissants de la dernière année du Collège sauf dans un cas où le promoteur avait déjà fini ses études depuis deux années. On dénombre à peu près le même nombre de femmes que d'hommes ayant une formation en éducation spécialisée, génie civile et sciences infirmières. De trois projets présentés, seulement un a été refusé à cause de l'emplacement de l'entreprise qui était en dehors de la ville de Sherbrooke.

Concernant la trajectoire des jeunes promoteurs, il est difficile de généraliser dans le cas du FCEFCS en raison du faible nombre de projets financés, toutefois on constate que l'un des jeunes avait déjà une expérience de travail dans le domaine où il a démarré son entreprise. Il s'agit, d'autre part, du seul cas où le promoteur a effectué une mise de fonds personnelle. En effet, ce jeune qui démarra une entreprise de services en génie civil comptait sur une somme d'argent propre parce qu'il travaillait déjà au moment de faire ses études et de plus, il avait une partie de l'équipement nécessaire pour monter son entreprise. C'est le seul aussi qui a pu offrir une garantie au fonds et il rembourse son prêt ponctuellement et sans difficultés. Dans les autres cas, les jeunes diplômés n'ont pas eu d'autre aide que celle de la Fondation.

2.3 Les autres acteurs communautaires et régionaux

La caractéristique distinctive du FCEFCS réside dans le maillage qu'il a pu établir au sein même de l'institution collégiale. Le fonds a su tisser des liens entre les différentes

³Il y a une offre de 19 programmes d'études techniques dont la durée est de 3 ans. Parmi eux, on retrouve les techniques reliées au génie (civil, électrique et mécanique), les techniques reliées au domaine de la santé, au domaine de l'éducation, de l'exploitation agricole, de gestion et administration, d'informatique, graphisme, etc.

instances afin de maximiser les ressources offertes au potentiel jeune entrepreneur qui trouve de l'assistance pour toutes les étapes préalables au démarrage de son entreprise et pour les premiers temps de fonctionnement de leurs entreprises. Mais, si le jeune promoteur trouve une réponse adéquate en termes de services offerts et d'assistance financière, les jeunes étudiants de l'option « Gestion » qui les encadrent en bénéficient aussi. Il s'agit des étudiants qui sont à la troisième année de leur formation. En faisant de l'assistance technique auprès de leurs pairs « futurs entrepreneurs », ils obtiennent des crédits pour l'obtention de leur diplôme et apprennent les rudiments du démarrage d'une entreprise. Les enseignants du DTA veillent à ce que conseillers et conseillés soient bien encadrés.

L'implication d'autres acteurs locaux externes au Collège n'est pas effective pour le moment, mais comme nous l'avons annoncée plus avant, des démarches ont été entamées dans cette direction.

3. La dimension institutionnelle

Les mécanismes de régulation du fonds formels et informels, le rapport des dirigeants du FCEFCS avec ses pourvoyeurs, la structure interne, ainsi que certaines conséquences dérivées de la manière dont le fonds règle sa gestion sont mises de relief dans cette section de notre analyse.

3.1 Le statut juridique

Le FCEFCS relève de la Fondation du Collège de Sherbrooke qui a un statut d'OSBL. La somme accordée par la ville de Sherbrooke a été attribuée à la Fondation qui la gère d'une manière autonome par rapport à ses autres actifs. Selon la convention signée entre la ville de Sherbrooke et la Fondation, la première s'est engagée à verser à la deuxième la somme de 50 000\$ en deux années (1995 et 1996). La durée de la convention est de vingt ans se terminant en 2016 ou lorsque les sommes versées par la ville soient entièrement dépensées. Elle se renouvellera, selon la convention signée, à l'expiration de la période de vingt ans, d'année en année tant que la Fondation existe ou que les sommes soient entièrement dépensées. La Fondation s'engage pour sa part à utiliser les sommes versées par la ville à des fins de création d'emplois « en rendant accessible à des techniciens

entrepreneurs diplômés du Collège des fonds pour garantir des emprunts pour la mise sur pied de projets d'entreprise sur le territoire de la ville ». Trois conditions sont exigées : la Fondation s'engage à analyser et à vérifier les projets soumis pour l'obtention de la garantie; elle s'engage à privilégier, pour des projets de qualité égale, les projets soumis par des résidents de Sherbrooke; enfin elle s'engage à fournir, par l'entremise du Collège de Sherbrooke, une assistance au démarrage de l'entreprise. Aux fins de vérification, la Fondation devra remettre annuellement à la ville un rapport détaillant l'utilisation des sommes accordées et doit permettre en tout temps l'accès aux livres comptables, bilans et autres documents requis.

Mise à part cette convention qui régule le rapport entre la Fondation et la ville de Sherbrooke, le fonds ne dispose pas des statuts et règlements. Les responsables estiment que « ni le fonds est assez gros, ni la demande n'est assez importante pour s'en doter d'un », mais ils n'écartent pas la possibilité d'établir une régulation plus formelle dans l'avenir s'il le fonds croît.

Entre-temps, la gestion se base sur des décisions prises lors des discussions préliminaires visant la création du fonds et que l'on retrouve uniquement dans les procès-verbaux des réunions du ÇA de la Fondation ainsi que dans la mémoire collective des responsables. Dans certains cas, les raisons pour lesquelles certains critères et non pas d'autres ont été établis ne sont pas très claires comme on peut le constater :

Une des règles qui est encore non écrite, ou en tout cas, elle a été écrite dans les procès-verbaux du ÇA de la Fondation, comme résumé des discussions, c'est que les gens qui demandent un financement doivent être diplômés du Collège ou en voie de le terminer. Quelqu'un peut présenter sa demande en mars ou avril sachant qu'il va obtenir son diplôme à l'été. L'aide pour l'entreprise va venir en automne et on a établi aussi qu'il faut des diplômés de moins de cinq ans, mais encore pourquoi on a fixé ça.....

