

Cahiers du CRISES

*Collection Études de cas d'entreprises
d'économie sociale*

ES9801

**Le Fonds régional de solidarité de l'Estrie:
Étude des facteurs institutionnels et régionaux
d'implantation.**

par

Yves Lavoie

mars 1998

Sont présentées dans cette collection des études d'entreprises du secteur de l'économie sociale, réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des projets de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Entre autres, nous proposons ici une série de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire, dont plus des trois-quarts, au Québec, relève de l'économie sociale, tel que démontré dans le cadre du projet PRO-FONDS. Une autre série porte sur les entreprises associatives qui oeuvrent dans une perspective d'insertion. On trouvera aussi des études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui jouent, notamment à travers la gouvernance locale, un rôle de premier plan dans le soutien de l'économie sociale. La collection s'étend aussi à des études de coopératives de production ou de service, de coopératives de travailleurs, etc. qui toutes tentent de répondre à leur façon aux défis actuels de la crise de l'emploi et de l'État-providence.

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon la grille méthodologique utilisée par le CRISES, autour des dimensions organisationnelle, institutionnelle et des rapports sociaux. En plus de s'intéresser au contexte d'émergence de l'initiative, à l'organisation de ses activités et aux rapports entre ses acteurs dans l'entreprise, les monographies explorent le rapport aux partenaires du milieu et à l'État. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, elles sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chaque organisation fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'analyse d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et ultimement de démocratisation des rapports sociaux et de régulation sociale de l'économie. Ces études présentent un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent creuser la réalité d'un concept qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC Montréal, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no ET9504 et ET9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no ET9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no ET9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996.

Le Groupe interdisciplinaire de recherche sur les fonds (PRO FONDS) est formé de professeurs appartenant aux diverses universités québécoises : Cécile Sabourin, Université du Québec en Abitibi, Yvan Comeau, Université Laval, Jean Desrochers, Université de Sherbrooke, Louis Favreau, Université du Québec à Hull, Benoît Lévesque, Lucie Mager, Solange Van Kemenade, Université du Québec à Montréal, Denis Martel et Richard Benoît, Université du Québec à Chicoutimi, Margie Mendell, Université Concordia, Carol Saucier, Université du Québec à Rimouski, Denis Veillette et Brian Barton, Université du Québec à Trois-Rivières. Parmi les assistants relevons la participation de Lucie Beaudoin et Clément Valiquette de l'UQAH, Gislaine Hébert de l'UQAT, Marcel Méthot de l'UQAR, Colette Shaw et Colin Bérubé de l'Université Concordia, Sylvie de La Chevrotière de l'Université Laval, Yves Lavoie des HEC et Yves Colbert de l'Université de Sherbrooke. Par ailleurs, cette recherche n'aurait été possible sans des subventions du Conseil de recherche en sciences sociales (Ottawa), du Fonds pour la formation et l'aide à la recherche (Québec), du FODAR (réseau des Université du Québec) et une importante ommandite du Bureau Fédéral de Développement régional du Québec. Enfin, a également été subventionnée par l'Université Concordia, le Service aux collectivités (UQAM), la Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), l'Institut d'entrepreneurship de l'Université de Sherbrooke et par les diverses institutions universitaires impliquées. Cette recherche s'inscrit également dans le cadre d'une recherche comparative du Centre Jacques Cartier qui a obtenu le soutien du Mouvement Desjardins à cette fin. Gisèle Reynaud, maître de conférence du Centre de recherche monnaie-finance, banque (Faculté de sciences économiques et de gestion Université Lumière Lyon 2) dirige l'équipe française alors que Benoît Lévesque et Margie Mendell coordonnent l'équipe québécoise. Cette recherche qui a démarré à l'été 1993, devrait se poursuivre pour au moins jusqu'en 1998.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
I. Les Fonds régionaux de solidarité; une initiative de développement par le haut confiées aux acteurs régionaux	3
1.1 Le réseau des Fonds de solidarité.....	4
1.1.1 Origine du réseau des Fonds régionaux de solidarité.....	4
1.1.2 Mission, objectifs et orientation des FRS	5
1.1.3 Structure organisationnelle.....	8
1.2 Le Fonds régional de solidarité-Estrie	13
1.2.2 Le conseil d'administration du FRS-Estrie	20
- Conception du développement régional	20
Évaluation du développement régional	23
La participation au Fonds régional de solidarité-Estrie	26
II. L'implantation du FRS-Estrie des pratiques régionales et institutionnelles complémentaires	32
2.1 Le développement régional comme système concret d'action	33
2.1.1 Le système concret d'action estrien.....	33
2.1.2 Les acteurs du développement régional estrien	34
2.1.3 Le FRS-Estrie sous-système d'action et un nouvel acteur collectif	35
2.1.4 Les règles et structures du système régional	36
2.2 Le développement régional estrien: une dynamique particulière.....	37
2.2.1 Le champ du développement régional plusieurs acteurs...une coalition dominante	37
L'acteur municipal.....	38
Les acteurs du secteur privé	40
L'acteur syndical.....	41
- Les acteurs communautaires.....	42
Les acteurs intermédiaires.....	42
2.2.2 Constats sur les stratégies développementales estriennes.....	44
Prédominance des stratégies économiques	44
Le développement régional...un enjeu partagé.....	46
2.3 Le FRS-Estrie: une structure régionale?.....	49
2.3.1 Appropriation du FRS-Estrie par les acteurs régionaux	50
Un comité d'implantation mobilisé par les acteurs intermédiaires.....	50
Structure représentative du conseil d'administration	52
Mobilisation des stratégies régionales.....	54
2.3.2 Dynamique régionale et poursuite de la mission du FRS-Estrie.....	56
Orientations d'investissement à double palier	57
Structuration mutuelle des mécanismes de partenariat au FRS-Estrie.....	59
Conclusion générale	65
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXE 1-GUIDES D'ENTREVUES	76
ANNEXE 2 - Les axes de développement du CRD-Estrie	80

Introduction

Ce cahier de recherche est un extrait d'un mémoire de maîtrise en sciences de la gestion, il s'intéresse au processus d'implantation du Fonds régional de solidarité de l'Estrie qui fait partie d'un réseau de 16 fonds répartis dans toutes les régions administratives du Québec. Ce Fonds a pour mission de favoriser le développement régional et la création d'emplois en procédant à des investissements, variant entre 50 000\$ et 500 000\$, dans des entreprises établies dans la région. Les promoteurs de ce réseau, soit le Fonds de solidarité (FTQ) et le Gouvernement du Québec, ont donné un cadre identique à tous ces fonds. Par contre, la gestion de chacun de ces derniers est confiée à un conseil d'administration majoritairement composé d'acteurs régionaux. Les promoteurs considéraient en effet que les acteurs régionaux étaient plus à même d'évaluer les projets d'investissements qu'une instance nationale éloignée des problématiques régionales.

Compte tenu des résultats souvent décevants obtenus par des projets de développement régional promus par des organisations nationales, et plus généralement, face au constat d'échec des initiatives de développement exogènes, la création de ce réseau national de fonds d'investissement régional soulève une interrogation. En effet, le Fonds régional de solidarité-Estrie sera-t-il adapté à la région ou sera-t-il une autre création institutionnelle déconnectée de la réalité et des besoins régionaux? En regard des orientations récentes observées, dans le champ du développement régional où l'on constate une mobilisation des régions pour la prise en charge du développement de leur territoire, nous avons établi une hypothèse de travail: nous postulons que la structuration du conseil d'administration d'un organisme de financement du développement régional sera influencée par la dynamique de développement régional.

Dans l'objectif de répondre à ce questionnement, nous avons mobilisé le cadre théorique développé par Crozier et Friedberg. Cette approche théorique considère que tout phénomène organisationnel résulte des interactions d'acteurs stratégiques autour d'un enjeu. Ainsi, l'approche organisationnelle offre un cadre théorique souple permettant de rendre compte de l'action collective et à ce titre d'un phénomène organisationnel, tel l'implantation d'un organisme de développement. Les deux principaux concepts que nous utilisons sont ceux d'acteur et de système, ce dernier concept constituant une formalisation de la notion d'organisation.

Sur le plan méthodologique trois techniques de collecte de données ont été mises à contribution. Les informations requises pour l'analyse de la dynamique de développement régional furent recueillies principalement par une recherche documentaire. L'analyse de l'implantation du FRS-Estrie requérait des données plus spécifiques sur la conduite des acteurs de l'organisme. En ce sens, nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés auprès de chacun des membres du conseil d'administration. Finalement, pour compléter ces données, nous avons eu l'opportunité d'observer une réunion du conseil d'administration du FRS-Estrie.

L'analyse des données permet de constater que les acteurs régionaux de l'Estrie ont effectivement su s'approprier le nouvel organisme de développement. En effet, la provenance des membres et leurs implications antérieures dans le champ du développement régional sont des éléments confirmant l'hypothèse. Cela n'implique pas pour autant que l'organisme soit adapté à la réalité et aux besoins de la région. Mais, en regard des orientations d'investissements du Fonds, qui n'exige pas un fort rendement et favorisent le financement de PME dans toutes leurs phases de développement, nous croyons que cela correspond d'une certaine manière aux besoins de la région. De plus, le type de gestion partenarial véhiculé par le FSTQ, s'arrime bien avec les pratiques partenariales des acteurs de la région dans leurs activités de développement régional. À la lumière de ces éléments, nous avançons qu'effectivement l'organisme estrien sera adapté à la réalité et au besoin de la région.

La réussite de l'implantation du FRS-Estrie nous semble trouver son fondement dans trois facteurs. Premièrement, les administrateurs n'ont pas un intérêt direct dans les fonds qu'ils gèrent, ce qui est un élément positif compte tenu du fait que le rendement des capitaux est un objectif subordonné à l'objectif de création d'emplois. Deuxièmement, les administrateurs reçoivent une formation du FSTQ qui porte entre autre sur les objectifs du fonds syndical. Ainsi, l'enjeu de la participation des membres est clairement établi, ce qui réduit la possibilité de mésentente sur les orientations générales. Finalement, le partage d'une culture organisationnelle partenariale entre le FSTQ et les acteurs du système régional de développement de l'Estrie a certainement facilité l'implantation de l'organisme de financement.

I. Les Fonds régionaux de solidarité: une initiative de développement par le haut confiée aux acteurs régionaux

Les Fonds régionaux de solidarité sont des organismes de financement qui sont, à certains égards, novateurs et empruntent aussi des éléments à des organismes existants. Ce qui distingue particulièrement les FRS réside dans le fait que son conseil d'administration se compose majoritairement de membres issus de la région et qui n'ont pas d'intérêts pécuniaires dans l'organisme. Seuls les organismes comme la SOI, la BDC et le CRD sont gérés par des acteurs n'ayant pas d'intérêts directs, par contre dans les deux premiers cas l'administration ne fait pas appel aux acteurs régionaux. Par ailleurs, les capitaux des FRS sont techniquement¹ d'origine exogène. Cela diffère des organismes administrés par des C.A. qui mobilisent presque tous l'épargne régionale². C'est aussi en contradiction avec le courant théorique du développement économique local et régional où l'on prône l'utilisation des ressources locales.

Ainsi, l'origine syndicale du réseau des FRS est à la source de certaines particularités. D'une part, les investissements des FRS doivent se faire dans un objectif de création, de maintien d'emplois. Concrètement, cela se traduit par le fait qu'on accorde moins d'importance à la rentabilité que les sociétés traditionnelles de capital de risque. Par contre, la création d'emplois est au fondement des SOLIDES et dans une certaine mesure de tous les organismes distribuant les fonds gouvernementaux. D'autre part, un des objectifs que disent poursuivre les représentants du FSTQ est de développer l'expertise en capital de risque au niveau des régions. Lors de l'analyse, il sera intéressant de voir comment le FRS-Estrie entend atteindre ces objectifs, notamment la création d'emploi, compte tenu du fait que le C.A. est contrôlé par des acteurs régionaux.

1.1 Le réseau des fonds régionaux de solidarité

Dans la première section de ce chapitre, nous nous intéresserons aux éléments structurants de ces organismes. Si, on se réfère à notre cadre théorique, il apparaît que les structures organisationnelles, la mission, les objectifs et les orientations sont autant d'éléments qui facilitent la poursuite des activités mais constituent aussi une contrainte.

1 En effet, le FSTQ centralise ses capitaux à Montréal. Par contre, ses actionnaires proviennent de l'ensemble du Québec.

2 À l'exception d'Innovatech du Sud du Québec dont les capitaux proviennent du gouvernement provincial.

Dans le cas des FRS ces éléments peuvent facilement être isolés dans la mesure où ils sont d'origine exogène et en grande partie formellement établis. C'est donc dire qu'il s'agit de règles sur lesquelles les acteurs régionaux n'ont pas prise mais qui orientent leur action.

1.1.1 Origine du réseau des Fonds régionaux de solidarité

Lors de l'élection provinciale de 1994 (FTQ, 1994, p.51) et dans le premier budget du gouvernement (Mager, 1995), du Parti québécois faisait part de son intention d'implanter un réseau de fonds régionaux s'inspirant du modèle du FSTQ. En octobre de la même année, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) tenait un colloque sur la question du développement socio-économique régional. À ce moment, on notait la difficulté pour les PME de trouver du capital pour démarrer, et ce, particulièrement dans les régions. En se fondant sur l'expérience des SRI et des SOLIDES, dans lesquelles le FTSQ participe, on se prononçait en faveur de la régionalisation du capital de risque comme solution au financement des PME.

Suite à ce colloque, le FSTQ a orienté son action en tenant compte de la position de la centrale syndicale. Selon un dirigeant du FSTQ, l'implication régionale de l'organisme n'était pas entièrement satisfaisante. D'une part, les SOLIDES avec un créneau d'investissement se situant entre 5 000\$ et 50 000\$ n'était pas «en terme de développement économique[...] assez agressifs». D'autre part, on jugeait que les SRI n'étaient pas un outil adapté au niveau du développement économique de certaines régions. À la demande du gouvernement provincial, le FSTQ aurait engagé des négociations pour la mise sur pied des Fonds régionaux de solidarité. Le projet initial du FSTQ était de créer des fonds atteignant après cinq ans un capital de 10 millions \$ et de se doter d'un budget d'administration correspondant à 3% du capital. Or, selon le dirigeant du FSTQ, «le gouvernement trouvait que ça ne faisait pas assez de personnel pour travailler au développement économique». Le budget d'administration a donc été majoré d'un montant de 300 000\$ la première année et de quatre versements annuels de 400 000\$, ce qui constitue la contribution financière du gouvernement.

Sur ces bases, le gouvernement et le FSTQ ont conclu une entente-cadre sur la création du réseau de fonds de solidarité dans les 16 régions administratives du Québec. Le gouvernement du Québec, le FSTQ, la région et la FTQ sont les quatre partenaires principaux identifiés dans l'entente-cadre. Précisons que le document du FSTQ ne nous éclaire pas sur la

définition du partenaire "région". On semble sous-entendre par ce terme les acteurs régionaux qui seront présents au conseil d'administration de l'organisme. Par ailleurs, on y note que le FSTQ est «leader du développement du réseau de fonds régionaux de solidarité» (FSTQ, 1995, p.6). Cette direction se traduit par la responsabilité d'initier la mise sur pied du réseau, de fournir l'encadrement administratif, d'établir les cadres de gestion, de gérer les liquidités des fonds et d'approvisionner les fonds en capitaux. Le gouvernement, quant à lui, a pour rôle d'assurer une partie des frais de gestion. Le secrétaire adjoint au développement des régions siège au C.A. et assure le suivi et le soutien de la mise en place des FRS. La FTQ s'implique dans la mise sur pied, participe au C.A. en plus de défendre les intérêts du FSTQ et d'assurer la participation des travailleurs au développement régional. Le partenaire "région" a cinq rôles: il doit participer à la mise sur pied, élaborer le plan d'affaires, stimuler l'entrepreneurship, déterminer les projets prioritaires, contrôler le conseil d'administration et poursuivre les missions du FSTQ.