L'absence d'un cadre formel pour le fonds laisse des vides normatifs qui obligent les dirigeants à choisir une modalité particulière d'investissement parfois sans en être trop convaincus et sans écarter la possibilité d'essayer d'autres modalités plus tard comme il a été signalé dans le cas de la politique d'investissement :

[...] il y a beaucoup des choses qui ne sont pas écrites. Il n'y a pas de politique pour ce fonds là. Les premiers projets qu'on a soutenus étaient sous forme de garantie d'emprunt mais on envisageait aussi la forme de prêt ou bien la donation d'un montant. Pour l'instant, c'est ouvert et historiquement la façon de fonctionner de la Fondation a été comme ça, elle allait un peu à la pièce au début pour voir comment ça se développait et quand on sentait le besoin d'encadrer un peu plus, on le faisait mais pour l'instant dans le cas du FCEFCS on n'avait pas encore ce besoin là.

Les vides normatifs ont, toutefois et à certains égards, un côté positif dans la gestion du fonds. Comme les critères sont un peu flous, la permissivité est plus grande. Le fonds pourrait en effet, se permettre de faire des prêts ou d'autres modalités de placement car il est nullement établi que la forme doit être la garantie de prêt. Cette modalité a été proposée lors des discussions préliminaires et acceptée par le Conseil d'administration.

D'autre part, bien qu'il y ait un souci de rendre la gestion du fonds plus formelle, il n'en demeure pas moins vrai que son fonctionnement reste premièrement très lié à la gestion de la Fondation et deuxièmement que celle-ci est encore à un niveau un peu artisanal comme le reconnaissent les gestionnaires.

Moi, je fais les choses de la Fondation sur mon ordinateur personnel. On va acquérir bientôt un ordinateur et un logiciel spécialisé car on envisage d'ici deux ans de faire une campagne plus vaste auprès des parents et d'étudiants. Cela nécessitera une base des données beaucoup plus grande que celle du personnel du Collège. Il y a beaucoup des choses que je fais avec mon traitement de texte et mon chiffrier électronique. Des petites choses que j'ai montées moi-même, mais on est encore à un niveau un peu artisanal.

La laxité du fonctionnement fait qu'il n'y ait pas non plus de politique sur la part de la capitalisation destinée aux investissements et celle qui devrait rester comme fonds de réserve. La distinction entre le fonds général de la Fondation et le FCEFCS demeure aussi floue à certains égards. Les positions à ce sujet ont été polarisées lors du débat qui s'est produit pour la première fois au sein du ÇA quand il a fallu décider de l'imputation des pertes dans le cas du projet « Le Tremplin ». Une première position jugeait convenable d'imputer les pertes au fonds général de la Fondation. La position contraire estimait que les pertes devaient être imputées au FCEFCS. Les arguments des uns et des autres sont expliqués dans ce qui suit :

Le fonds général de la Fondation pourrait être un fonds de réserve. C'est une discussion qu'on a eue au Conseil d'administration quand on a eu à essuyer la perte du premier prêt. Il y avait deux positions : des gens du ÇA qui disaient: « Les 10 000 \$ devraient être imputés au fonds général; c'est un projet comme les autres; l'argent a servi à créer deux emplois pendant un an et demi; le prêt a donné de l'aide à des étudiants qui étaient dynamiques, etc., alors gardons l'intégrité de notre fonds ». D'autres personnes disaient : « Non, essayons avec le temps d'augmenter le capital du fonds pour pouvoir encourager plus d'emplois, mais si on a de la malchance et des pertes qu'elles soient imputées au fonds ».

Les limites peu précises entre les deux fonds ressortent aussi quand il s'agit de réfléchir sur la manière de revitaliser avec le fonds de création d'emplois :

Si on avait beaucoup de demandes (pour le FCEFCS), le ÇA pourrait suggérer de prendre un montant « x » du fonds général (10 000\$ ou 20 000\$) et de l'ajouter au fonds de création d'emploi. On pourrait faire ça par ce que chaque année le ÇA dit : Bon, cette année on va faire attention pour ne pas investir plus que 25, 30 ou 35 000\$ dans des projets. Il faut aller avec nos disponibilités...

3.2 La structure interne

En tant que fonds relevant de la Fondation, le FCEFCS est de la compétence du même ÇA. Ce Conseil d'administration est formé de onze membres représentant divers milieux de la ville de Sherbrooke. Sa composition actuelle inclut des entrepreneurs, des professionnels (dentiste, notaire, etc.), le directeur d'une Caisse populaire, du personnel, des professeurs et un représentant de l'Association étudiante du Collège ainsi que son directeur général qui est membre d'office. Un représentant de la ville de Sherbrooke siégeait sur le ÇA du Collège jusqu'à l'année dernière. Pour des raisons que les gestionnaires du fonds associent à la non continuité de la contribution de la ville, cette personne ne participe plus des rencontres de ÇA.

Depuis sa création et pour une période de trois années, la Fondation avait fonctionné avec des bénévoles, mais étant donné que la charge de travail augmentait et que les activités étaient de plus en plus diversifiées combinées aux projets des étudiants et de professeurs, à la demande de bourses d'études, à la recherche de nouvelles sources de financement, etc.,

un directeur a temps partiel a été embauché. Les deux tiers de son temps, professeur au Collège, le tiers du temps restant dédié à la Fondation. L'actuel directeur s'occupe de l'appel de projets, de participer à la sélection, de trouver des nouvelles sources de financement et d'améliorer celles qui existent déjà.