1.1.2 Mission, objectifs et orientation des FRS

La mission, les objectifs généraux et la structure organisationnelle des FRS sont déterminés par le FSTQ. Le FRS a, pour sa part, le loisir de déterminer des objectifs spécifiques (axes de développement prioritaires), d'orienter le développement de ses affaires et de ses relations avec les autres partenaires régionaux et, bien sûr, de déterminer les projets d'investissements.

Voyons les éléments qui sont déterminés par le FSTQ. Selon le guide d'implantation d'un FRS produit par le FSTQ (1995) et les documents du FRS-Estrie, on y précise que:

«le principal objet du Fonds régional de solidarité est d'effectuer des investissements de 50 000\$ à 500 000\$ dans des entreprises en démarrage, aux premiers stades de développement, en croissance ou en redressement, oeuvrant principalement dans les secteurs manufacturier ou tertiaire et d'apporter un soutien technique à ces entreprises» (FSTQ, 1995, p.7).

Ainsi, le champ d'action des FRS se situe au niveau de l'entreprise privée par un soutien financier et technique.

La mission et les objectifs des FRS reprennent les éléments relatifs au soutien à l'entreprise mais intègrent aussi des préoccupations plus larges (figure 2 et 3). Le premier de ces objectifs est le maintien et le développement de l'emploi. La formation socio-économique des travailleurs et des gestionnaires en collaboration avec le FSTQ est un autre élément fondamental de cet organisme. En ce sens, la formation des travailleurs et des gestionnaires est contenue dans la mission des FRS. De plus, on établit la vocation régionale de l'organisation en étendant la formation aux acteurs régionaux impliqués dans le domaine de l'économie. Dans les objectifs généraux, on entend aussi appuyer la prise en main du développement économique régional par le milieu. En contrepartie à cet appui aux régions, le FSTQ veut promouvoir la souscription à ses actions par les habitants de la région et aussi par les entreprises et les travailleurs dans lesquelles le FRS investira.

Par ailleurs, le FRS-Estrie poursuit deux objectifs spécifiques déterminés par son conseil d'administration. Le premier a trait à l'augmentation de la part des entreprises moyennement et hautement technologiques dans le secteur manufacturier de la région. Le second objectif est d'augmenter le niveau d'exportation hors Québec des entreprises manufacturières. Ces objectifs sont précisés dans les axes de développements prioritaires (FRS-Estrie, 1996, p.24) où l'on identifie les secteurs de l'environnement, des matériaux industriels, des technologies de l'information/micro-électronique et de la santé. Il est ajouté que les projets «issus de ces secteurs devront avoir un potentiel d'exportation à l'extérieur du Québec et être créateurs d'emplois» (p.24). Il est à noter que ces objectifs sont poursuivis essentiellement dans les activités de prospections du FRS. Ainsi, les projets présentés à l'organisme, et non sollicités par ce dernier, sont évalués au mérite.

FIGURE 1**MISSION DES FONDS RÉGIONAUX DE SOLIDARITÉ**

1-Faire des investissements dans des entreprises de la région et leur apporter un soutien technique dans le but de créer, maintenir ou sauvegarder des emplois.

2-Collaborer avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) à la formation de travailleurs et travailleuses, de gestionnaires et de gens de la région impliqués dans le domaine de l'économie et leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique de la région.

3-Collaborer avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) pour stimuler l'économie de la région par des investissements stratégiques de développement sectoriel et régional qui profiteront aux travailleurs et travailleuses et aux gens de la région ainsi qu'aux entreprises de la région.

4-Favoriser le développement des entreprises de la région en invitant les travailleurs et travailleuses et les gens de la région à ce développement par la souscription d'actions du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ)

Source: FRS-Estrie (1996), Plan d'affaires du Fonds régional de solidarité Estrie, p.4.

FIGURE 2**OBJECTIFS GÉNÉRAUX DES FONDS RÉGIONAUX DE SOLIDARITÉ**

1-Maintenir et développer l'emploi;

2-Maintenir et développer une expertise dans la réalisation d'investissements dans les entreprises admissibles;

3-Assurer, à long terme, l'enracinement des entreprises dans notre région;

4-Faciliter le démarrage d'entreprises admissibles en améliorant la gamme des moyens de capitalisation disponibles et en rendant plus accessible l'appui technique nécessaire aux entrepreneurs;

5-Appuyer la prise en charge de notre développement économique par les intervenants de la région et favoriser la concertation entre ceux-ci;

6-Instaurer une collaboration entre le Fonds régional de solidarité Estrie et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) aux fins de favoriser la formation de travailleurs et travailleuses, de gestionnaires et de gens de la région impliqués dans le domaine de l'économie et à leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique de leur Région;

7-Encourager les travailleurs et travailleuses de la région à contribuer à l'atteinte des objectifs visés par la souscription d'actions du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ).

Source: FRS-Estrie (1996), Plan d'affaires du Fonds régional de solidarité Estrie, pp.4-5.

1.1.3 Structure organisationnelle

Sur le plan légal, le FRS-Estrie «est une société en commandite qui comprend deux catégories d'associés, soit le commandité et le commanditaire initial» (FRS-Estrie, 1995, p.9). Le commanditaire initial est le FSTQ tandis que la dénomination sociale du commandité est Gestion du Fonds régional de solidarité Estrie inc. Le commandité «est une corporation à but non lucratif en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec» (FRS-Estrie, 1995, p.9).

La structure organisationnelle du FRS comporte deux volets, soient l'équipe de gestion permanente et un groupe de neuf administrateurs. L'équipe de gestion compte un directeur général, deux conseillers, un analyste financier ainsi qu'une secrétaire administrative. Les responsabilités du directeur général ont trait à la mise en opération du fonds, à sa gestion courante et au rôle de conseiller senior. Ces deux dernières tâches requérant respectivement 20% et 80% du temps du titulaire du poste. Le D.G. a aussi pour fonction d'établir le lien entre la structure permanente et le conseil d'administration. Les conseillers ont principalement pour tâches d'identifier, d'analyser, de négocier et de suivre des projets d'investissements dans les différentes phases. Ainsi, le suivi des investissements, et notamment la participation à certaines activités des entreprises partenaires (comité de gestion, conseil d'administration, planification stratégique, conseils), sont assurés par les conseillers. L'analyste financier, quant à lui, se charge de l'étude des projets et du suivi technique des investissements. Enfin, l'organisme dispose de 70% du temps de travail d'une secrétaire administrative. Les 30% de temps restant sont consacrés à la période de souscription menée annuellement par le FSTQ.

1.1.3.1 Rôle et composition du conseil d'administration

Le Conseil d'administration a la responsabilité de gérer les orientations du FRS et de prendre les décisions d'investissements en respectant les balises qu'ils établissent et celles établies par le FSTQ. Le C.A. se compose d'un maximum de neuf sièges dont quatre attribués d'office. Suite à des investissements de 600 000\$ dans chacun des seize FRS la Banque nationale du Canada occupe un siège au C.A. dans toutes les régions. Le premier siège est attribué au Secrétaire adjoint au développement des régions qui représente le gouvernement. Le deuxième siège est occupé par un représentant du FSTQ. Le troisième siège est attribué à la FTQ qui délègue son représentant régional.

Le CRD de chacune des régions désigne un des membres de son C.A. pour occuper le quatrième siège d'office. Les cinq places restantes sont attribuées à des individus provenant d'un de ces six milieux: affaires, financier, socio-économique, municipal, syndical, SOLIDE.

Des neuf membres du C.A., cinq composent le Comité d'investissement (C.I.) avec le directeur général. Ce Comité «a pour mandat d'examiner les projets d'investissements avant que ceux-ci soient soumis à l'approbation du conseil d'administration» (FRS-Estrie, 1996, p.7). Les activités des membres du C.A. et du C.I. se font à titre bénévole et seuls les frais encourus pour assister aux réunions sont remboursés.

Par ailleurs, hormis les quatre membres d'office, les autres membres provenant de la région furent sélectionnés par un comité d'implantation. Ce comité se composait d'un représentant du FSTQ, d'un représentant de la FTQ et du secrétaire adjoint au développement des régions. Ces trois membres pouvaient s'adjoindre une ou deux autres personnes pour les assister. Le comité d'implantation du FRS-Estrie comptait les membres mentionnés plus haut en plus de s'être adjoint un cadre du CRD. Selon les membres de ce comité, une liste d'environ 15 individus fut constituée pour composer le C.A. Les trois membres de la région du C.I. se chargèrent des contacts. Par la suite, une liste de cinq membres fut soumise à l'approbation du FSTQ et du gouvernement. Le membre initialement sélectionné pour représenter le CRD fut rejeté par le FSTQ. Il semble que la prise de position³ au sujet du capital de risque et de l'implantation du FRS de la personne en question entraient en contradiction avec la philosophie du FSTQ. Le siège fut comblé par une représentante de la même institution mais ne s'étant pas prononcé sur l'arrivée du FRS en Estrie.

1.1.3.2 Les conseils d'administration des FRS

Dans une optique de comparaison, nous avons sélectionné quatre conseils d'administration de FRS soit ceux du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent, de l'Île de Montréal et de la Mauricie-Bois-Francs. Ces régions furent choisies en fonction de leur situation géographique plus ou moins centrale. Ainsi, l'Île-de-Montréal est le cœur économique de la province. La Mauricie-Bois-Francs est similaire à l'Estrie de par sa proximité de Montréal. Enfin, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Bas-Saint-Laurent sont des régions excentriques traditionnellement défavorisées au niveau du développement économique.

³ L'individu est à l'emploi d'une institution financière dont les instances nationales offrent des services de capital de risque.

La structure économique de ces régions ne fut pas un facteur de sélection mais mentionnons tout de même que partout la situation de l'emploi y est plus difficile qu'en Estrie. La région de Montréal a une économie diversifiée contrairement au deux régions éloignées ayant des économies fragiles et concentrées dans un nombre restreint de secteurs d'activités. Notons que la Mauricie se caractérise par la présence d'un secteur communautaire fort. Par ailleurs, toutes ces régions comptent sur la présence d'institutions universitaires qui développent de plus en plus le partenariat avec le secteur privé.

Si on inclut le FRS-Estrie l'ensemble des cinq C.A. comptent entre neuf et onze membres⁴. Nous avons classé les membres en regard du secteur d'activité professionnelle dans lequel ils oeuvrent⁵. Donc, nous retrouvons cinq secteurs: soit le secteur syndical, le secteur des affaires, le secteur public (ou parapublic), le secteur des élus municipaux et le secteur des groupes communautaires. Le secteur des affaires est divisé selon le type d'entreprise (Finance, commerce, manufacturier et autres). Notons que la catégorie autres inclut essentiellement les membres de professions telles avocat et comptable. D'autre part, la catégorie finance est elle même sous-divisée en fonction de l'institution représentée: FSTQ, BNC, caisses populaires et autres. Concernant les secteurs public et parapublic on compte quatre sous-sections comptant le représentant d'office du SDR et les représentants potentiels du secteur de l'enseignement, des fonctionnaires municipaux et autres.

Dans trois cas sur cinq les représentants du secteur des affaires sont majoritaires. Ainsi en tenant compte des proportions dans le Bas-St-Laurent 70% (7) des membres sont de ce secteur, en Estrie la proportion est de 55% (6) et sur l'Ile de Montréal de 56% (5). Les proportions sont plus faibles en Mauricie-Bois-Francs et au Saguenay-Lac-St-Jean (44% ou 4 membres). Le secteur des affaires se compose surtout de membres oeuvrant dans le milieu de la finance. Viennent ensuite les professionnels (avocats, comptables) et les membres oeuvrant dans le commerce. Paradoxalement, les représentants du secteur manufacturier sont pratiquement absents, si on exclut un siège au FRS-Estrie et un autre en Mauricie-Bois-Francs. Or, un des principaux secteurs d'investissement des FRS est justement les industries manufacturières. En Mauricie-Bois-Francs, le siège du CRD est occupé par une représentante d'un groupe communautaire offrant de l'aide aux femmes pour la réinsertion au marché du travail.

⁴ La composition des C.A. est celle mise à jour en janvier 1997, ce qui inclut les représentants de la BNC. Par contre, pour le FRS-Estrie, il ne s'agit pas exactement de la composition telle qu'elle était lors de la cueillette des données à l'été et l'automne 1996.

⁵ C'est une adaptation de la typologie utilisée par M.- U. Proulx (1995) que nous avons présenté dans la revue de littérature.

Dans notre échantillon, il s'agit de la seule région faisant appel au secteur communautaire, ce qui témoigne de la prégnance de ces institutions dans la même région. Par ailleurs, une particularité de l'Estrie est la présence d'une représentante du mouvement Desjardins, ce que l'on n'observe pas dans les autres régions.

Chacune des régions compte un représentant du SDR dans le secteur public. Au niveau de l'enseignement et de la recherche (niveau collégial ou universitaire), on en compte deux au Saguenay-Lac-St-Jean, un dans le Bas-St-Laurent et un en Mauricie. Ainsi, les régions comptant le plus d'universités soit l'Estrie (2) et Montréal (4) n'ont pas sollicité ces intervenants pour le FRS. Dans le cas qui nous occupe, c'est-à-dire l'Estrie cela amène certaines questions dans la mesure où l'Université de Sherbrooke et ses centres de recherches sont particulièrement actifs dans le partenariat avec l'entreprise privée. Et ce, d'autant plus qu'un axe d'investissement du FRS⁶ concerne les secteurs technologiques dans lequel l'Université de Sherbrooke est impliqué. Par contre, ces deux mêmes régions comptent sur la présence de fonctionnaires municipaux responsables du développement économique. Enfin, il y a seulement dans la région du Bas-St-Laurent où il n'y a pas d'élus municipaux; dans les autres régions de notre échantillon, on en compte un par FRS.

⁶ Voir section: 1.1 Mission, objectifs et orientation des FRS

Principaux organismes de financement de l'Estrie

Nom	Mission de l'organisme	Provenance des fonds	Territoire couvert	Conseil d'administration
BFD ou BDC	Financer PME	Gouvernement fédéral	Estrie	Pas dans la région
SDI	Financer entreprises industrielles	Gouvernement provincial	Estrie	Pas dans la région
FAE	Garantie de prêts pour PME	Gouvernement provincial	Estrie	Relève du CRD
Innovatech du sud du Québec	Financement d'entreprises technologiques	Gouvernement provincial	Estrie, et partie de la Montérégie et Bois-Francs	Affaires=7 membres Université= 1 membre Gouv. prov.= 1 membre
Estrie-Capital (SRI)	Financement PME manufacturières avec potentiel de croissance (50 000\$-500 000\$)	CDPQ, BNC, FSTQ, Desjardins, 2 caisses de retraite locales, Sherbrooke Trust et investisseurs privés	Estrie, et partie de la Montérégie et Bois-Francs	Composé des membres investisseurs
FRS-Estrie	Financement PME secteurs sec. et tert. et création d'emplois (50 000\$ -500 000\$)	FSTQ, BNC, Gouv. prov.	Estrie	Syndicat =1 membre Affaires= 5 membres Publics= 3 membres Élu mun.=1 membre *4 membres représ, d'institution et 6 membres siégeant à titre personnel
SOLIDE ou FIL (7/MRC)	Financements PME (5 000\$-50 000\$)	FSTQ, Desjardins et investisseurs privés	Le territoire de leur MRC respective	Selon la MRC (investisseurs, mun. et milieu)

1.2 Le Fonds régional de solidarité-Estrie

Dans les pages qui suivent, nous présenterons les données recueillies lors des entrevues avec les administrateurs du FRS-Estrie. Ces données nous permettront de mieux saisir le profil des membres du C.A. et d'établir des relations avec la dynamique de développement régional. Enfin, nous pourrons, jusqu'à un certain point, évaluer la dynamique qui existe entre les acteurs du FRS-Estrie.