La sélection des projets relève toutefois d'un Comité formé par deux membres de la Fondation et deux professeurs du DTA. Avant d'arriver sur la table du ÇA de la Fondation, les projets doivent être approuvés par un comité formé de deux membres de la Fondation et de deux professeurs du DTA. Ce comité rencontre les gens en entrevue et fait par la suite une recommandation au ÇA.

4. La dimension organisationnelle

Nous abordons dans cette dimension trois aspects de cet outil financier : sa vocation et ses objectifs, son fonctionnement et enfin les critères de sélection des projets; des aspects qui révèlent tous du caractère innovateur de cette initiative.

4.1 La vocation et les objectifs du fonds

Le FCECS s'est fixé trois objectifs principaux : favoriser le développement entrepreneurial des diplômés, accompagner les étudiants dans leur démarche pour le démarrage d'entreprises et enfin effectuer un suivi des projets financés.

Sa manière de fonctionner consiste à garantir des emprunts que les jeunes diplômés contractent auprès des institutions financières. La vocation du fonds ainsi que ses objectifs ne sont pas uniquement de soutenir financièrement le projet mais de le rendre finançable. La Fondation du Collège s'est associée dans ce but au département des Techniques administratives dans le cadre de la formation de ses finissants de l'option Gestion pour offrir aux diplômés une assistance administrative au démarrage de leur entreprise.

4.2 Le fonctionnement du fonds

Le fonctionnement du fonds concernant le financement des projets s'étale sur plusieurs étapes :

- La première étape consiste en un appel de projets qui se fait une fois par an auprès des techniciens diplômés du Collège⁴. Cet appel s'adresse à tous les diplômés des disciplines techniques.
- La deuxième étape consiste en une sélection des projets par des étudiants du DTA option «Gestion». Ces étudiants sont censés choisir un projet pour le développer au cours de l'année tout en mettant en pratique leurs connaissances en gestion. En même temps, la contribution de ces étudiants est précieuse pour les potentiels entrepreneurs car ils fournissent leurs compétences en administration, en informatique, en assurance de qualité et en marketing international. Les étudiants ne se retrouvent pas tous seuls dans le travail de conseiller les futurs entrepreneurs. Leurs enseignants fournissent également l'encadrement tout en assistant les deux parties sur leurs méthodes de travail ainsi que sur les aspects administratifs. Ces mêmes professeurs du DTA du Collège prendront la décision finale sur le choix des projets. Le partenariat du fonds avec le DTA permet aux futurs jeunes entrepreneurs d'enrichir l'idée du projet, de rédiger leur plan d'affaires incluant un plan financier sur trois ans et d'organiser les fonctions de l'entreprise.
 - La troisième étape consiste à rédiger les plans d'affaires pour lesquels les jeunes diplômés comptent sur l'appui de leurs pairs de l'option « Gestion ».
- La quatrième étape est la soumission des plans d'affaires au comité de la Fondation. Suite à l'analyse réalisée dans l'étape précédente et après une entrevue avec chaque promoteur de projet, un comité conjoint de la Fondation et du département de Techniques administratives recommande un ou des projets au conseil d'administration de la Fondation. Après approbation, la garantie est consentie au jeune diplômé par le Conseil de la Fondation. Dans la cinquième étape, les projets sont présentés à une institution financière. La Fondation du Collège de Sherbrooke assiste dans ce processus les jeunes promoteurs,
- Dans la sixième étape et une fois le financement obtenu, on organise les fonctions de l'entreprise en respectant le plan d'affaires établi préalablement. Il y a aussi un support pour l'installation des systèmes d'informatiques nécessaires aux opérations comme la comptabilité, la facturation, la production, etc. et de la formation. Enfin, le fonds par le

⁴En 1996, l'appel a été fait en juin.

biais de son équipe d'étudiants en gestion suit les projets pendant les premiers mois d'existence de l'entreprise jusqu'au moment où les entrepreneurs peuvent le faire d'une façon autonome. Le projet, en fin de compte est suivi pendant un an, soit l'année scolaire mais il arrive que dans certains projets présentant des difficultés, le DTA soit consulté plus tard.

4.3 La sélection des projets

L'étroit partenariat que le fonds a établi avec les étudiants et les professeurs du DTA permet au fonds de faire un suivi très méticuleux des projets qui arrivent finalement à être acceptés par le comité de sélection. Certains critères de sélection s'appliquent au moment d'évaluer la demande. Le projet doit être de qualité, le potentiel entrepreneur doit faire preuve de ses capacités et la localisation de l'entreprise de même que le lieux de résidence des entrepreneurs doivent être à Sherbrooke. La capacité du jeune promoteur pour mener à terme son projet est évalué dès le départ, quand il arrive avec son projet au DTA, comme cela se déduit de ce commentaire :

Quelqu'un qui nous arrive avec une grande recherche, une grande partie de la recherche faite, qui s'est renseigné sur les entreprises concurrentes, qui est capable de cibler un peu son marché, le créneau dans lequel il va travailler, cela constitue un atout. On est capable à ce moment là de voir que le potentiel entrepreneur est capable... mais quand nos étudiants sont obligés de monter le plan d'affaire de « a » à « z » c'est l'un des critères qui nous dit que l'entrepreneur n'aura jamais la ténacité de passer à travers le ménage d'une entreprise.