1.2.1 Les membres du conseil d'administration

Dans cette section, nous présenterons les membres du conseil d'administration en nous intéressant à leur formation, à leur occupation et à leur implication dans le milieu. Dans un premier temps, les membres d'office seront exposés. Par la suite, nous présenterons les membres qui furent sélectionnés par le comité d'implantation. La personne représentant le CRD sera incluse dans cette dernière partie dans la mesure où elle fut sélectionnée parmi l'ensemble des membres du C.A. du CRD. Au moment de mon enquête, un membre du C.A. avait dû se désister pour éviter des situations de conflit d'intérêt et son remplaçant n'était pas encore connu. De plus, le FSTQ comptait temporairement deux représentants qui furent tous deux rencontrés. Enfin, un membre observateur fut aussi rencontré.

Les membres d'office ont pour principale caractéristique de représenter un organisme de manière statutaire, c'est-à-dire que cela fait partie de leur fonction. De ces quatre individus, on compte les deux seules personnes qui ne proviennent pas de la région; il s'agit des représentants du FSTQ. Au niveau de la formation, ils détiennent minimalement un diplôme de premier cycle universitaire et une longue expérience de travail dans leurs domaines respectifs. De plus, les deux représentants de la région sont impliqués de manière extensive dans le développement régional et dans ses interfaces.

Le premier représentant du FSTQ est vice-président et un des initiateurs, du réseau des FRS. Il est à l'emploi du FSTQ depuis 10 ans et demeure dans la région de Montréal. En 1983, il a agi à titre de consultant lors de la mise sur pied du FSTQ⁷. Aussi, il détient un MBA en recherche opérationnelle de l'Université d'Ottawa. Sur le plan de l'implication dans le milieu, le répondant dit manquer de temps pour ce faire. Au C.A. du FRS-Estrie, il siège

⁷ Il était à cette époque à l'emploi d'une société d'état québécoise.

temporairement pour la période d'implantation à titre de représentant du FSTQ⁸. Par ailleurs, on peut voir dans le document du comité d'implantation qu'il est désigné comme représentant du secteur de la finance.

Le second représentant du FSTQ est conseiller participation et à ce titre, il siège aux C.A. de cinq FRS. Il détient un baccalauréat en administration de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Originaire de la Mauricie, il habite la Montérégie depuis une dizaine d'années. Avant son embauche au FSTQ, en 1996, il occupait un poste de cadre dans une société d'investissement. Le répondant s'est impliqué dans le passé dans des Chambres de commerce dans le cadre de son emploi.

Le gouvernement est représenté par le secrétaire adjoint⁹ au développement des régions. Le secrétaire adjoint est en poste en Estrie depuis 1986; dans un premier temps comme directeur de l'OPDQ et, suite à la disparition de cet organisme, comme secrétaire adjoint au développement régional¹⁰. Il détient un baccalauréat en administration des HEC (1966) et une scolarité de maîtrise en géographie. Le répondant habite la MRC du Haut-St-François. Au FRS-Estrie, on le désigne comme représentant du secteur socio-économique. Enfin son poste dans le domaine du développement régional l'amène à être présent dans plusieurs organismes de la région. Il mentionne le CRD et la SDÉRS ainsi que des activités d'animation et d'information dans d'autres organismes de développement régional.

La FTQ, comme dans toutes les régions, a désigné son représentant régional pour siéger au FRS. Les représentants régionaux sont des permanents syndicaux rémunérés par la centrale syndicale. En Estrie, le représentant est en poste depuis deux ans. Auparavant, le répondant, qui détient un baccalauréat en économie, a occupé des postes d'économiste dans les secteurs public et parapublic, puis il fut journaliste dans un quotidien montréalais, ensuite pour un média électronique, cadre pour la même société en Estrie et finalement à l'emploi de la FTQ au service des communications. H demeure en Estrie depuis plusieurs années dans la MRC du Val-St-François. En tant que représentant régional de la FTQ, le répondant est impliqué dans de nombreux organismes à caractère régional. Pour notre propos, retenons qu'il siège au CRD, dans trois SOLIDES, dans un projet de développement économique communautaire à Sherbrooke et qu'il était un administrateur du FDCE géré par le SDR.

⁸ Par la suite, il cédera son siège au second représentant du FSTQ.

⁹ C'est l'équivalent d'un sous-ministre adjoint. Titre que le répondant utilise.

¹⁰ Le répondant a pris sa retraite quelques semaines après notre rencontre.

Les autres membres du C.A. du FRS se caractérisent par le fait qu'ils furent sélectionnés par le comité d'implantation de l'organisme. Ainsi, ils furent approchés individuellement, non comme représentants d'un secteur, mais plutôt comme étant représentatifs d'un secteur. En ce sens, ils ne furent pas désignés par un organisme représentatif, par exemple, du secteur financier ou des affaires. Par ailleurs, il y avait un souci au sujet de la représentativité territoriale en l'occurrence en regard des sept MRC du territoire. Malgré cela les MRC d'Asbestos et de Coaticook ne comptent aucun représentant au C.A. du FRS résidant ou travaillant sur leur territoire.

Le siège de représentant du secteur municipal est occupé par le maire d'une grande ville de la MRC de Sherbrooke. Le titulaire du siège est à la tête d'une entreprise de services aux individus et détient une formation universitaire de premier cycle en histoire. En tant que maire, le répondant est présent dans plusieurs organismes tels la SDÉRS, le Parc médical de Fleurimont, GATE-Santé, Estrie International 2007. Par ailleurs, le répondant a contribué à la création du chapitre local de la Chambre de commerce de la région Sherbrookoise et il s'implique dans des organismes à caractère communautaire comme la Fondation du CHUS, le Club Optimiste et les Chevaliers de Colomb. Enfin, ce membre du FRS occupe la présidence de l'organisme depuis sa création.

Un des deux sièges accordés au secteur des affaires l'est à la présidente directrice générale d'un réseau d'écoles de langues. La titulaire qui réside dans la MRC de Sherbrooke détient un baccalauréat en enseignement. L'implication de la répondante est principalement au niveau de la Chambre de commerce de la région Sherbrookoise où elle siège au C.A. et à la Chambre de commerce du Québec où elle occupe la vice-présidence. Par ailleurs, elle est une membre fondatrice de l'Alliance des femmes d'affaires de l'Estrie qui fait maintenant partie de la Chambre de commerce. Elle fut aussi présidente du volet estrien de la Commission sur l'avenir du Québec en 1995.

L'autre siège dévolu au secteur des affaires est occupé par le président et chef de l'exploitation d'une entreprise manufacturière de la région du Lac Mégantic dans la MRC du Granit. Le répondant détient un baccalauréat en administration de l'Université de Sherbrooke ainsi qu'un MBA de l'Université York. Dans le passé, le détenteur du siège s'est impliqué principalement dans des organismes de développement économique locaux à titre d'administrateur (Corporation de développement économique, CAE). Il est aussi membre de la MRI et a déjà siégé au C.A. de cet organisme. Par ailleurs, notons que l'entreprise dirigée

par le répondant compte comme partenaire financier le FSTQ. À cet égard, le répondant affirme que le FSTQ cite fréquemment l'exemple de son entreprise comme celui d'un partenariat réussi.

Le septième siège est occupé par le directeur du développement économique d'une municipalité de la MRC Memphrémagog. Avant d'occuper ce poste, le répondant, qui détient un baccalauréat en économie, fut commissaire industriel à deux endroits différents de même que consultant en gestion et développement économique. Les fonctions occupées par cet administrateur l'ont amené à s'impliquer dans des chambres de commerce. Il est membre fondateur de la SOLIDE de sa MRC et il siège actuellement à la corporation de développement économique de la MRC.

La personne qui occupe le siège suivant, le fit successivement comme représentante du CRD puis du secteur de la finance. La personne en question dirige depuis 2 ans une institution financière de Sherbrooke affiliée au mouvement Desjardins. Auparavant, elle dirigeait une organisation du même mouvement dans la MRC du Val-St-François. Elle détient un certificat en administration et est membre de l'Institut québécois de planification financière. Dans le cadre de ses activités professionnelles, la répondante a été amenée à participer à des organismes tels les chambres de commerce, corporations de développement économique et SOLIDE. Dans la MRC du Val-St-François, elle siégea durant cinq ans à la corporation de développement économique dont un an à titre de présidente. À Sherbrooke, elle fut jusqu'en 1996, présidente de la SQDM qu'elle représentait au C.A. du CRD. Suite à son départ de la SQDM, elle céda son siège au CRD. Elle demeure tout de même au FRS mais comme représentante du secteur financier.

Après la fin des travaux du comité d'implantation du FRS-Estrie, il fut convenu d'inviter le cadre du CRD qui participait au comité d'implantation pour siéger à titre d'observateur. Le répondant qui demeure dans la MRC de Sherbrooke et possède un baccalauréat et un MBA en administration est au CRD depuis sept ans. Auparavant, il a oeuvré dans le secteur manufacturier à son compte ainsi que pour une entreprise de la région. Au début des années 1980, il a mis sur pied la Maison régionale de l'industrie. Par ailleurs, le répondant est aussi directeur du FAE, il siège à Estrie international 2007 et est aussi membre du Comité régional d'économie sociale. Il dit participer à des rencontres de la Chambre de commerce de la région Sherbrookoise sans être au C.A. En effet, sa position au CRD

l'empêche de siéger au C.A. d'autres organismes, dans la mesure où, il agit souvent en partenariat avec les groupes qui sollicitent sa participation.

Enfin, le directeur général participe aux réunions du conseil d'administration mais il n'en est pas membre, n réside dans la MRC Memphrémagog et détient un baccalauréat en finance. Avant d'occuper le poste de D.G. au FRS-Estrie, il occupait un poste similaire dans un organisme de financement industriel desservant deux MRC de la région. Ses expériences antérieures de travail furent principalement dans le domaine du soutien à l'entreprise. L'implication dans les organismes de développement économique du milieu passe principalement par ses activités professionnelles. Concrètement, il fut administrateur à la chambre de commerce Magog-Orford et au C.A. de l'Association des professionnels en développement économique (APDEQ-Estrie). Concernant le financement, il est membre du Réseau capital qui est un organisme regroupant des intervenants de ce secteur au Québec. Enfin, en Estrie, il participe au réseau des intervenants financiers; un regroupement informel qui se réunit régulièrement pour faire le point sur l'état de cette problématique dans la région.

Au terme de cette présentation, certains éléments sont à souligner. Premièrement, notons que le profil socio-professionnel des membres du conseil d'administration est relativement uniforme. Sur le plan de la formation académique, la majorité des membres rencontrés détiennent une formation universitaire en administration (7/11) ou en économie (2/11). Quant aux deux membres restants, ils détiennent une formation qui n'est pas liée à l'administration ou à l'économie mais ils dirigent tous deux leur propre entreprise. Outre ces deux membres qui dirigent des PME, les autres membres occupent soit des postes de cadres ou des postes de direction. Aussi, les membres proviennent dans six cas sur onze d'entreprises privées dont cinq oeuvrant dans le secteur tertiaire H et une dans le secteur manufacturier. Par ailleurs, trois administrateurs des secteurs public et parapublic sont présents et dans le cadre de leur fonction, ils oeuvrant directement dans le domaine du développement économique.

Au niveau de l'implication dans le milieu, on constate que l'ensemble des membres participent ou ont participé récemment à des organismes se préoccupant de développement économique. Ainsi, si on exclut les représentants du FSTQ qui ne sont pas établis en Estrie, les autres membres s'impliquent autant au niveau local que régional.

¹¹ Le secteur financier domine avec 3 membres; les 2 autres membres proviennent des secteurs de l'enseignement et des services à la personne.

Des huit membres estriens, quatre siégeaient au CRD. D'autre part, six membres sont actuellement présents ou l'ont déjà été dans les corporations économiques ou SOLIDE présentes dans les MRC de la région. Mentionnons aussi la participation aux chambres de commerces locales et provinciales et à la Maison régionale de l'industrie. Par ailleurs, l'implication des membres du FRS qui proviennent du milieu syndical et des secteurs public (ou parapublic) est liée principalement à leur fonction. En effet, le poste qu'ils occupent implique de participer à différentes activités. À l'opposé, l'implication des membres provenant d'entreprises privées a un caractère extra-professionnel, en ce sens que leurs fonctions ne les obligent pas à mener de telles activités. Par contre, ces membres lient leur implication et le fait qu'ils sont sollicités à leurs situations socio-professionnelles et à l'emploi qu'ils occupent.

Enfin, une des préoccupations partagées par plusieurs membres du FRS autant que par ses promoteurs a trait à la représentativité territoriale de l'organisme. À cet égard, les neuf membres estriens du C.A., si on inclut le directeur, proviennent de cinq des sept MRC de la région. La MRC de Sherbrooke compte quatre membres demeurant et travaillant sur son territoire. Par ailleurs, trois autres membres habitent à l'extérieur de cette même MRC mais ont comme principal lieu de travail la Ville de Sherbrooke. Ainsi, seuls les MRC du Granit et de Memphrémagog ont un membre du FRS dont les activités professionnelles ont lieu sur leur territoire. Par contre, le poste de certains membres du C.A. a un caractère régional dans la mesure où ils représentent un groupe dans la région estrienne. Il s'agit du cadre du CRD, du représentant de la FTQ et du secrétaire adjoint au développement des régions.'

Composition des conseils d'administration de cinq FRS

	Estrie		Saguenay-L.St.J.		Bas-St-Laurent		Ile de Mtl		Mauricie-Bois-Fr.	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Syndicat										
	1	9%	1	11%	1	10%	1	11%	1	11%
Affaires	6	55%	4	44%	7	70%	5	56%	4	44%
Finance FSTQ BNC	3	50%	2	50%	2	29%	2	40%	3	75%
Caisses pop Autres	1	33%	1	50%	1	50%	1	50%	1	33%
Commerce	1	33%	1	50%	1	50%	1	50%	1	33%
Manufacturier	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Autres	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
	0	0%	0	0%	2	29%	1	20%	0	0%
	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%
	2	33%	2	50%	3	43%	2	40%	0	0%
Public	3	27%	3	33%	2	20%	2	22%	2	22%
SDR	1	33%	i	33%	1	50%	i	50%	1	50%
Enseignement	0	0%	2	67%	i	50%	0	0%	1	50%
Municipalité Autres	1	33%	0	0%	0	0%	i	50%	0	0%
	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Maire	1	9%	1	11%	0	0%	1	11%	1	11%
Gr. comm.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	11%
TOTAL	11	100%	9	100%	10	100%	9	100%	9	100%

Les membres du Conseil d'administration du Fonds régional de solidarité - Estrie

Membre	Occupation	Formation	Secteur représenté	Implication dans la communauté	Lieu de travail (MRC)
1	V.-P. FSTQ	MBA	Finance	-	Montréal
2	Conseiller FSTQ	Bac. administration	Finance	Regroupements d'affaires	Montréal
3	Secrétaire adjoint SDR	Bac. administration	Secteur public	Observateur dans une majorité d'org. de dev. écono.	Sherbrooke
4	Représentant b 1 Q	Bac. économie	Syndicats	Plusieurs org. communautaires et de dev. écono.	Sherbrooke
5	Maire	Bac. histoire	Municipalité	Org. de dev. écono et regroupements d'affaires	Sherbrooke
6	Présidente - Entreprise de service	Bac. enseignement	Affaires	Org. de dev. écono et regroupements d'affaires	Sherbrooke
7	Président d'une industrie manufacturière	Bac. administration + MBA	Affaires	Org. de dev. écono et regroupements d'affaires	Du Granit
8	Directeur du développement économique d'une municipalité	Bac. économie	Secteur public	Org. de dev. écono et regroupements d'affaires	Memphré-magog
9	Directrice d'une Caisse populaire	Certificat administration	Finance	Org. de dev. écono et SQDM	Sherbrooke
10	Cadre du CRD	Bac. administration + MBA	Secteur public	Org. de dev. écono	Sherbrooke
11	Directeur du FRS-Estrie	Bac. Administration	-	Org. de dev. écono	Sherbrooke

1.2.2 Entrevues des membres du conseil d'administration du FRS-Estrie

Les rencontres avec chacun des membres du C.A. du FRS-Estrie furent encadrées par un guide d'entrevue semi-directif¹². Ce guide comportait quatre parties portant respectivement sur les renseignements généraux; l'implication dans le développement local et régional; la conception et la perception du développement local et régional et finalement sur la participation au Fonds régional de solidarité. Dans la section précédente, nous avons abordé les deux premières parties qui avaient pour but de dresser un portrait des répondants. Avec la troisième partie, deux objectifs sont poursuivis. Premièrement, voir comment les membres du C.A. conçoivent le développement régional, c'est-à-dire de quelle façon ils croient que celui-ci devrait être orienté. Dans un deuxième temps, nous leur avons demandé comment ils évaluent le développement dans leur propre région et, notamment, l'interaction entre les acteurs impliqués. Enfin, la section sur la participation au FRS vise à mieux comprendre six éléments soit: le processus qui a mené à l'implication dans l'organisme; la connaissance des autres membres du FRS; le rôle du répondant; l'orientation des investissements; la représentativité territoriale versus la représentativité institutionnelle et finalement une évaluation de différents aspects de l'organisme (structure, composition, dynamique du C.A., apport pour la région).