Le fait de restreindre l'accès au fonds uniquement aux finissants du Collège vise à garantir la qualité du produit ou du service offert par l'entreprise financée :

[...] parce qu'on voulait que les gens soient complètement formés, parce que si on s'adresse à la population en générale on n'a pas de garantie sur la qualité du produit ou du service qu'ils vont offrir. C'est pour cette raison qu'on s'adresse aux finissants et aux personnes qui ont terminé depuis les cinq dernières années dans le Collège.

L'établissement de l'entreprise dans le territoire de la ville de Sherbrooke est exigé par le pourvoyeur du fonds mais lors de l'évaluation d'un projet jugé intéressant par le fonds cette clause a été remise en cause et des discussions dans le but d'obtenir un

partenariat avec les municipalités environnantes ont été entamées. En outre, la création d'emplois en est aussi un critère non négligeable dans la sélection :

C'était un technicien en génie civil qui avait des compétences en construction lui même et qui voulait démarrer dans le dessin industriel et qui avait besoin de deux ordinateurs très puissants parce qu'il voulait engager une personne, et là on voyait nous autres, la création d'un emploi.

La préoccupation d'aider les jeunes à créer leur emploi est, dans la philosophie du FCEFCS comme dans le cas du CIEL, dominante. Ainsi par exemple, quand l'entreprise le Tremplin spécialisée dans le domaine d'éducation fait faillite, le comité du fonds fait de l'état émotif des jeunes la priorité. Il essaye plus tard de fixer des modalités de remboursement convenables pour les deux parties, comme le signale notre interviewé :

Nous les avons rencontrés au moment où tout était fini. D'abord ils se sentaient un peu coupables; nous leur avons dit que c'était pas de leur faute, que c'était la situation du milieu qui était plutôt responsable de ça. Que la Fondation s'était engagée et qu'il fallait que ça serve à quelque chose. Aussi que ce n'était pas négatif puisqu'ils avaient eu deux emplois pendant un an et demi.

5. Les politiques d'investissement

Les critères fixés par les responsables de cette initiative pour garantir le financement des projets sont présentés ci-dessous

5.1 Les secteurs économiques préférés et exclus

Bien que les responsables du fonds déclarent lors de la saisie de renseignements ne pas favoriser un secteur en particulier, on remarque que les secteurs économiques privilégiés sont pré-définis par le type de sciences techniques desquelles sont issus les finissants. On retrouve ainsi parmi les projets présentés deux dans le domaine des services de proximité (soins post-hospitalisation, maison d'hébergement pour jeunes, etc.) et un seul dans le domaine de génie civil.

5.2 La taille et le type d'investissement

La limite minimum des investissements garantis par le fonds est de 5 000\$ et le maximum est de 25 000\$. Deux projets ont été financés par le fonds jusqu'à date et dans les deux cas l'emprunt était d'environ 15 000\$. Les jeunes sont censés faire une mise de fonds d'au moins 1 000\$. La fixation de ces limites est basée sur les critères financiers ainsi que sur la stratégie de financement préconisée par le DTA lors de ses cours et du support technique prêté aux potentiels entrepreneurs comme l'explique l'un des professeurs :

On peut se demander si on est capable de faire démarrer une entreprise avec un prêt de 1 000\$ ou 2000\$, en tout cas, moi je ne crois pas. Il faut des financements qui peuvent aller de 10 000\$ à plus. Je pense que si on fait une garantie d'emprunt on doit aller chercher du financement de plus. On montre aux étudiants comment chercher le maximum de subvention gouvernementale comme un PPE (Prêt pour Petites entreprises) ou autre type de programmes. Le financement qui reste, qui n'est pas couvert, on peut aller le chercher à la banque et le Collège donnera une garantie.

Le fonds n'exige de garantie que lorsqu'elle est disponible en fonction de la situation de chaque étudiant. Dans le premier projet, étant donné que les étudiants étaient finissants ils n'avaient pas d'épargnes ni des biens personnels, la Fondation a alors garanti entièrement le prêt. Par contre, dans le deuxième projet, le jeune a pu garantir entièrement son emprunt.

Tableau 4
Politique d'investissement : récapitulatif

Caractéristiques de l'investissement	FCEFCS
Instrument d'investissement utilisé	Garantie de prêt
Garantie exigée	Lorsque disponible
Taille de placements (ou d'emprunt)	d 5 000\$ à 25 000\$
Mode de rémunération recherché	Revenu d'intérêt
Secteurs économiques préférés	Aucun secteur en particulier
Secteurs évités	Aucun secteur en particulier
Stade de développement de l'entreprise appuyée	Prédémarrage et démarrage
Horizon d'investissement	Entre 1 et 5 ans
Conseil ou encadrement	Pour l'élaboration du plan d'affaires, les jeunes ont l'appui des professeurs du programme de techniques administratives, option gestion. Le fonds encadre la gestion courante de l'entreprise une fois démarrée.

Source : Documentation sur le fonds et entrevues auprès des responsables du fonds en juillet 1998.

6. L'impact du FCEFCS sur le développement local

L'impact de ce fonds sur le développement local doit, comme l'ont suggéré nos interviewés, être évalué à « petite échelle ». Nous présentons dans cette dernière section certains indicateurs qui rendent compte du lien entre cette initiative et le développement local. D'autres indicateurs plus appropriés pour appréhender la dimension sociale du fonds ressortant de l'analyse ainsi que de l'expérience des acteurs.

6.1 Les demandes déposées et les projets financés

En 1995, année où le fonds fut lancé, trois projets furent retenus par le DTA et un financé par le fonds (tableau 5). L'année suivante il y a eu deux projets présentés et un seul financé. En 1997 enfin, seul un projet est présenté mais il n'est pas financé. Ainsi depuis la

création du fonds six projets ont été analysés par le DTA dont deux ont réussi à obtenir la garantie pour aller emprunter dans une institution financière qui a été, dans les deux cas, une Caisse populaire.