1.2.2.1 Conception du développement régional

Nous entendons par conception l'idée que se font les acteurs sur ce que devrait être le développement d'une région. Parmi les membres du FRS, certains véhiculent une conception institutionnelle, c'est-à-dire celle adoptée par l'institution qu'ils représentent. Au FRS, on compte six membres dont les employeurs ont pris formellement position en ce qui a trait au développement des régions¹³. Pour les autres membres, il s'agit de leur propre conception du développement des régions. Il n'en demeure pas moins que le discours des différents acteurs fait appel à un nombre restreint de notions.

¹² Le guide d'entrevue peut être consulté en annexe.

¹³ Il s'agit du gouvernement, du CRD, d'une ville de la région, de la FTQ et du FSTQ qui partagent les orientations de la centrale syndicale..

Il en résulte une conception du développement régional généralement partagée. Par contre, en questionnant les membres sur la planification stratégique de développement du CRD comme outil de développement régional, on constate certaines divergences.

La centrale syndicale qui chapeaute le FSTQ a tenu un colloque sur le développement socio-économique régional en 1994 (FTQ, 1994). Lors de cet événement, la centrale a mis l'emphase sur l'importance d'envisager le développement de manière globale. Ainsi, on soulignait que «le développement économique n'est pas un but en soi, il est un des moteurs du développement social» (FTQ, 1994, p.77). En ce sens, les objectifs fixés sont d'une part, de «créer et maintenir des emplois de qualité», d'autre part «d'accroître et assurer une meilleure redistribution des richesses» et enfin de «démocratiser l'économie».

La position du gouvernement quant au développement est de favoriser la prise en main des régions en étant accompagnateur. De plus, comme plusieurs auteurs le mentionnent (entre autre Dionne), on entend favoriser l'entrepreneuriat régional. Le support à l'entreprise est la «raison d'être» de la direction du développement économique de la Ville de Magog et ce, dans l'objectif de créer de l'emploi, de développer la main-d'oeuvre et d'augmenter les revenus de la ville.

Les positions institutionnelles partagent l'objectif de création d'emplois mais la place faite au développement économique varie. Ainsi, la FTQ véhicule une vision du développement économique comme étant un élément d'un tout, tandis que la Ville de Magog inscrit ses orientations de sa direction du développement économique dans une perspective de soutien à l'entrepreneurship.

Par ailleurs, sur le plan individuel, la conception du développement régional des différents acteurs est relativement homogène. En effet, on associe le plus souvent le développement régional au développement économique du territoire, notamment par la création d'entreprises et d'emplois. Par ailleurs, pour atteindre ces objectifs, les membres du C.A. font référence à différentes notions. Une part importante des membres (4) parlent de développement régional en empruntant un discours proche de la gestion. En ce sens, l'espace régional est indirectement entendu comme une entreprise ayant des produits à offrir. Concrètement, on parle d'un développement en fonction des forces et des faiblesses de la région ou par le développement des secteurs d'activités ayant du potentiel. On conçoit aussi la compétition intra-régionale de la même manière.

Ainsi, un des membres du FRS propose que chacune des MRC développent un créneau ou une niche d'activités comme l'agriculture dans la MRC de Coaticook, l'amiante et le magnésium dans la MRC d'Asbestos. On constate que ces membres conçoivent le développement régional en regard des moyens à adopter pour y parvenir.

La majorité, soit sept membres du FRS, empruntent un discours faisant référence à la concertation, au partenariat, à la mobilisation et à la synergie des acteurs. Ainsi, pour ces membres, un des éléments principaux au fondement du développement économique est la forme que prennent les rapports entre les acteurs impliqués. Les moyens pour y arriver sont secondaires ou du moins subordonnés à une bonne dynamique d'acteurs. Aussi, d'une part, on mentionne que le développement est favorisé par la réunion des acteurs politiques, économiques, sociaux et culturels. La notion de partenariat est fréquemment mobilisée pour caractériser les rapports entre les acteurs individuels et institutionnels. D'autre part, ces réunions d'acteurs¹⁴ ont pour but de favoriser la circulation de l'information pertinente mais aussi de développer une vision convergente du développement régional. Il est intéressant de constater que la majorité des membres, qui évaluent positivement la planification stratégique du CRD, partagent une conception partenariale du développement.

En somme, sur la conception du développement régional, on voit qu'une grande importance est accordée au développement économique. D'autre part, pour favoriser ce développement économique, deux visions se dégagent. Une première vision qui réfère à des notions de gestion où la région est un espace à gérer en regard de ses forces, niches, etc. La seconde vision envisage le développement comme résultant de la qualité du partenariat entre un ensemble d'acteurs. Donc, d'une part, on met l'accent sur les moyens et les facteurs techniques qui entraînent le développement. D'autre part, un autre groupe envisage le développement en fonction du facteur humain et sur la capacité des acteurs régionaux à entrer en relation et ainsi faciliter le développement. Face à ce constat, il sera intéressant de voir comment ces deux visions pourront être conciliées. On peut envisager qu'elles seront complémentaires car la fin poursuivie, soit le développement économique, est la même. Par contre, la poursuite d'une rationalité administrative n'est pas nécessairement synonyme de création d'emplois surtout à une époque où le « *down sizing* » est en voie de devenir une doctrine.

¹⁴ Les réunions d'acteurs peuvent être dans des organismes ou simplement informelles.

1.2.2.2 Évaluation du développement régional

La question de l'évaluation du développement régional représente dans le cadre de cette recherche un élément central, en ce sens qu'elle permet de positionner les acteurs dans ce champ d'activité. Ainsi, sept questions portent sur le sujet. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la participation et à l'évaluation de la planification stratégique de développement de l'Estrie mené par le CRD. Cette planification stratégique s'avérait intéressante dans la mesure où il s'agissait d'une activité d'envergure régionale qui ne se bornait pas strictement aux membres du CRD. Aussi, l'objet de la planification était spécifiquement la question du développement régional. Par la suite, nous avons demandé de positionner la région face aux autres régions québécoises et aussi d'évaluer globalement les efforts de développement menés en Estrie. Enfin, une question portait sur l'action des gouvernements au niveau régional et une dernière interrogation avait trait aux réussites et/ou échecs dans le domaine du développement régional.

Concernant la participation à la planification stratégique du CRD, on constate que mis à part le secrétaire adjoint au développement des régions et le directeur du CRD, aucun membre ne fut impliqué directement dans l'exercice¹⁵. Deux membres disent avoir participé brièvement à une des étapes du processus de planification. Les membres restants ne furent pas impliqués mais la plupart ont pris connaissance de la planification.

Par ailleurs, l'évaluation de la dite planification stratégique ne fait pas l'unanimité parmi les membres. Il y a tout de même une majorité qui considère la planification stratégique de manière positive. Ainsi, pour les deux membres ayant été impliqués directement dans l'exercice, il s'agit d'une très bonne planification stratégique et d'un événement ayant permis de renforcer la concertation dans la région. D'autres membres portent une évaluation positive mais soulignent certaines faiblesses. La principale faiblesse soulevée a trait au fait que l'on ne s'intéresse qu'aux secteurs moteurs. Ainsi, des secteurs d'activités comme le commerce ou les industries manufacturières traditionnelles sont exclus. Un des répondants fait remarquer que cet état de fait contribue à marginaliser certaines MRC ayant des activités économiques qui ne sont pas couvertes par la planification stratégique du CRD.

¹⁵ Les représentants du FSTQ ne résident pas dans la région, donc n'avaient pas l'occasion d'être impliqués. Le représentant de la FTQ travaillait à Montréal au moment de la planification stratégique.

Pour deux membres du FRS, la planification stratégique représente un outil de développement discutable. Ainsi, pour un représentant du monde de la finance, les planifications stratégiques régionales menées au Québec sont trop générales. Selon lui, les objectifs qui sont fixés ne sont pas suffisamment spécifiques, ce qui risque d'entraîner un éparpillement des efforts de développement. Paradoxalement, le représentant socio-économique émet une opinion opposée à l'effet que la planification stratégique a des objectifs trop spécifiques. Ainsi, il serait plus pertinent de rester ouvert à tout projet de développement dans la mesure où les projets émanent d'entrepreneurs et non de planificateurs.

Un groupe de trois membres dit ne pas avoir d'opinion ou ne s'est pas prononcé sur la planification stratégique. Dans un cas, le répondant disait être suffisamment occupé par ses activités courantes et laissait la planification aux autres.

On constate donc que, de manière générale, la planification stratégique de développement du CRD est évaluée positivement. Les principales critiques sont à l'effet que cette planification tend à exclure soit des secteurs d'activités économiques ou des territoires. Par ailleurs, une forte majorité de membres s'entendent pour dire que les activités du CRD contribuent à la concertation dans la région.

D'ailleurs, dans l'évaluation globale des efforts de développement de la région, les membres du FRS sont unanimes sur le fait qu'il existe une bonne concertation des intervenants régionaux. La collaboration au niveau des intervenants économiques est un élément noté par plusieurs. On note, entre autres, la présence de différents réseaux d'affaires, d'un réseau des professionnels en développement économique et d'un réseau spécifique aux intervenants en financement. Aussi la particularité de ces réseaux serait leur caractère informel qui selon certains membres est un indice du fort degré de concertation dans la région. L'harmonisation du réseau d'organismes de soutien à l'entreprise, notamment Estrie international 2007, ainsi que le guichet unique du financement, (voir chapitre précédent) sont d'autres initiatives que l'on mentionne comme étant positives pour le développement de la région. Ces observations sont corroborées par une étude de Tremblay et Fontan (1994) qui affirmaient que «le pourcentage moyen d'entreprises possédant un réseau informel est plus élevé dans les régions de la Montérégie (64%) et de l'Estrie (72%)» (p.68). Cet état de coopération et de collaboration serait aussi présent entre les paliers de gouvernements provincial et fédéral, du moins au niveau opérationnel.

Pour expliquer cette situation, on note que le nombre d'acteurs économiques est relativement restreint ce qui est propice aux rencontres et à la circulation de l'information. De plus, la concentration des services gouvernementaux et des services à l'entreprise à Sherbrooke fait de cette ville un pôle de rencontres pour plusieurs intervenants. D'un point de vue strictement géographique, il est mentionné que Sherbrooke se trouve à une heure maximum de route de la périphérie de la région. La présence de nombreux équipements de loisirs (ski, golf, etc.) dans la MRC voisine de Memphrémagog représente des lieux de rencontres informelles mais tout de même intéressants selon le cadre du CRD. De plus, au sein des membres du FRS, Sherbrooke et sa région environnante est unanimement reconnue comme la métropole régionale. On considère que le développement de cette Ville et de sa MRC profite par effet de dispersion à l'ensemble de la région.

L'évaluation de la situation du développement régional que font les représentants du FSTQ est intéressante car ils comparent avec les autres régions québécoises. Leur constat corrobore les dires des autres membres à l'effet que la concertation est une pratique courante et qu'il y a une bonne circulation de l'information dans la région. En ce sens, le guichet unique du financement est une initiative qu'ils n'ont pas observée ailleurs. Par ailleurs, on remarque la présence d'une conscience régionale qui se traduit par une volonté de vouloir faire prospérer la région.

D'autre part, malgré un niveau de concertation jugé bon, le portrait dressé par les membres du FRS n'est pas complètement rosé. Les résultats de la concertation connaissent, de l'avis des membres, des hauts et des bas. Il semble que l'arrimage entre les intérêts régionaux et les intérêts locaux n'est pas toujours aisé. Il y aurait entre les différentes subdivisions administratives (municipalités, MRC, région) du territoire des "batailles de clochers". Selon deux membres, cela est attribuable au manque de vision de certains élus mais aussi à leurs obligations électorales. Ces déchirements internes ont été exposés au grand jour lors de la crise de la SDÉRS alors que des municipalités ont quitté puis réintégré l'organisme. De plus, dans le passé, ces dissensions auraient contribué à la perte de projets d'entreprises qui se sont établies à l'extérieur de la région, notamment à Drummondville et Bromont. Par contre, un membre note la tentative des élus municipaux pour obtenir le contrôle du CRD, tentative qui témoignait d'une certaine entente entre ces acteurs. En somme, les efforts de développement régional seraient fructueux entre les intervenants économiques mais, dans certains cas, les élus municipaux représenteraient des irritants plutôt que des facilitateurs.

1.2.2.3 La participation au Fonds régional de solidarité-Estrie

Cette dernière partie de l'entrevue s'intéressait aux dimensions relatives à la participation des membres du C.A. du FRS. D'une part, on se questionnait sur le processus qui a mené chacun des membres à participer au FRS et sur le degré de formalité de la représentation institutionnelle. Par la suite, on tentait d'établir les liens et la nature de ces liens entre les membres du C.A. Dans un troisième temps, les membres furent questionnés sur les modalités de leurs actions au FRS et sur leur évaluation de l'organisme. Dans un dernier temps, nous tentions d'évaluer les ressources (temps, argent) investies dans la participation au FRS.

À l'exclusion des représentants du FSTQ, de la FTQ et du SDR, qui sont présents d'office, les autres membres furent contactés par le comité d'implantation. En effet, le FSTQ et le gouvernement désiraient que les membres des C.A. soient représentatifs de différents secteurs d'activités. Or, pour respecter cette représentativité, diverses solutions furent envisagées. Une des solutions aurait été de s'adresser à des regroupements représentatifs des différents secteurs et de les charger de déléguer un représentant. Toutefois, la solution retenue fut de donner au comité d'implantation la responsabilité de sélectionner des individus représentatifs des différents secteurs. Ce comité constitua une liste comptant une dizaine de candidats et finalement cinq acceptèrent de participer au FRS. Le représentant de la FTQ se chargea de recruter un des représentants du monde des affaires. Le secrétaire adjoint au développement contacta les représentants du monde municipal et du secteur socio-économique et le second représentant du monde des affaires. Quant à lui, le directeur du CRD se chargea du choix du représentant du CRD. Ainsi, comme nous l'avons vu, le premier représentant du CRD fut rejeté par le FSTQ mais les deux choix subséquents furent acceptés.

Par ailleurs, les cinq membres sélectionnés par le comité d'implantation disent siéger au FRS à titre personnel. En ce sens, ces cinq individus ne représentent pas leur employeur et ce dernier ne fut pas impliqué dans la décision de participer au FRS. Par contre, certains ont informé leur supérieur mais sans plus, d'autant plus qu'aucun ne fait rapport de ses activités au FRS, à quelque organisation ou groupe que ce soit. En fait, ils disent tous être présents en vertu de motivations personnelles. En plus de motivations personnelles, un membre dont l'entreprise a comme actionnaire le FSTQ, participe au FRS dans un esprit de coopération avec ce partenaire financier.

Nous avons aussi tenté de voir quelle connaissance chacun des membres avait de ses homologues et surtout le type de rapport qu'ils ont entretenu avant de devenir membres du C.A. du FRS. Pour ce faire, à partir des informations recueillies, nous avons compilé ceux qui eurent des activités communes. De manière générale, l'ensemble des membres du FRS connaissaient une majorité de leurs collègues avant de participer à l'organisme. Seul un membre provenant de l'extérieur de la région de Sherbrooke semblait ne pas faire partie du réseau. Précisons aussi que les représentants du FSTQ ne furent jamais en rapport avec des membres de la région, à l'exception du représentant de la FTQ. Par ailleurs, quand les répondants déclaraient avoir déjà collaboré avec des homologues, cela était principalement par la participation à des organismes ou à des projets de développement. Dans de rares cas, les rapports relevaient du domaine professionnel à titre de clients ou de partenaires.

Nous constatons que les membres oeuvrant dans le domaine du développement économique et du financement sont ceux qui eurent le plus de relations fonctionnelles avec d'autres membres. Ces contacts prenaient place surtout dans des organismes de développement régional notamment en siégeant au C.A. de ces mêmes organismes. Les membres provenant du secteur des finances avaient aussi des rapports professionnels relativement à des projets de financement. Les représentants du monde syndical et municipal entretiennent moins de rapports et ceux-ci prennent place essentiellement aux C.A. d'organismes liés au développement régional. Enfin, les deux représentants du monde des affaires n'ont entretenu que peu de rapports fonctionnels avec les autres membres du FRS. Par contre, ils ne sont pas inconnus de ces derniers qui disent les connaître de réputation dans, une proportion similaire aux autres administrateurs. En somme, on voit que les professionnels du développement et de la finance ont des rapports fonctionnels plus nombreux et d'une plus longue durée. De plus, l'objet des rapports a le plus souvent trait au développement régional. À l'opposé les membres issus du monde des affaires ont des rapports moins fréquents et plus ponctuels.

En regard de leur participation au FRS, on observe que les membres n'ont pas tous la même conception de leur rôle d'administrateur. Par contre, quant à l'orientation des investissements du FRS, l'unanimité semble régner. Ainsi, les membres d'office du C.A. du FRS envisagent leur rôle d'administrateur en regard du groupe qu'ils représentent. Ils entendent donc défendre dans un cas les orientations syndicales, dans l'autre les orientations gouvernementales. Les autres administrateurs perçoivent leur rôle à la fois en fonction du territoire qu'ils représentent et en fonction des tâches qu'ils y accompliront.

Concernant leur représentativité territoriale, une majorité de membres la lie à leur connaissance du milieu et à leur capacité d'agir comme médiateur entre un éventuel promoteur et le FRS. Dans un cas, le membre se propose d'amener des projets provenant de sa MRC. Par contre, ce même membre considère qu'en tant qu'administrateur, sa tâche n'est pas d'évaluer les dossiers dans la mesure où les analystes en place ont les compétences voulues pour le faire. Ce point de vue est partagé par les membres qui ont peu de connaissance en financement, mais ils disent tous être en mesure d'évaluer certains aspects non-financiers.

Par ailleurs, la mission première du FRS est d'effectuer des investissements permettant de favoriser l'emploi en région. Sur l'orientation de cet élément majeur de la mission, l'ensemble des membres partagent une vision similaire. La création d'emploi est considérée comme un élément distinctif du FRS comparativement à des sociétés traditionnelles de capital de risque qui privilégient le rendement. Il est à noter que le FRS n'a pas de mécanisme formel pour s'assurer que l'objectif de création, maintien ou de sauvegarde d'emplois soit rempli. Il ressort qu'un des rôles spécifiques du représentant de la FTQ est de s'assurer de l'aspect emploi. Or ce dernier n'a qu'une voie au C.A. et n'a pas d'outil réel pour remplir ce mandat.

Dans un autre ordre d'idées les administrateurs sont d'avis que le FRS sera un levier économique important car il permettra de financer des projets dont le rendement serait inférieur aux normes du marché du capital de risque. Par ailleurs, outre les balises d'investissements imposées par le FSTQ, le FRS doit, dans sa stratégie d'investissement, considérer les axes de la planification stratégique de développement du CRD. Selon un représentant du FSTQ, ces axes s'appliquent dans les activités de prospection du FRS. Les projets soumis par un promoteur ne sont donc pas étudiés en regard de ces axes. Cette pratique est entérinée par l'ensemble des administrateurs qui considèrent que le FRS doit être ouvert à un maximum de projets.

Au sujet des structures de l'organisme, de la composition du C.A. et de la dynamique qui l'anime, on partage en général un constat positif. Ainsi, les structures du FRS sont considérées par la majorité comme étant adéquates. Par contre, dans un cas, on juge qu'avant l'établissement du FRS, l'offre de financement en Estrie était suffisante. En ce sens, le membre aurait préféré une harmonisation de l'offre de financement par la mise sur pied du guichet unique. Une telle initiative aurait permis des économies d'échelle, évité la multiplication des structures de financement et facilité la recherche de financement pour les

entrepreneurs. Selon un représentant du FSTQ, son organisation a refusé de participer à l'harmonisation des services financiers car on désirait que la provenance des fonds soit respectée et distincte des autres sources de capitaux. On ajoute que le gouvernement peut difficilement demander à des initiatives privées d'harmoniser leurs efforts quand ce n'est pas le cas au niveau étatique. Pour un autre membre, c'est l'affiliation syndicale du FRS qui représentait une pierre d'achoppement. Mais suite aux rencontres avec les représentants du FSTQ et de la FTQ16 ce membre dit que ses craintes sont moindres et que sa perception du mouvement syndical a changé.

Pour les administrateurs du FRS, les réunions du C.A. se feraient dans un climat de collégialité où il n'y aurait pas de chauvinisme. Par contre, l'évaluation de la composition du C.A. n'est pas unanime. Les deux éléments discutés ont trait à la représentativité territoriale et à la question de l'expertise. Le fait que les MRC de Coaticook et d'Asbestos ne soient pas représentées au C.A. constitue une lacune pour certains. Par contre, pour d'autres, la couverture du territoire est incomplète mais tout de même adéquate. Ainsi, pour deux administrateurs, la sur-représentativité de la région Sherbrookoise est justifiée. Pour eux, les investissements dans cette agglomération ont un rayonnement régional.

Sur le plan de l'expertise, on en vante la diversité au sein du C.A., mais aussi le fait que l'expertise en financement ne soit pas un pré requis absolu pour siéger au FRS. Ce faisant, certains membres possèdent de l'expertise, des connaissances et des habiletés qui selon plusieurs membres permettent une analyse plus complète des dossiers soumis. Mais cela est, selon certains, problématique car l'analyse de dossiers exige un minimum de connaissances en financement. Aussi, des membres mentionnent une lacune d'expertise dans des secteurs d'activités notamment au niveau du tourisme. À l'opposé, on note une très grande expertise dans le secteur manufacturier notamment avec le représentant du secteur manufacturier et le cadre du CRD.

À la question sur l'apport potentiel du FRS à la région, on remarque deux catégories de réponses. Les représentants du FSTQ et de la FTQ considèrent que les FRS seront des instruments permettant de diffuser l'expertise en capital de risque dans les régions, la diffusion de l'expertise se faisant par la formation des membres du FRS mais aussi des employeurs et

¹⁶ Les membres du C.A. du FRS-Estrie ont bénéficié de deux journées de formation offertes par le FSTQ.

¹⁷ La conduite de ces groupes résulte de l'action d'acteurs individuels, mais le caractère organisé de l'action nous permet de la considérer de manière agrégée.

employés des entreprises partenaires. Le secrétaire adjoint au développement des régions tient des propos similaires sur la formation en spécifiant que le FRS devrait améliorer les rapports entre employeurs et employés. L'effet de formation devrait aussi être perçu au niveau des entrepreneurs de la région par le développement de la pratique du partenariat dans le financement de leurs entreprises.

Pour les administrateurs issus de la région, le FRS est perçu comme un outil de financement additionnel. Ainsi, on considère que l'objectif poursuivi par ce fonds, soit la création d'emploi, fait en sorte que l'on comble un créneau inoccupé. En ce sens, une majorité insiste sur le fait que le but premier des investissements du FRS n'est pas d'obtenir un fort rendement mais de créer des entreprises et des emplois. Dans cette mesure, on croit que l'organisme agira comme levier économique pour la région.

X X X

En conclusion à cette présentation du réseau des fonds régionaux du FSTQ et du FRS-Estrie certains éléments sont à retenir. Dans un premier temps, les FRS se distinguent des autres organismes de financement du fait que leurs conseils d'administration se veulent représentatifs de la région. Par ailleurs, le réseau vise à favoriser l'emploi et à développer une expertise en capital de risque en région. Au niveau de la structure et de la mission globale poursuivie par les FRS ces éléments sont dictés par le siège social du FSTQ à Montréal. Par contre, comme nous le démontre un échantillon de quatre FRS, on voit que la composition des C.A. est teintée d'une couleur régionale. Cela tend à confirmer notre hypothèse à l'effet que la dynamique régionale orientera l'implantation d'un nouvel organisme de développement régional.

Dans un deuxième temps, le Fonds régional de solidarité de l'Estrie et les membres de son conseil d'administration ont certaines caractéristiques intéressantes. On constate à prime abord une certaine homogénéité entre les différents membres du C.A. et ce en regard de plusieurs points importants. D'une part, les membres ont tous une formation universitaire et principalement dans des domaines comme l'économie et les affaires. Il en est de même au sujet du statut socio-professionnel des membres qui sont tous dans des postes de directions ou de cadres supérieurs. Au niveau de la conception et de l'évaluation du développement régional le point de vue est aussi quasi unanime. En ce sens, on considère que le développement de la région passe par le développement de l'économie, de l'entreprise privée et de l'emploi. On évalue aussi que la région estrienne bénéficie d'une bonne dynamique de développement caractérisée par un bon niveau de concertation entre les intervenants et notamment ceux du secteur économique. D'autre part, la participation au FRS est pour la majorité une implication à titre personnel et non comme représentant d'un organisme, d'un groupe ou de leurs employeurs. Quant à l'évaluation du FRS, il existe encore une unanimité sur les objectifs poursuivis par l'organisme. Par contre, l'implantation du FRS est questionnée, dans la mesure où pour certains le marché du financement dans la région est suffisamment développé mais manque d'unité et de coordination.

II L'implantation du FRS-Estrie: des pratiques régionales et institutionnelles complémentaires

L'objet principal de notre recherche est tel, que nous le spécifions dans la question de recherche, de comprendre comment se structure une organisation dont la mission est le financement du développement régional. Sur la base de notre revue de littérature, nous avons pu constater que la nature des rapports sociaux qu'entretiennent des acteurs d'un territoire a un grand impact sur les orientations que prend le développement du territoire. En ce sens, nous avons émis l'hypothèse que la structuration d'un organisme de financement du développement régional sera influencée par son environnement, et notamment dans le cas qui nous intéresse, par la dynamique de développement régional. Cette dynamique est le résultat d'un ensemble de rapports sociaux dont la finalité est de favoriser le développement d'un territoire. Dans le but de bien saisir ces rapports sociaux, nous avons adopté une approche théorique qui considère l'action collective comme un phénomène politique émanant d'acteurs stratégiques. Par ailleurs, l'action de ces acteurs est contingente de plusieurs éléments. D'une part, les stratégies des autres acteurs du système sont à considérer, dans la mesure où ils sont impliqués dans le même "jeu". D'autre part, un système d'action se compose de structures et de règles qui de par leur nature offre un cadre à l'action collective. Cadre, qui selon la situation, facilite ou contraint l'action collective.

Ainsi, en regard de notre question de recherche, de la littérature, de notre hypothèse principale et de notre option théorique, nous avons procédé à la cueillette des données. Celle-ci fut menée dans le but de recueillir des informations à la fois sur la région et sur l'organisme que nous étudions. Cela fut effectué avec un souci de disposer des éléments nécessaires sur les acteurs, les structures et les règles pour procéder à une reconstruction théorique de notre objet de recherche. Ce dernier chapitre sera donc consacré à cette tâche qui devrait à terme, nous permettre d'établir s'il y a une relation entre la dynamique de développement régional et l'implantation d'un nouvel organisme dans ce champ d'activités.

Concrètement, cette partie débutera avec une section où nous établirons le lien entre les concepts utilisés et les éléments de description. Ensuite, nous procéderons à l'analyse en tant que telle, c'est-à-dire à reconstruire les conduites d'acteurs. Dans un premier temps, nous examinerons les conduites d'acteurs dans le système d'action régional, soit à l'échelle de la région administrative de l'Estrie.

Deuxièmement, le même exercice sera fait pour le FRS-Estrie. Enfin, nous infirmerons ou confirmerons le lien existant entre ces éléments et nous nous pencherons sur les implications inhérentes à l'organisation étudiée.

2.1 Le développement régional comme système concret d'action

Comme nous le voyons dans notre option théorique, l'action collective et le phénomène organisationnel existent à partir du moment où deux acteurs et plus entrent en relation pour solutionner un problème. En ce sens, la problématique du développement régional peut être entendue comme un phénomène organisationnel qui mobilise plus ou moins directement un ensemble d'acteurs formant un réseau. Ce réseau d'acteurs évolue à l'intérieur d'un système concret d'action dont nous aurons à préciser la nature et les limites. Cela relève de l'analyse, car le système d'action et ses composantes n'existent pas en tant que tels; il s'agit plutôt d'une construction utile pour la présente recherche.

2.1.1 Le système concret d'action estrien

Pour étudier ce phénomène, il devient nécessaire d'établir les limites de l'action collective. Au Québec, des limites furent légalement établies par le gouvernement provincial qui divisa son territoire en seize régions administratives, dont l'Estrie. Ce découpage est intéressant, car c'est le gouvernement, un acteur majeur, qui de cette manière "territorialise" son champ d'action en ce qui a trait, entre autres, au développement des régions. Ces limites pour le système concret d'action sont d'autant plus pertinentes que la position centrale que le gouvernement provincial occupe dans le champ du développement régional contraint, jusqu'à un certain point, les autres acteurs à adopter les mêmes délimitations. C'est d'ailleurs le cas de l'organisme que nous étudions, dont la mission est de desservir la région administrative de l'Estrie. Donc, l'organisme en question est destiné à l'ensemble de la région et constitue de ce fait un enjeu certain pour le développement de la région.

En adoptant une telle frontière pour le système concret d'action, nous demeurons conscients que la problématique du développement régional ne s'y réduit pas. À cet égard, nous ne nions pas l'endogénéité de la structuration du système (Friedberg, 1994), mais nous ajoutons plutôt que nous devons tenir compte de certaines externalités. Dans le cadre de notre recherche, cela est primordial car le FRS-Estrie est une organisation largement déterminée par des acteurs (FSTQ, gouvernement provincial) situés hors de la région. Mentionnons simplement les fonds qui proviennent de Montréal, la structure de l'organisme et les objectifs

poursuivis qui sont déterminés par le FSTQ. Par ailleurs, ces externalités sont des données fixes nous permettant de concentrer notre analyse sur la composition du C.A. et sur les objectifs spécifiques du FRS-Estrie qui sont les éléments sur lesquels les acteurs régionaux ont pris.

Ainsi, la région administrative de l'Estrie constitue bien un système concret d'action en regard de notre objet de recherche, d'une part parce que le champ d'action du FRS-Estrie se limite à ce territoire et d'autre part dans la mesure où cette délimitation est un "étalon" imposé par un acteur structurant du champ d'action. Dans les sections suivantes, nous nous intéresserons aux règles et structures de ce système, mais dans un premier temps, aux acteurs qui animent le système.

2.1.2 Les acteurs du développement régional estrien

Dans notre cadre théorique, la notion d'acteur s'applique autant à un individu qu'à un regroupement d'individus que nous nommerons, en l'occurrence acteur collectif. En ce sens, un organisme ou même un groupe d'intérêt peut être considéré comme un acteur. La nature de notre recherche ne nous permet pas d'étudier la dynamique régionale en regard de la position de la multitude d'acteurs individuels.

À l'échelle de la région, nous croyons pouvoir saisir la dynamique en nous concentrant sur l'étude de la conduite des acteurs collectifs. En effet, le champ du développement régional est largement animé par des organisations et des groupes¹⁷. D'une part, les organisations formellement établies peuvent être considérées comme des acteurs collectifs. Ici nous pensons principalement aux différents organismes de développement tel le CRD, les CDE et aussi les centrales syndicales, les regroupements patronaux qui ont pignon sur rue. La conduite de ces acteurs est relativement facile à saisir car leur caractère de permanence laisse des traces.