Tableau 5
Demandes déposées et projets appuyés par le FCEFCS

Pérennité du fonds	Total	1998	1997	1996	1995
Demandes déposées	6	0	1	2	3
Demandes ou projets approuvés	2	0	0	1	1
Offres de financements consenties acceptées par les entrepreneurs	2	0	0	1	1

Source : Questionnaire et entrevue auprès des responsables du fonds, juillet 1998.

De deux projets financés la première année, le premier bénéficia à deux étudiants en techniques d'éducation spécialisée. « Le Tremplin », se nomme-t-il, consistait en une maison de transition qui visait à supporter des jeunes adolescents en difficulté par un programme de réinsertion intensif centré sur la consolidation d'habilités sociales acquises et expérimentées partiellement en centre de réadaptation. Cette entreprise représentait une ressource nouvelle en terme de services sociaux reliés aux lois sur la protection de la jeunesse et sur les jeunes contrevenants, ce qui garantissait le succès du projet. Cinq étudiants de l'option Gestion du DTA se sont occupés d'assurer techniquement le projet, ils ont fait les recherches nécessaires étant donné les caractéristiques innovatrices du projet et ont monté le plan d'affaires complet de cette entreprise. Le projet fut approuvé et la Fondation garantit un emprunt de 20 000\$ que la Caisse populaire Immaculée-Conception de Sherbrooke a octroyé au taux de 10,945% sur 60 mois. L'argent a été investi dans l'achat d'équipement et dans la mise en fonction de la maison, ainsi qu'à la création d'un fonds de roulement. Le projet n'a pas eu, toutefois, de succès. Diverses raisons ont été à l'origine de cet échec entre autres les ajustements du secteur public sur les services sociaux. L'échec a laissé une perte à la Fondation de 10 000\$ que les jeunes responsables du projet ont remboursé en partie avec la vente du mobilier et de l'équipement ainsi que d'une liquidité existante en caisse. Pour le reste, ils se sont engagés à le rembourser dans la mesure de leurs possibilités.

Les responsables du fonds, nonobstant, n'évaluent pas cette expérience en termes d'échec sinon de capitalisation de connaissances pour l'équipe de « Gestion » de même que

pour les jeunes entrepreneurs qui ont bénéficié d'une expérience de travail enrichissante le temps que le projet a duré.

Le deuxième projet financé par le FCEFCS, en 1996, bénéficia à un finissant en techniques de génie civil. La jeune entreprise, E.T. Projitech, fait du dessin d'architecture. Elle offre aux entreprises en architecture comme aux particuliers des services de plans et devis résidentiels, d'évaluation et d'estimation, de reproduction de plans et de gérance et surveillance de chantier. E.T. Projitech a contracté un prêt de 15 000\$ à taux variable sur 60 mois auprès de la Caisse Populaire Sainte-Famille de Sherbrooke. Ce prêt, ayant servi essentiellement à l'acquisition d'équipements informatiques, a été engagé pour cet équipement. Dans les deux cas, des stagiaires du Collège ont été accueillis à plusieurs reprises par les jeunes entreprises.

6.2 L'impact du fonds sur le développement local : capital investi, projets appuyés et emplois créés

Le FCEFCS montre d'une manière éclairante les possibilités ainsi que l'intérêt dérivé de bâtir un partenariat intra-institutionnel en ce qui concerne la gestion d'un fonds dont le but principal est de supporter les initiatives des jeunes diplômés. On retrouve dans ce modèle une utilisation synergique des ressources humaines et économiques concentrées de plus dans un même espace physique où on desserve exclusivement la population jeune. Étudiants, enseignants et finissants interagissent dans le but de promouvoir la création d'emplois pour les diplômés. Le FCEFCS constitue un modèle original dont les retombées, comme dans toutes les initiatives à but plus social qu'économique, sont difficiles à évaluer, particulièrement si on se sert pour le faire des indicateurs traditionnels. C'est pourquoi nous avons essayé de dénicher des effets moins quantifiables mais non pas moins négligeables. Nous identifions comme conséquence de cette expérience les retombées suivantes :

a) la création d'emplois chez les jeunes finissants

Le fonds n'a pas comme ambition ultime de créer des emplois massivement et ses gestionnaires en sont bien conscients. L'expérience et les études faites sur le démarrage de petites entreprises démontrent que ce type de projets ne sont pas de grands générateurs d'emplois. Ils créent toutefois des emplois à petite échelle : pour l'entrepreneur ou pour

celui-ci et un associé. Dans certains cas un employé ou deux peuvent être embauchés. C'est dans cette petite échelle que l'évaluation de cet aspect doit être faite. Les jeunes entrepreneurs ouvrent à leur tour des possibilités pour d'autres jeunes soit en offrant des stages aux finissants du Collège, soit en leur offrant la possibilité de travailler dans leurs entreprises. Ainsi, par exemple le projet en génie civil a accueilli un premier stagiaire, étudiant au Collège qui a été embauché de manière permanente lorsqu'il a été diplômé. Le même projet comptait aussi embaucher un finissant en techniques administratives pour l'aide dans des aspects comptables de l'entreprise. Le projet pilote en éducation spécialisée a lui aussi accueilli à plusieurs reprises, à titre de stagiaires, des étudiants du Collège de Sherbrooke.

b) la promotion de l'entrepreneuriat jeune

Le fonds accomplit une tâche de diffusion de l'entrepreneuriat auprès d'un public jeune assez large. Seulement au Collège on dénombre près de 6 000 étudiants mais cette promotion dépasse les murs de l'institution éducative en s'étendant à toute l'agglomération sherbrookoise.