Par ailleurs, dans certains cas, il est nécessaire de recourir à des catégories plus larges en utilisant des typologies qui synthétisent la position de plusieurs acteurs collectifs pour en faire une seule. Pour ce faire, les positions doivent être le fait d'un groupe menant des activités similaires et avoir une grande uniformité quant au contenu.

¹⁷ La conduite de ces groupes résulte de l'action d'acteurs individuels, mais le caractère organisé de l'action nous permet de la considérer de manière agrégée.

À cet égard, nous avons choisi d'appréhender l'ensemble des groupes communautaires de cette manière car cet ensemble d'acteurs adoptent des positions similaires vis-à-vis la question du développement régional. Ainsi, la typologie d'acteurs que nous empruntons à Proulx (1995) va en ce sens, car elle représente une agrégation de plusieurs acteurs autour d'une même dénomination. Concrètement, cela nous permet de parler du monde des affaires, du secteur public, des groupes communautaires, des syndicats et des élus en tant qu'acteurs collectifs indépendants avec une conduite distincte.

2.1.3 Le FRS-Estrie: un sous-système d'action et un nouvel acteur collectif

Le propre d'un acteur collectif c'est d'être aussi un système d'action avec ses acteurs, ses règles et ses structures. Nous venons de voir que, dans le système d'action estrien, les organismes de développement sont considérés comme des acteurs collectifs. Or, l'objectif de notre recherche est d'analyser l'impact d'une dynamique régionale sur la structuration d'un nouvel acteur collectif qui à terme deviendra un joueur sur l'échiquier du développement de la région. L'étude de la relation entre la dynamique régionale et l'implantation du FRS-Estrie nécessite une analyse pointue de l'organisme. En ce sens, le FRS-Estrie sera présenté comme un sous-système d'action ayant lui aussi ses acteurs, ses règles et ses structures.

Ainsi, nous considérons que le FRS-Estrie est un sous-système plutôt qu'un système, dans la mesure où les mécanismes de mise en place de l'organisme délèguent formellement des acteurs régionaux pour mener à terme l'implantation de l'organisme. Malgré une structure administrative pré-déterminée, des fonds d'origine exogène et des objectifs dictés hors de la région, une certaine marge de manoeuvre est laissée à cette dernière. Concrètement, cinq des dix membres du C.A. sont désignés par un comité d'implantation composé d'acteurs régionaux. De plus, des cinq autres membres, quatre représentent des institutions de la région d'accueil. Finalement, le choix des orientations d'investissement doit se fonder sur la planification stratégique de développement du CRD de la région.

Dans la mise sur pied du réseau provincial de FRS, le FSTQ semble véritablement avoir la volonté de décentraliser la gestion d'une partie de ses fonds.

«Il faut ramener le développement économique en région, le plus près possible de la clientèle [...] il faut ramener les centres de décisions en région, ce que j'appelle moi démocratiser le capital de risque» (Vice-président du FSTQ).

Cette position concorde avec la position prise par la FTQ lors de son colloque sur le développement régional. En procédant de cette manière, le FSTQ abandonne techniquement une partie du droit de gérance de ses capitaux à des intervenants régionaux. Or, plus loin, nous verrons si effectivement la région s'est appropriée l'organisme ou si le contrôle demeure à l'extérieur de la région. Dans un tel cas, le FRS-Estrie devrait être considéré comme un système indépendant plutôt qu'un sous-système.

2.1.4 Les règles et structures du système régional

Le système d'action régional qu'est l'Estrie se compose d'un ensemble de règles et de structures servant de cadre à l'action des intervenants du développement régional. Les règles sont des balises que les acteurs d'un système se sont données pour encadrer leur action. Mais, elles servent aussi à réduire l'incertitude quant à la conduite des autres acteurs en la rendant prévisible. Concernant les structures, ce qui les distingue des règles c'est leur caractère de permanence qui les rendent plus imperméables à l'action des acteurs. Cela n'exclut pas qu'on puisse éventuellement modifier les structures. Par exemple, la structure économique d'une région est une donnée relativement stable dans le temps mais qui change tout de même.

En ce qui concerne les règles, nous nous sommes intéressés principalement à celles mobilisées dans le champ du développement régional. La planification stratégique de, développement du CRD est la principale règle que nous avons présentée dans les chapitres précédents. En effet, cette planification élaborée par une autorité régionale reconnue vise à réguler le développement de la région en l'orientant de manière spécifique. Ainsi, la planification fut élaborée par un grand nombre d'acteurs dans l'optique de contrôler les activités développementales ou, à tout le moins, à les orienter. En ce sens, un "acteur-développeur" va voir son action régulée par la planification du CRD qui, en adoptant des axes de développement, facilite ou contraint le travail des acteurs.

Par ailleurs, une planification stratégique est une règle formelle connue d'une majorité d'acteurs et facilement repérable par un observateur. Les acteurs, dans les rapports qu'ils entretiennent, peuvent produire des règles reconnues dans le système mais qui ne sont pas établies formellement. De plus, aux yeux des acteurs du système, ces règles informelles ne sont pas perçues comme telles, ce qui rend ardu le travail du chercheur.

En ce sens, les régulations informelles ne peuvent être identifiées qu'à la lumière de l'analyse du système d'action.

Sur le plan des structures, plusieurs furent exposées dans les chapitres de description. La première, et certainement la plus immuable, concerne les aspects géographiques propres à la localisation de la région. On parle ici de la position de la région à l'intérieur de la province, mais plus largement dans le nord-est de l'Amérique du Nord. La morphologie de la région est aussi importante, comme le relief, la présence de cours d'eau, etc. Une deuxième structure importante est la composition des secteurs économiques de la région et la dispersion de l'activité sur le territoire. Enfin, la dernière structure que nous avons abordée concerne la division du territoire en unités politiques. Dans ce cas, nous nous sommes intéressés principalement aux structures municipales, c'est-à-dire les villes, villages et MRC.

À l'échelle du FRS, le plan d'affaires ainsi que les balises d'investissement imposées par le FSTQ constituent une forme de régulation des activités. Remarquons que les orientations spécifiques d'investissement sont laissées au choix du C.A. du FRS qui, de cette manière, a la possibilité d'établir une part des règles formelles. Par ailleurs, le cadre administratif défini par le FSTQ représente dans sa forme définitive une structure. En ce sens, le C.A. est une structure décisionnelle de l'organisme. Toutefois, le processus ayant mené à la sélection des membres de cette structure est formellement réglementé par le commanditaire des FRS. Les membres du C.A. doivent en effet provenir de certains secteurs d'activités, donc le processus n'est pas aléatoire et informel. Mais, comme nous le verrons plus loin, cette règle laisse une certaine latitude que nous croyons comblée par le mode de régulation de la région.

2.2 Le développement régional estrien: une dynamique particulière

La prochaine section sera consacrée à l'analyse des conduites des acteurs du champ du développement régional estrien. Cela nous permettra de voir, à l'instar de Billette et Carrier (1993) en Beauce, si en Estrie l'activité développementale possède sa propre régulation. Pour ce faire, nous procéderons à une reconstruction de notre objet de recherche à l'aide de notre cadre théorique. Ainsi, l'accent sera mis sur les modalités des jeux d'acteurs.

2.2.1 Le champ du développement régional: plusieurs acteurs...une coalition dominante

Les activités de développement régional, constitutives de ce champ d'action en Estrie, sont le fruit de l'interaction de nombreux groupes d'acteurs. Par contre, la place occupée par chacun de ces groupes à l'intérieur du champ n'est pas la même. Selon les intérêts et les ressources de chacun, l'influence varie sur les orientations de l'activité développementale. En ce sens, la prochaine section sera consacrée à l'analyse des différents acteurs du développement estrien et à la place, plus ou moins centrale, qu'ils occupent dans ce champ d'activité. Ainsi, comme nous le verrons au point suivant, la définition même de la problématique qui réunit ces acteurs, soit le développement régional, est lourdement orientée par une coalition de deux acteurs. Ces derniers occupent le centre du champ et sont, à cet égard, dans une position de pouvoir qui leur permet d'orienter l'action collective.

Les deux groupes d'acteurs en question sont, d'une part, les élus municipaux et d'autre part les représentants d'entreprises privées. Comme nous le verrons, les premiers forment une coalition avec les seconds dans la mesure où de nombreux efforts sont consacrés par les municipalités au soutien à l'entreprise.

2.2.1.1 L'acteur municipal

En se fondant sur les données relatives à la région, on constate que les élus municipaux sont très présents dans les divers organismes de développement de la région. Au niveau local, chacune des sept MRC chapeaute une corporation de développement économique contrôlée par les maires qui la composent. De plus, la mission qui fut donnée à ces organismes est de favoriser le développement économique en soutenant de différentes manières l'entreprise privée. Toujours dans une optique de soutien à l'entreprise, les élus municipaux sont présents dans les SOLIDE et FIL de la région. Par contre, dans ce cas, les investisseurs, soit principalement des entreprises financières, sont à la tête de ces organisations. Mais, le champ d'activité de ces organismes se circonscrit aux limites territoriales des MRC, ce qui constitue une reconnaissance de cette administration sous-régionale et de la pertinence de ses frontières.

Cette reconnaissance est observable à l'échelle de la région, en ce sens qu'un tiers des sièges au CRD (14 sur 39) sont occupés à parts égales par des maires et préfets, ce qui en fait le groupe le plus important. Par contre, mentionnons que c'est le gouvernement provincial qui a imposé aux CRD que le tiers des sièges soit accordé aux élus municipaux.

À cet égard, les intervenants municipaux sont formellement reconnus comme des acteurs importants pour le développement de l'espace régional par le gouvernement. Ainsi, à propos d'une problématique importante liant le gouvernement et les régions, c'est-à-dire la décentralisation, il semble que les élus municipaux estriens aient imposé leur vision. À ce sujet, on peut lire dans le dernier rapport annuel de l'organisme:

«Le CRD reconnaît que ce sont les instances municipales qui sont directement concernées par cette question» (CRD, 1996, p.26).

Cela vient, jusqu'à un certain point, confirmer la thèse de Gagnon (1985B) voulant qu'il y ait un renforcement des liens entre le gouvernement provincial et ses homologues municipaux. Selon Gagnon, ce rapprochement s'est amorcé lors de la création des MRC.

On constate donc que le groupe des élus municipaux a un intérêt évident dans le contrôle des outils de développement régional et local. De plus, la reconnaissance gouvernementale de ce groupe et sa position d'initiateur des CDE lui confère un avantage certain dans les rapports qu'il entretient avec les autres acteurs du développement. Par contre, les rapports entre acteurs municipaux ont leur part de conflits et ce, principalement quant à la localisation du développement. Ces conflits ont lieu entre les MRC, mais aussi entre les villes centres et les villes périphériques d'une même MRC. Cette dernière opposition est institutionnalisée au CRD; ainsi les sept MRC sont représentées par leurs préfets provenant d'une municipalité périphérique et les maires des sept villes centres de chacune des MRC sont aussi présents.

À l'échelle de la région, les différentes MRC n'ont pas le même rapport de force en regard du développement de la région. On constate que les principaux organismes se consacrant au développement régional se concentrent à Sherbrooke. Ainsi, le CRD, le SDR, les principaux intervenants gouvernementaux, les organismes de financement sont dans cette ville. Il en est de même pour les principales firmes de services à l'entreprise (comptables, avocats, consultants, etc) qui ont pignon sur rue à Sherbrooke. Cela contribue à faire de cette ville un centre administratif régional. De plus, la région immédiate de Sherbrooke est reconnue par les acteurs de la région, qu'ils soient de Sherbrooke ou non, comme le centre régional. En ce sens, une majorité d'intervenants rencontrés affirment:

«La masse critique de la région de l'Estrie se situe dans les villes composant la MRC de Sherbrooke» (membre du FRS-Estrie).

«Je la vois comme la reine mère qui porte et qui devrait aider en région» (membre du FRS-Estrie).

En somme, la ville et la MRC de Sherbrooke occupent une position centrale dans le champ du développement régional par sa position géographique centrale et aussi parce que les institutions du développement y sont établies.

Les autres MRC et leurs acteurs se trouvent quelque peu marginalisés et relégués à des rôles d'acteurs secondaires dans le champ du développement régional de l'Estrie. Ainsi, bien que les organismes d'envergure régionale aient un souci d'être représentatifs de la région, essentiellement en sollicitant des administrateurs des différentes MRC, certains indices tendent à démontrer que le champ n'est pas occupé également. Le principal indice est certainement l'accroissement des activités de développement local présent principalement dans les MRC d'Asbestos, du Granit et de Coaticook. Dans le cas de la MRC d'Asbestos, une étude récente de Proulx (1995) y démontre une endogénéisation des activités développementales. Concrètement, l'auteur affirme que les activités de développement font de moins en moins appel à des acteurs provenant de l'extérieur de la MRC. Selon différents intervenants de la région, ce constat s'applique aussi aux deux autres MRC périphériques. Nous avançons que ce phénomène s'explique par différents éléments dont l'éloignement géographique et les différences marquées dans les secteurs d'activités économiques. Ces mêmes éléments sont moins marqués dans les trois MRC restantes moins distantes et ayant des activités économiques similaires à ce qu'on observe dans la MRC de Sherbrooke.

2.2.1.2 Les acteurs du secteur privé

Le secteur de l'entreprise privée est un acteur incontournable dans le champ du développement régional, dans la mesure où, on mise beaucoup sur sa vigueur pour assurer le développement (Prévost, 1993, 1994, 1995, Thibodau et Gasse, 1994). En Estrie, la présence de nombreux organismes de soutien à l'entreprise témoigne de cet état de fait. Nous remarquons, par ailleurs, une implication marquée des entrepreneurs privés dans les structures de développement. Ainsi, au CRD, les membres représentants des secteurs d'activité économique occupent 8 des 12 sièges accordés aux représentants socio-

économiques qui comptent aussi les syndicats et groupes communautaires. Dans les organismes de financement, les acteurs privés sont largement majoritaires dans les C. A. On remarque même qu'un important fonds gouvernemental (Innovatech Sud-du-Québec) est administré presque exclusivement par des acteurs privés tout comme la SRI et une majorité de SOLIDES. Enfin, la présence d'un organisme regroupant les manufacturiers estriens (MRI) dénote certainement que ce groupe est conscient des intérêts que ses membres partagent à l'égard, entre autres, du développement de la région¹⁸.

En somme, les acteurs privés jouissent d'un rapport de force qui leur est favorable à l'égard de la problématique du développement régional. D'une part, ils sont identifiés comme les principaux vecteurs du développement par les gouvernements provincial et fédéral, par les élus municipaux mais aussi par les syndicats. D'autre part, en Estrie, malgré cette conjoncture favorable, les acteurs privés sont impliqués dans les structures de développement et ils ont eux-mêmes développé des structures uniques permettant de se concerter.

2.2.1.3 L'acteur syndical

En Estrie, comme dans d'autres régions, les syndicats sont largement impliqués dans les organismes socio-économiques de tous genres. Mais, comme le mentionne un représentant syndical, il est difficile d'évaluer le pouvoir que ce groupe a sur le développement.

«Notre présence est recherchée, c'est parce que d'une part les gens qui veulent que ça se développe chez eux, on représente une contribution positive. On contribue à façonner l'opinion publique par notre présence. On a un rôle réel mais difficile à évaluer» (membre du FRS).

Par ailleurs, l'importance grandissante du FSTQ, l'implantation du réseau des SOLIDES et des FRS sont certainement des éléments de nature à mettre, de plus en plus, l'acteur syndical et particulièrement la FTQ dans une position de force vis-à-vis le développement régional.

¹⁸ Le représentant des industries manufacturières au CRD est également le directeur de la MRI.

Par contre, malgré les activités financières de la centrale, il semble que les ressources disponibles en région pour les représentants des syndicats fassent défaut.

«Prendre sa place dans le développement régional ça veut dire aussi d'avoir les ressources pour le faire, les syndicats n'ont quand même pas beaucoup de ressources» (membre du FRS).