c) l'apprentissage qui se fait dans le cadre du programme de formation en gestion

Les étudiants qui suivent l'option « Gestion » peuvent sur un cas concret apprendre et appliquer les connaissances au long des étapes conduisant au démarrage d'une entreprise. Il arrive qu'eux mêmes soient tentés de développer un projet propre comme nous l'a expliqué leur directeur :

Le solde est positif parce que les étudiants qui aident à démarrer les projets, à peu près une vingtaine d'étudiants depuis trois ans, sont beaucoup plus près à démarrer une entreprise. Même dans le cadre du cours il y a une entreprise qui a démarré dans le domaine de l'import-export. Ces jeunes ont ouvert un magasin à Magog.

L'option « Gestion » capitalise toutes ces expériences qui ne font que consolider une expertise du DTA dans le domaine de démarrage d'entreprises.

d) la possibilité offerte aux jeunes d'acquérir une expérience sur le marché du travail en k'en avec leur formation

Le démarrage des projets dans le domaine de leur formation constitue un autre atout du programme. La possibilité d'une insertion sur le marché du travail dans leur domaine est valorisée par les responsables du fonds. Enfin de comptes, et même si le projet échoue, les participants auront tous un solde positif :

À la fin, la Fondation a perdu 5000\$ mais il y a des jeunes qui ont pris une expérience sur le marché du travail et qui ont gagné presque 15 000\$ pendant un an. Et nous autres, on a développé des connaissances ...

Cette expérience revient, dans la plupart des cas, moins coûteuse que les programmes d'emplois ou les allocations du secteur public.

Le FCEFCS a cependant une portée limitée par rapport à sa répercussion à l'extérieur de la communauté collégiale. Cette contrainte est inhérente au fonds et non pas au DTA qui est ouvert à la réception et analyse des projets en provenance de l'extérieur de la communauté collégiale pour ses besoins de formation :

Si quelqu'un se présente au Collège d'une autre municipalité ou qui n'est pas technicien dans notre option du Collège, qui veut partir une entreprise qui n'est pas dans la ville de Sherbrooke, on va regarder son affaire pareil et nos étudiants vont travailler pareil.

En ce qui concerne le FCEFCS, il semblerait que les limites à l'ouverture soient imposées par le montant de la capitalisation qui demeure faible par rapport à la demande de financement des projets financés. Sur 50 000\$ de capital, au cours de deux premières années le fonds a investi 30 000\$ dont environ 10 000\$ ont été perdus.

L'évaluation faite par les représentants du Collège impliquées dans la gestion de cet instrument de financement reste positive et réaliste : l'incidence de cette initiative en termes d'impact sur le développement local demeure modeste. Bien qu'il y ait eu des démarrages, reconnaissent les responsables, les rejets sont aussi nombreux. Le principal mérite de cette initiative consiste à aider le jeune qui est capable de réaliser l'expérience de l'entrepreneuriat :

Je pense que ça prendrait plus de temps que trois ans et aussi plus d'expérience. Étant donnée qu'on a fait trois démarrages, je trouve que c'est pas beaucoup pour porter un jugement. C'est difficile à chaque fois évidemment quand on accepte trois... on a refusé six, quand on analyse un projet et que l'on rejette....c'est pas un grand développement. Moi, je pense que ça aide tout simplement la personne qui est en démarrage...Je ne pense pas que cette initiative ait une retombée énorme dans le milieu, pas encore...on reste dans la petite échelle.

6.3 Les perspectives de développement

Le FCEFCS a été créé suite à une contrainte imposée par son principal donateur et non pas, comme nous l'avons signalé d'une claire vocation collégiale de créer un fonds qui viendrait en aide à ses jeunes diplômés. L'existence de certaines conditions relevant de la dimension organisationnelle au sein de l'institution éducative ont fait toutefois qu'il puisse prendre assez rapidement la forme d'un outil de financement fort intéressant, lequel est au service des finissants ayant des aspirations entrepreneuriales. Le FCEFCS est, cependant, loin d'être consolidé. À l'été 1998, lors de nos rencontres avec les responsables, certaines difficultés organisationnelles se présentaient. Le coordonnateur de l'option « Gestion » du DTA, qui avait joué depuis la création du fonds un rôle clairement proactif, avait été remplacé par un autre professeur du département suite à une redistribution des cours au département. Ce réaménagement était vécu comme menaçant par la direction de la Fondation car il s'agissait non pas simplement d'une nouvelle répartition des cours mais d'une remise en cause de la manière de créditer les activités de support liées au démarrage des projets par certains professeurs du DTA.

Bien que la survie du fonds n'était pas en cause, l'appel aux projets risquait d'être retardé et d'autres changements n'étaient pas exclus dans la perspective du directeur de la Fondation :

Je devrais voir le DTA au début de l'an prochain et voir comment ils (les professeurs) envisagent la poursuite de ce projet. Ces changements nuisent la publicité auprès des étudiants parce que normalement c'est les profs du DTA qui font les dépliants et les contacts auprès des diplômés des départements techniques. Sur la continuation du fonds lui même il va y avoir aussi une réflexion à faire à l'automne.