Les ressources en question sont d'une part la formation sur la question du développement régional et, d'autre part, le temps disponible pour les activités syndicales et autres. Malgré cela, nous croyons que les outils d'intervention économique que les syndicats se donnent leur confèrent une position d'acteurs participants et non plus simplement une position d'acteurs revendicateurs. D'autant plus, que les fonds syndicaux sont appuyés ouvertement par le gouvernement (exemptions fiscales, contribution aux frais administratifs), qui est encore un acteur central du développement régional.

2.2.1.4 Les acteurs communautaires

Le mouvement communautaire estrien est peu impliqué dans le champ du développement régional. En effet, les différents groupes communautaires se consacrent principalement à des activités dans le secteur des services sociaux. Le développement économique communautaire (DEC), encore peu présent dans la région, se concentre pour l'instant dans les quartiers défavorisés de Sherbrooke. Ainsi, l'absence des acteurs communautaires du développement régional, si ce n'est pour défendre les services sociaux, peut s'expliquer de différentes manières. Premièrement, le développement régional estrien est dominé par des acteurs qui préconisent le développement économique. Deuxièmement, les initiatives de DEC visent habituellement la revitalisation économique d'un quartier, d'une ville ou une MRC. Or, il y a peu de zones dévitalisées dans la région estrienne et les expériences de revitalisation ayant eu lieu dans les MRC de Coaticook et d'Asbestos (Prévost, 1993) empruntaient plutôt une orientation de DEL à caractère économique. En ce sens, le champ que pourrait occuper le mouvement communautaire au niveau économique est comblé principalement par les élus municipaux. Ces derniers sont en effet les principaux initiateurs des expériences de DEL observées.

2.2.1.5 Les acteurs intermédiaires

La position occupée par le secrétaire adjoint au développement des régions et par le directeur du CRD en Estrie est particulière. Ainsi, ces individus et les organismes qu'ils représentent agissent comme des "facilitateurs" du développement. Ce rôle est accompli de deux façons; d'une part, en favorisant les rapports entre les acteurs du champ et d'autre part en mettant sur pied des structures de soutien au développement.

De par sa mission, le CRD a pour mandat «d'assurer la concertation des intervenants régionaux» (CRD, 1996, p.7). Or, il semble que les intervenants en question, que nous avons rencontrés, considèrent que ce mandat est rempli.

«Il y a de la concertation qui se fait entre les partenaires, je ne dis pas qu'il n'y a pas de chicanes de clochers, il y en a partout, mais les gens se parlent. Je pense que **l'organisme qui aide ou qui permet un petit peu cette concertation c'est le CRD** et tous les partenaires sont là» (membre du FRS).

Par ailleurs, un des membres SDR est membre observateur d'un grand nombre d'organismes de développement à l'échelle de la région. Ce faisant, il est dans une position stratégique pour faire circuler l'information pertinente à travers la région. De plus, cette personne conçoit son rôle comme étant:

«... aider les leaders régionaux à rassembler à mobiliser le monde. Les leaders sont efficaces dans la mesure où eux-mêmes sont branchés dans des réseaux qui les informent et les alimentent» (membre du FRS).

Notre enquête nous a aussi permis de constater que le directeur du CRD et le secrétaire adjoint du SDR entretiennent des relations régulières sur les différentes questions régionales.

Outre le fait de favoriser la concertation, le CRD-Estrie élabore des structures organisationnelles pour soutenir le développement. Au cours des dernières années, le CRD a initié «l'harmonisation des interventions auprès des entreprises de l'Estrie par des organismes de soutien émergeant aux fonds publics» (CRD, 1995, p.3). Il s'agit d'une des actions majeures de cet organisme. Ces efforts ont permis le regroupement des intervenants impliqués dans l'exportation et dans les entreprises technologiques à l'intérieur d'organismes qui sont maintenant indépendants du CRD.

En ce sens, le SDR, le CRD, mais principalement leurs dirigeants, sont des acteurs qui, par leurs actions, agissent comme des intermédiaires entre les autres acteurs du développement.

2.2.2 Constats sur les stratégies développementales estriennes

La section précédente nous a permis de constater la place qu'occupent les différents acteurs estriens quant à la problématique du développement de leur territoire. Sommairement, nous voyons que le champ est largement occupé par une coalition regroupant les élus municipaux et les entrepreneurs privés. Dans la présente section, nous verrons que la stratégie dominante repose largement sur une vision économique du développement régional. Le second constat est à l'effet que les acteurs estriens ont généré une stratégie de coopération quand l'enjeu de l'action collective est le développement de la région.

2.2.2.1 Prédominance des stratégies économiques

La notion de développement régional renvoie, selon Tremblay et Fontan, (1994) à l'amélioration des conditions de vie pour l'ensemble d'une collectivité dans un territoire donné. À cet égard, les variables sociales, culturelles, économiques et autres sont incluses. Or, en Estrie, le réseau des acteurs attachés au développement économique mobilise largement la scène du développement régional. Il en résulte que les ressources vouées au développement régional sont dirigées en grande partie vers des projets de nature entrepreneuriale ou apportant une plus value au système productif estrien. Ce n'est pas dire que les aspects sociaux et culturels soient laissés pour compte, mais plutôt que les acteurs de ces réseaux évoluent en parallèle au réseau du développement économique. Les intervenants de ces réseaux ont des interactions, mais celles-ci semblent être ponctuelles et liées à des dossiers particuliers.

Les orientations du CRD-Estrie représentent un bon indicateur de l'importance de la régulation économique du champ du développement régional. Les conseils régionaux de développement se sont vus donné par le gouvernement, le mandat général de coordonner le développement de chacune des régions québécoises. Ce mandat est donc ouvert, à priori, à tous les aspects du développement tels que vus plus haut. En ce sens, la composition du C.A., décrété par le gouvernement provincial, fait appel à des intervenants de tous les secteurs. Or, si on examine les activités du CRD-Estrie, et principalement la planification stratégique de développement de l'Estrie, on constate rapidement que les efforts sont orientés vers le développement de l'activité économique.

À cet égard un membre de l'organisme nous disait:

«Le CRD, c'est le conseil régional de développement. Normalement, quand on parle de développement, on parle d'un développement socio-économique mais, il ne faut pas se leurrer, c'est plus économique que socio» (représentant du secteur socio-économique au CRD).

De plus, comme nous l'avons vu lors de la présentation des données, les axes de développement issus de la planification stratégique sont dans une grande proportion (5 sur 7) à caractère économique. Au sujet de cette planification, le un membre du FRS nous disait en entrevue:

«J'ai reconnu formellement un fait porteur d'avenir, **de développement économique, de plus value, de capitaux** [...]. En le reconnaissant c'a comme encouragé ou consolidé les promoteurs de ces industries dans leurs convictions profondes».

Ainsi, pour ce représentant de l'État en Estrie, le développement de la région est formellement assimilé au développement économique. Enfin, les autres activités du CRD et les dossiers appuyés par l'organisme présentés dans les rapports annuels sont, encore là, d'ordre économique.

Comme autre indicateur de la prédominance d'une vision économique du développement, notons que chaque MRC s'est dotée d'une corporation de développement économique. Les mêmes MRC possèdent tous un fonds local d'investissement dont les ressources financières sont d'origine locale. De plus, selon un représentant du FSTQ:

«... tant au niveau d'organismes communautaires, que des gens au niveau de l'économie, du privé, on dirait qu'ils ont développé une plus grande conscience régionale...plus économique. Il y a un vouloir de faire prospérer la région»

La conscience régionale économique n'est donc pas limitée aux acteurs de la coalition dominante mais plus globalement à l'ensemble des acteurs de la région. À cet égard, au CRD, des membres des groupes communautaires et des syndicats sont directement impliqués dans les

instances décisionnelles de l'organisme. Ces instances¹⁹ sont appelées à prendre des décisions d'investissement dans des projets d'ordre économique.

Il apparaît donc que le développement régional estrien se fonde sur des stratégies de développement économique. En ce sens, les stratégies estriennes sont plus proches de ce que Tremblay et Fontan (1994) nomment les initiatives libérales à caractère économique propre au DEL à l'opposé de stratégies progressistes de type communautaire. De plus, comme nous le verrons dans la section consacrée à l'analyse du FRS, les différences observées dans la composition des C.A. de ces organismes confirme notre observation sur les orientations du développement en Estrie.

2.2.2.2 Le développement régional...un enjeu partagé

En effet, même si l'orientation générale que prend le développement régional en Estrie répond plus aux intérêts de la coalition dominante (élus municipaux et secteur privé), il apparaît que la coopération autour de cet enjeu déborde largement ces deux groupes d'acteurs. D'une part, la coopération strictement économique entre les intervenants de l'Estrie est particulièrement bien établie. D'autre part, l'ensemble des acteurs de la région démontre un fort degré de coopération lorsque l'enjeu de l'action collective est le développement de la région.

Au niveau des intervenants économiques, la coopération peut être observée par la présence de structures formelles et informelles permettant aux acteurs d'échanger l'information. Cette coopération serait particulière à l'Estrie dans la mesure où;

«Il ont des outils qu'ils se sont développés, des associations, des modes de travail... En Estrie, il y a peut être plus de collaboration, ou de travail... même les différents organismes de financement travaillent ensemble, compte tenu des mécanismes qu'ils ont mis en place» (Représentant du FSTQ).

Selon cet observateur provenant d'une autre région, le partenariat est une pratique bien établie. La MRI représente un bon exemple de la capacité des acteurs économiques de coopérer dans

¹⁹ Il s'agit des cinq commissions qui évaluent les projets soumis au FIR en vertu des axes de développement stratégique.

une structure qui ne sert pas, à prime abord, leurs intérêts particuliers mais plutôt les intérêts du groupe.

Un indice du fait que la coopération et le partenariat sont bien implantés dans la région est certainement la présence de réseaux informels. Les intervenants financiers ont constitué un tel réseau qui n'a pas pignon sur rue mais qui fonctionne tout de même.

«C'est très informel, c'est un regroupement de tous les organismes qui offrent du financement. C'est un réseau pour créer du maillage» (Directeur du FRS-Estrie).

Plus précisément, les membres de ce réseau sont les dirigeants des différents fonds de capital de risque ainsi que les responsables des prêts commerciaux et industriels des banques et caisses de la région. Encore dans ce cas, l'existence du réseau n'est pas fondée sur les intérêts spécifiques des organismes mais plutôt sur un intérêt plus large ayant trait au développement du potentiel économique.

Cette coopération serait facilitée par le nombre relativement restreint d'intervenants impliqués dans le développement économique à l'échelle de la région. De plus, cela faciliterait l'entrée en contact des intervenants.

«En matière de développement économique tout le monde se connaît, il y a sept MRC. Le domaine de la santé c'est une autre affaire, moi je ne connais pas grand monde dans le domaine de la santé, c'est un réseau. Mais le réseau économique, ça c'est l'industrie manufacturière, c'est les universités, les collèges, tout ce qui grouille qui fait qu'il y a une plus value économique qui est donnée à la région» (Secrétaire adjoint du SDR).

La position géographique centrale de Sherbrooke et sa proximité de tous les points de la région seraient propices aux rencontres. En ce sens, un membre du FRS mentionne qu'une importante station de ski située près de Sherbrooke est un endroit où les intervenants économiques ont l'occasion de se rencontrer dans le cadre de leur loisir.

Les rapports de coopération entretenus entre les intervenants du réseau économique permettraient aussi à l'information pertinente de circuler rapidement. En ce sens, une membre du FRS qualifie les rapports entre intervenants économiques de très "partenariaux".

«On peut pas faire autrement dans une région comme ici de travailler avec des tentacules tout le tour et de **travailler en partenariat** avec ce qui existe en terme d'organisme, c'est ce qui fait qu'aucun dossier ne devrait passer dans notre région et ne pas s'arrêter ici et aboutir ailleurs. Parce qu'on **est très branché les uns sur les autres** en région».

En regard de cela, on constate que les intervenants économiques, qu'ils soient des professionnels du développement ou des dirigeants d'entreprises, ont développé des stratégies et des mécanismes de concertation.

Par ailleurs, la coopération ne se limite pas à ce groupe d'acteurs. Ainsi, de nombreux éléments démontrent que les syndicats et les groupes communautaires prennent part aux efforts de coopération économique. Ce qui est particulier, c'est que les efforts de ces groupes, habituellement qualifiés de forces vives revendicatrices (Gagnon 1985A, 1985B), partagent les orientations des leaders économiques. À cet égard, la vision de la coalition dominante reçoit le consentement des autres acteurs. Ainsi, les syndicats qui défendent les droits sociaux des travailleurs occupent des positions stratégiques vis-à-vis le développement économique. Le président du CRD qui est élu par les membres du C.A., dont ceux de la coalition dominante, provient de la CSN20. Implicitement, si ce n'est explicitement, la position de cet acteur est certainement un indicateur qu'il partage les orientations que prend l'organisme. La position de la FTQ est encore plus évidente, dans la mesure où par l'entremise du FSTQ, des SOLIDES et maintenant du FRS la centrale devient un partenaire économique à part entière.

Dans cette section, nous avons pu constater que le système concret de développement régional estrien se fonde sur des stratégies de développement économique. Les acteurs de la coalition dominante, ainsi que les acteurs intermédiaires sont les principaux promoteurs des stratégies économiques. Ce constat vient confirmer les observations de nombreux chercheurs du développement régional québécois à l'effet que ce champ d'activité est contrôlé par l'élite locale avec l'appui du gouvernement. Par contre, en Estrie, des acteurs qui s'opposaient habituellement à l'élite locale, comme les syndicats et les groupes communautaires, coopèrent plutôt avec elle en appuyant les stratégies dominantes. Conformément à notre question de recherche, dans la prochaine section nous verrons si la dynamique régionale que nous venons d'exposer fut un élément structurant dans l'implantation du FRS-Estrie.

²⁰ Il occupe la présidence du CRD depuis le début des années 1990.

2.3 Le FRS-Estrie: une structure régionale?

La littérature sur le développement régional au Québec regorge d'études démontrant les succès mitigés des initiatives de développement exogènes, c'est-à-dire imposées aux régions. Pour expliquer les résultats décevants, on fait référence aux spécificités régionales qui ne sont pas prises en compte par les programmes, organismes et initiatives émanant des instances nationales des gouvernements ou autres groupes. Par ailleurs, on remarque de plus en plus une prise en main du développement par les communautés. Ces initiatives de DEL ou de DEC se fondent sur une meilleure utilisation des ressources locales. Or, ces expériences de développement semblent, de manière générale, remplir leur mandat, soit la revitalisation du milieu. Dans ces cas, le succès découlerait largement de la prise en main du processus de revitalisation par les acteurs locaux. Ainsi, depuis trente ans, le développement régional québécois est passé d'un paradigme de développement exogène à un paradigme de développement endogène. Le premier se caractérisait par le déploiement de ressources énormes mais sans mobiliser les acteurs régionaux, tandis que le second mise sur la mobilisation des acteurs régionaux mais dispose de ressources limitées.

Les fonds régionaux de solidarité sont des organismes de développement qui furent élaborés en combinant des aspects des deux paradigmes de développement. D'une part, la structure de l'organisme, le nombre d'employés, les paramètres généraux d'investissement sont déterminés à l'extérieur de la région, d'où proviennent également les fonds. En ce sens, il s'agit d'une initiative de développement exogène. D'autre part, le commanditaire des FRS laisse une marge de manoeuvre aux acteurs régionaux pour s'appropriier l'organisme, ce qui en fait, au moins partiellement, une initiative de type endogène. La latitude se situe essentiellement dans le choix des individus siégeant au C.A. et dans le choix des orientations spécifiques d'investissement.

Cette dualité soulève des questions. Premièrement, est-ce que le FSTQ, qui est le commanditaire et le principal bailleur de fonds laissera effectivement à la région, la possibilité de s'appropriier l'organisme? Deuxièmement, est-ce que le comité d'implantation de l'organisme est composé d'acteurs représentatifs du système régional d'action? Troisièmement, est-ce que les membres qui composent le C.A de l'organisme sont représentatifs de la dynamique régionale présentée plus haut?