La courte vie du fonds ainsi que les changements survenus au cours de la dernière année ne permettent pas de faire des prospectives très fiables sur son avenir; on pourrait cependant envisager deux scénarios possibles : un scénario de croissance et un scénario de *statu quo* du fonds. Dans le premier cas, scénario optimiste qui suppose la résolution de la micro-crise au sein du DTA, il est imaginable que le fonds puisse élargir ses pourvoyeurs, augmenter sa capitalisation et accroître le volume de projets financés. Cette option implique la recherche indispensable des nouveaux partenaires économiques dont l'une des possibilités a déjà été explorée par les membres du ÇA. Il s'agit de donner au fonds une vocation plus régionale en faisant appel aux autres municipalités de l'agglomération sherbrookoise. Deux municipalités avaient été contactées par les membres du ÇA de la Fondation, Fleurimont et Coaticook. Lors des ces contacts exploratoires visant à expliquer les buts du fonds et à obtenir l'appui financier des deux municipalités, la deuxième ville, siège du programme « Gestion agricole » du Collège de Sherbrooke s'est montrée très intéressée.

La croissance du fonds, dans cette perspective optimiste, pourrait permettre l'élargissement de la clientèle quoi qu'il s'agirait toujours d'une clientèle jeune qualifiée. Dans ce cas, des diplômés du Collège pourraient être bénéficiaires quel que soient le lieu de leur résidence et de la localisation de leur entreprise. La possibilité d'ouvrir le fonds aux diplômés d'autres collèges n'est pas envisageable pour l'instant à moins de modifier les règlements de la Fondation qui établissent actuellement que l'argent de la Fondation peut être uniquement dépensé pour répondre aux besoins des membres du Collège, soient étudiants, personnel ou diplômés. La capitalisation du fonds pourrait augmenter graduellement grâce aux contributions de plus en plus significatives des enseignants, des étudiants et du personnel du Collège qui commencent à connaître le fonds.

Une participation plus engagée des instances de représentation des étudiants du Collège et peut être des ex-étudiants s'avérerait également un moyen de plus pour renforcer le fonds non seulement sur le plan économique mais institutionnel. Il pourrait compter avec plus de ressources de tout ordre entre autres une plus grande diffusion, une présence plus active dans le milieu et enfin, davantage des retombées sur le développement local. Or pour l'instant, la Fondation semble jouer sur ce plan un rôle plutôt passif comme cela ressort de l'entrevue :

*On pourrait dire à l'Association étudiante du Collège de Sherbrooke :
« Bon, si on a 10 000\$ qu'on recueille auprès des étudiants, est-ce que vous voulez qu'on affecte un certain pourcentage au fonds de création d'emploi ? ».
Ça serait possible mais pour l'instant ceci n'a pas fait l'objet de discussion.*

Enfin, la grande marge de manoeuvre dont le ÇA bénéficie, imputée fondamentalement au manque de régulation du fonds, pourrait faciliter une ouverture au niveau des politiques d'investissement. Déjà lors du dernier rapport que la Fondation fournissait à la ville de Sherbrooke, les dirigeants du fonds se questionnaient sur la pertinence d'orienter l'aide financière vers des formes autres que la garantie de prêt comme par exemple des prêts sans intérêts ou des bourses en n'utilisant pour ce faire que la partie du fonds constituée des intérêts de placements.

Le scénario de *statu quo* suppose un FCEFCS qui grandit à « une vitesse de croisière ». Dans ce cas, le fonds demeure avec sa capitalisation actuelle qui pourrait, dans la meilleure des hypothèses, s'accroître légèrement grâce aux contributions à l'interne. Des contributions à l'externe supposeraient des investissements en temps et en ressources humaines et économiques que les responsables du fonds ne sembleraient pas être prêts à faire pour le moment :

On n'a pas pensé à des partenariats avec d'autres collèges parce que ce qui limite ces choses là, c'est que je suis tout seul et que j'ai pas mal à faire là. Peut être qu'à un moment donné on serait à une étape de développement où la Fondation aura un peu plus de ressources pour le directeur ou autre support mais pour l'instant la philosophie du ÇA est d'un développement graduel. On n'a pas les moyens financiers pour le faire.

Or, cette raison n'est pas la seule qui justifierait le maintien du fonds au même niveau. Sur cette question de nouveau, les problèmes à l'interne qui ont perturbé le fonctionnement du DTA freinent les initiatives de la Fondation en vue de l'obtention d'un plus grand financement. Le directeur de la Fondation affirme en effet :

Il y a des contacts qui ont été faits avec la municipalité de Fleurimont et avec la municipalité de Coaticook, mais c'est vraiment en phase très exploratoire et compte tenu du problème à l'interne je vais voir comment va se régler ce problème à la rentrée, en août. Il faut savoir si on va continuer à avoir l'aide du DTA pour le volet d'aide technique parce que moi, je ne peux pas faire ça tout seul.

Une articulation plus formelle qui établisse les engagements entre le DTA et la Fondation semblerait souhaitable et nécessaire en vue d'une stabilité voire d'une continuité du fonds.

Même si c'est la raison la plus évoquée par les responsables du FCEFCS à savoir la faible capitalisation, elle ne semble pas être à notre égard l'obstacle le plus important pour la consolidation du fonds. C'est vrai d'une part que la politique de la Fondation, et particulièrement du DTA, exige que le démarrage des entreprises soit fait avec un capital estimé « raisonnable ». C'est certain aussi que les ressources en capital du fonds ne sont pas très élevées, mais il n'en demeure pas moins vrai que le choix de la Fondation à l'égard du fonds demeure celui d'un développement graduel et doux. Ce choix n'est pas le fruit d'un consensus du ÇA comme nous le démontre la discussion qui a eu lieu au moment de décider de la répartition des pertes occasionnées par le projet « Le Tremplin » dont il était question ci-haut. Rappelons que deux visions sur le fonds s'opposaient à ce moment là. En bref, une qui prônait un renouveau pour le fonds et qu'on pourrait associer à notre scénario de croissance et l'autre qui le percevait à partir d'une perspective plutôt stationnaire et qu'on associerait au deuxième scénario.

Avec le recul et l'expérience de ces trois années de fonctionnement, certaines propositions ont été mentionnées par nos interviewés pour améliorer l'impact du fonds sur le milieu. Nous avons retenu entre autres, l'élargissement de la diffusion parmi les anciens diplômés et non pas uniquement parmi ceux qui viennent tout juste de finir ou ceux qui finiront au printemps suivant. À date, les jeunes admissibles sont ceux qui vont être diplômés à la fin de la session (au printemps) et ceux qui ont fini leurs études jusqu'à cinq ans auparavant, mais pour des raisons d'ordre économique principalement, le fonds se publicise au Collège et auprès de ceux qui ont terminé leurs études l'année précédente. Or, il paraît qu'un nouveau diplômé n'est pas toujours en condition de prendre les bonnes décisions en ce qui concerne son insertion professionnelle et que pour la plupart, selon certains professeurs du DTA, il serait avantageux d'acquérir une certaine maturité avant de penser à se lancer en affaires.

6.4 L'arrimage fonds-population ciblée

Jadis pôle dynamique de la région, la ville de Sherbrooke subit actuellement les mêmes signes de détérioration socio-économique que d'autres villes industrialisées du Québec. Dans ce contexte, les acteurs du développement local aussi bien du secteur public que du secteur communautaire prennent une place de plus en plus significative. Entre 40 et 50 organismes travaillent dans le domaine de la création d'emplois à Sherbrooke. L'axe maintien et création d'emplois est jugé prioritaire par les intervenants locaux et ceci est particulièrement souligné dans la politique active du marché du travail (PAMT) dont ils se sont dotés. Rappelons qu'à ce propos, certains secteurs économiques sont privilégiés tels les jeunes entreprises, l'économie sociale et le développement technologique entre autres. Quelle pourrait être la contribution du FCEFCFS dans l'objectif visé par la PAMT de créer 17 000 emplois ? On ne doit sûrement pas s'attendre à ce que la réponse soit importante du point de vue quantitatif, la contribution pourrait être sans doute décevante. Mais comme dans d'autres initiatives du genre, l'apport le plus déterminant du fonds du Collège de Sherbrooke est celui de contribuer, à toute petite échelle, à améliorer les possibilités d'accès au crédit à des jeunes qui veulent créer leurs propres emplois tout en restant ainsi dans leur région. Dans ce sens, le fonds commence à se construire une place originale parmi les autres initiatives qui oeuvrent dans le domaine du développement local.

BIBLIOGRAPHIE

Ville de Sherbrooke, services juridiques et greffe. *Convention entre la ville de Sherbrooke et la Fondation du Collège de Sherbrooke Inc.* 1996. 5p.

Fondation Collège de Sherbrooke Inc. *Rapport Annuel 1996-1997*, 10 p.

Fondation Collège de Sherbrooke Inc. 1997. *Rapport sur l'utilisation des sommes versées par la ville de Sherbrooke dans le cadre de la convention signée le 2 mai 1996 entre la ville de Sherbrooke et la Fondation Collège de Sherbrooke inc.*, 6 p.

Fondation Collège de Sherbrooke Inc. 1997. *Rapport Annuel 1995-1996*, 10 p.

Gouvernement du Québec, ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. 1997. *Profil économique de la région de l'Estrie (05) édition 1997*, 84 p.

Gouvernement du Québec, Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre de l'Estrie 1996. *Portrait de la main-d'oeuvre dans la MRC de Sherbrooke*, 37 p.

Lévesque, Benoît, Margie Mendell et Solange van Kemenade (avec la collaboration des membres du Groupe Interuniversitaire de recherche sur les fonds de développement, PROFONDS). 1997. *Profil socio-économique des fonds de développement local et régional au Québec*. Bureau fédéral de développement régional : Canada, 51p.

Lévesque, Benoît, Marguerite Mendell et Lucie Mager (avec la collaboration des membres du Groupe Interuniversitaire de recherche sur les fonds de développement, PROFONDS) *Orientations pour l'intervention dans le domaine des fonds de développement local et régional au Québec*. 1996. Rapport soumis au Bureau fédéral de développement régional : Canada.

Lévesque, Benoît, Margie Mendell et Solange van Kemenade. 1995. « Les Fonds de développement régionaux et locaux au Québec ». *Bulletin de l'ACSALF* (Association Canadienne des Sociologues et Anthropologues de Langue Française) : Montréal, vol. 17, no 1, 4 p.

Lévesque, Benoît, Margie Mendell et Solange van Kemenade. 1995. « Les Fonds de développement : Esquisse d'un portrait ». *Revue Relations* : Montréal, janvier-février, 3 p.

Lévesque, Benoît, Margie Mendell et Solange van Kemenade. 1995. « Les Fonds de développement : un instrument indispensable pour le développement régional, local et communautaire ». *Et les régions qui perdent... ? Tendances et débats en développement régional*. GRIDEQ-GRIR-Département de géographie de l'UQAM : Montréal, 23 p.

Lévesque, Benoît, Margie Mendell et Solange van Kemenade. 1996. « Les Fonds régionaux et locaux de développement au Québec : des institutions financières relevant principalement de l'économie sociale ». *Cahiers du CRISES* (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats). Université du Québec à Montréal : no 9610, 34 p.

Tremblay, Diane Gabrielle et Vincent van Schendel. 1991. *Économie du Québec et de ses régions*. Montréal (Que.) : Éditions Saint-Martin, 649 p.