Enfin, compte tenu des réponses à ces questions, est-ce que la mission de création d'entreprises et de sauvegarde, de maintien ou de création d'emplois du FRS-Estrie pourra être remplie?

Dans les pages qui vont suivre, nous nous appliquerons à répondre à ces questions en examinant la relation entre la dynamique régionale et la composition du nouvel organisme de financement.

2.3.1 Appropriation du FRS-Estrie par les acteurs régionaux

À la lumière des données que nous avons recueillies, nous sommes en mesure de dire que la dynamique de développement régional de l'Estrie a imprimé sa marque sur le processus d'implantation du Fonds régional de solidarité. En effet, on constate que les acteurs impliqués dans l'implantation de l'organisme sont partie prenante du champ du développement régional, dans la mesure où ils mobilisent les mêmes stratégies d'action et partagent les caractéristiques du système régional. Comme nous le verrons en premier lieu, l'appropriation de l'organisme par la "région" repose en partie sur la composition du comité d'implantation qui regroupait les acteurs pivots du système régional. Dans un deuxième temps, les membres qui furent sélectionnés pour former le C.A. proviennent tous, de manière générale, des groupes fortement impliqués dans le développement de la région. À cet égard, ils sont représentatifs de la dynamique régionale. De plus, à l'examen de la composition de C.A. de FRS de quatre autres régions, on constate que les différences observées semblent confirmer l'influence de la variable régionale.

2.3.1.1 Un comité d'implantation mobilisé par les acteurs intermédiaires

L'étape cruciale du choix des membres du conseil d'administration fut confiée dans toutes les régions à un représentant de la FTQ et au secrétaire adjoint du SDR. Ceux-ci pouvaient s'adjoindre d'autres membres issus de la région s'ils le jugeaient nécessaire. Ainsi, on constate qu'une part importante du lien entre la dynamique de développement régional et l'implantation des FRS dépend de l'ancrage régional des membres de ce comité. En effet, si on constate qu'ils occupent des positions secondaires dans le système régional de développement, l'appropriation de l'organisme par la région est d'entrée de jeu mise en péril. En Estrie, le représentant de la FTQ et du SDR ont fait appel aux services du directeur du CRD pour mener à terme les obligations du comité d'implantation. Or, dans la section précédente, nous avons souligné que le "couple" formé

des représentants du SDR et du CRD occupe une position d'acteur intermédiaire dans le champ du développement régional. De par les fonctions qu'ils occupent et les actions qu'ils entreprennent, ces deux acteurs ont une connaissance approfondie du système de développement régional et de ses acteurs. Cette connaissance fut mise à profit au FRS, dans la mesure où, quatre des cinq membres sélectionnés par le comité d'implantation furent contactés par le secrétaire adjoint du SDR ou par le directeur du CRD. Le seul membre issu du secteur manufacturier et provenant de l'extérieur des environs immédiats de Sherbrooke fut recruté par le représentant de la FTQ.

Par ailleurs, si on se penche sur les activités du comité d'implantation, on est à même de constater que son fonctionnement relève de la spécificité de la dynamique régionale, notamment dans la capacité que les acteurs ont d'adopter une stratégie de coopération lorsque l'enjeu des rapports est le développement de la région et ce, malgré des intérêts premiers différents. Ainsi, en Estrie le CRD faisait la promotion, depuis quelques années, d'un projet d'harmonisation des sociétés de capital de risque. Par sa présence, le directeur du CRD voulait promouvoir ce projet auprès du FSTQ.

«... tant et aussi longtemps [...] qu'on n'avait pas fini, ce que j'appellerais, d'harmoniser l'ensemble des sociétés de capital de développement en région, je ne voulais pas quitter le FRS» (Cadre du CRD).

Pour ce dernier, ce projet s'avérait important car, selon son évaluation, le FRS n'était pas nécessaire à la région.

«Pour moi c'est une très grande déception [...] le FRS, il nous est imposé, nous autres on n'a jamais demandé ça en 100 ans, ça c'est une affaire de Parizeau. Pour le développement régional, on avait demandé des affaires mais ce n'était pas le FRS. En même temps le gouvernement a le Fonds décentralisé de création d'emplois, un professionnel et demi quasiment; Fonds d'aide aux entreprises, un professionnel et demi aussi, ça vit dans deux boîtes et ça travaille ensemble. En même temps, Innovatech Sud-du-Québec et le FRS arrivent, nous autres on a dit: on va faire un comptoir unique en région, on va planter tout ce monde là au même endroit. Il va y avoir un hall d'entrée, une réceptionniste pour tout ce monde là et on va avoir un pool d'analystes et là on va avoir trois ou quatre volets différents» (Cadre du CRD).

Or, le FSTQ a refusé de souscrire à ce projet qui impliquait la mise en commun des locaux et du personnel, dans la mesure où cette initiative ne respectait pas la contribution spécifique du FSTQ.

Malgré ce différend qui fut résolu en fonction des intérêts du FSTQ, le CRD est demeuré au comité d'implantation et un cadre fut invité à titre d'observateur au C.A. du FRS. En tant qu'administrateur observateur, le cadre du CRD fut nommé trésorier. Aussi, il entendait orienter ses interventions en fonction du financement du développement plutôt que dans l'optique de l'harmonisation des services à l'entreprise.

«Je ne peux pas intervenir là-bas, mais je peux intervenir de ce côté-ci [FAE]. Lorsqu'il y a un promoteur qui vient ici, puis on décide de mettre 100 000 piastres dans sa compagnie, puis il y a manque, ben on va dire à [directeur du FRS-Estrie] c'est tu quelqu'un qui pourrait être intéressant chez vous?» (Cadre du CRD).

En dépit du fait que les échanges sur l'harmonisation pouvaient amener la confrontation, le CRD et son représentant ont adopté une stratégie de coopération.

Par ailleurs, le débat sur l'harmonisation met en lumière les limites de l'appropriation régionale du FRS. En effet, le projet d'harmonisation était un dossier majeur du CRD au cours des dernières années. En refusant d'y participer le FSTQ agit, jusqu'à un certain point, à l'opposé des conduites coopératives que l'on observe dans le système d'action du développement. Par contre, les autres membres du FRS ne semblent pas se formaliser de l'échec de l'harmonisation et ils partagent, pour certains, le point de vue du FSTQ.

2.3.1.2 Structure représentative du conseil d'administration

L'examen des activités du comité d'implantation nous permet de voir qu'à cette étape, il y a une appropriation du FRS par des acteurs clefs de la région. Par ailleurs, l'instance centrale du FRS est certainement son conseil d'administration, et son analyse nous permettra d'évaluer l'impact de la dynamique régionale. Pour ce faire, nous nous sommes attardés aux membres de ce C.A. et à leurs relations avec le système régional de développement comme le suggère Daley et Angulo (1994).

Comme il fut exposé au chapitre 4, certaines règles guidaient le comité d'implantation concernant la composition du C.A. Ainsi, les cinq membres qui n'étaient pas nommés d'office devaient provenir de six milieux²¹ différents. Cette règle impose une certaine contrainte mais, comme les milieux désignés ne sont pas formellement précisés, le comité d'implantation avait une certaine latitude. Au FRS-Estrie, les membres sélectionnés par le comité d'implantation proviennent des milieux des affaires, financier, socio-économique et municipal. On n'a donc pas eu recours à des acteurs provenant des milieux syndical et des SOLIDE. Ainsi, à l'instar de ce que l'on observe dans le système régional et dans les autres organismes de développement, dont les acteurs principaux proviennent des municipalités et des affaires, les membres sélectionnés par le comité d'implantation originent des milieux des affaires (2), de la finance (1) et municipal (2). Dans le secteur municipal, on compte un élu et un fonctionnaire qui, selon les documents du FRS, représentent le secteur socio-économique. À ce premier égard, le système régional semble avoir eu une influence sur le FRS.

En observant la composition des C.A. de quatre autres régions, on est à même de voir que la dynamique régionale est véritablement une variable. Ainsi, le C.A. du FRS-Mauricie-Bois-Francs, une région qui se caractérise par l'importance du secteur manufacturier et par la vigueur des groupes communautaires, notamment dans les Bois-Francs, compte des membres de ces deux secteurs. Quant au FRS-Estrie, il compte sur un représentant du secteur manufacturier mais sur aucun représentant des organismes communautaires qui sont peu impliqués au niveau économique.

La place importante qu'occupent les acteurs du monde des affaires en Estrie se vérifie si on compare avec la composition du FRS du Saguenay-Lac-St-Jean. Dans cette région seulement 44% (4 membres sur 9) proviennent du monde des affaires et ils se distribuent également entre des représentants des actionnaires du FRS (FSTQ et BNC) et des représentants de professions libérales. Toujours dans cette région les représentants du secteur public sont présents dans une proportion de 33%, ce qui est la plus forte proportion observée dans notre échantillon. Or, la région du Saguenay-Lac-St-Jean a une économie fondée sur la grande entreprise et sur un secteur public bien implanté. Cette distribution est observable au FRS de la région. En Estrie, les acteurs du monde des affaires occupent 55% des sièges tandis que le secteur public est présent dans une proportion de 27%. La proportion des acteurs publics demeure tout de même la deuxième en importance de notre échantillon.

²¹ Milieu des affaires, milieu financier, milieu socio-économique, milieu municipal, milieu syndical, milieu SOLIDE.

Mais, compte tenu que deux de ces membres sont des professionnels du développement économique cela ne fait qu'appuyer nos affirmations quant à l'importance du milieu des affaires et de son poids dans le développement économique.

La prégnance du secteur municipal dans le développement régional estrien est certainement illustrée par la présence au C.A. du FRS d'un fonctionnaire municipal chargé du développement économique. Dans notre échantillon, seul le FRS-Ile-de-Montréal fait appel à un fonctionnaire municipal. Par ailleurs, les FRS de l'Estrie et de l'Ile de Montréal partagent une autre caractéristique, celle de ne pas solliciter de membres provenant du milieu de l'enseignement et ce malgré qu'il s'agisse des régions où l'on retrouve le plus grand nombre d'institutions de ce type.

Nous avons vu précédemment que le centre d'activité de la région se situe dans la MRC de Sherbrooke. Or, le FRS-Estrie est largement composé de membres dont les activités professionnelles sont situées à Sherbrooke (7 sur 11). De plus, les MRC moins présentes dans le giron du développement régional telles que celles d'Asbestos et de Coaticook n'ont aucun représentant. Une exception semble confirmer la règle, si on considère qu'un représentant du monde des affaires provient de la MRC du Granit. Ainsi, la répartition intra-régionale du pouvoir dans l'orientation du développement de la région est reproduite dans la composition du C.A. du FRS, et ce, autant en regard du groupe d'intérêt et du territoire représenté²².

2.3.1.3 Mobilisation des stratégies régionales

Outre le fait que les membres partagent les caractéristiques socio-professionnelles et territoriales du système régional, on constate, par leurs implications antérieures, qu'ils partagent également la même conception du développement, la même conception des activités du FRS. En ce sens, ils mobilisent les stratégies d'action propres au système de développement estrien.

Dans un premier temps, on sait que les acteurs du système régional privilégient largement les stratégies de développement économique traditionnel (Tremblay et Fontan, 1994). À cet égard, la mission et la structure du FRS facilitent l'arrimage de l'organisme avec

²² Notons que le nouveau membre, que nous n'avons pas rencontré, provient de la MRC du Val-St-François.

le système régional. En se fondant sur les éléments de description, on constate que les membres du C.A. du FRS ont eux-mêmes contribué à la structuration de ce modèle de développement. En effet, en plus des professionnels du développement, tous les membres du FRS participent ou ont déjà participé à des organismes directement impliqués dans le développement économique local ou régional. Par ailleurs, peu de membres furent impliqués dans des organismes n'ayant pas une mission économique, ce qui tend à confirmer que le développement des aspects économiques et sociaux se font en parallèle et avec peu d'échanges au niveau des acteurs impliqués.

Cette forte préoccupation pour le développement économique va de pair avec une vision partenariale du développement.

«Le développement économique, pour moi, c'est la création d'emplois, c'est de travailler en sorte que les partenaires ensemble montent des projets pour susciter la création ou le maintien d'emplois» (Membre du FRS).

Concrètement, le partenariat se vérifie par le fait que plusieurs membres du FRS ont déjà été amenés à travailler en collaboration. Ainsi, comme on le voyait lors de la présentation des données, les professionnels du développement entretiennent des liens avec plusieurs autres membres par l'entremise des structures et organismes de développement. Certains membres ont aussi collaboré antérieurement à des projets de financement impliquant des organismes de développement, des fonds locaux et des institutions financières traditionnelles. Dans ces cas, ce sont les membres oeuvrant dans le secteur financier. En somme, les membres par leur implication antérieure dans le développement mais aussi par leurs activités professionnelles ont travaillé en partenariat.

De plus, il semble que les membres conçoivent leur participation aux activités développementales ainsi qu'au FRS comme un acte altruiste pour la région.

«Oui en région, je suis vraiment très active, tout ce qui peut donner un coup de pouce pour essayer de faire avancer la cause de l'entreprise ou démarrer de l'emploi...je vais faire tout ce que je peux pour ça» (Membre du FRS).

Bien qu'altruiste, l'implication est toujours liée à l'objectif de favoriser le développement économique. En ce sens, les acteurs du système estrien apportent une confirmation à

l'hypothèse de la dépendance locale (Humphrey et Erickson, 1989) voulant que l'implication des acteurs privés et publics dans les organismes de développement s'explique par une dépendance de ces derniers face à la croissance économique du territoire.

Au terme de cette section, nous pouvons voir que le profil des membres du C.A. du FRS-Estrie correspond au profil que nous avons établi du système régional de développement. Premièrement, le C.A. est largement mobilisé par des acteurs provenant des milieux des affaires et municipal. De plus, la répartition géographique des activités professionnelles des membres, indique une concentration dans la MRC de Sherbrooke. Enfin, leur vision et l'évaluation qu'ils font du développement fait largement référence aux stratégies de développement de l'entreprise, à la coopération et au partenariat. Dans le cas que nous étudions, notre hypothèse semble se vérifier. En effet, les éléments d'analyses proposés indiquent que les caractéristiques et les conduites antérieures des acteurs du FRS sont elles-mêmes structurantes de la dynamique du système régional. Il y a donc une appropriation de l'organisme par la région, ce qui indique que la variable "région" a une influence. Dans le cas du FRS-Estrie le processus d'appropriation semble avoir été possible dans la mesure où les acteurs, que nous avons identifiés comme étant des pivots face à la problématique du développement régional, ont grandement contribué à façonner le C.A. En somme, ces acteurs intermédiaires ont, par leur présence, structuré le C.A. du FRS en respectant la répartition des rapports de pouvoir dans le système de développement régional.

Une question demeure en suspens: compte tenu de l'appropriation de l'organisme par les acteurs régionaux, est-ce que la mission de création d'entreprises, de sauvegarde, de maintien ou de création d'emplois du FRS-Estrie pourra être remplie?

2.3.2 Dynamique régionale et poursuite de la mission du FRS-Estrie

Dans leur étude des fonds régionaux et locaux, le groupe de Lévesque, Mendell, Chouinard, Saucier, Van Kemenade (1996), considère que le FSTQ et ses différents fonds relèvent de l'économie sociale. Donc, c'est dire que ces fonds poursuivent prioritairement des objectifs sociaux en utilisant des stratégies économiques. Dans le cas du FRS, l'objectif social premier est la création d'emplois mais aussi la formation socio-économique des travailleurs et, pour ce faire on compte financer des entreprises privées à but lucratif. Or, la dynamique de développement régional estrienne qui prend une orientation économique traditionnelle n'entre-t-elle pas en conflit avec la mission sociale du FRS? Cette question est

d'autant plus pertinente que dans le journal régional, un portrait alarmant était présenté de la situation de l'emploi à Sherbrooke qui, malgré une croissance du nombre d'entreprises, fait face à un taux de chômage élevé.

«Cette situation reflète l'histoire de l'économie: il y a eu une consolidation dans certains secteurs, mais les travailleurs n'en ont pas bénéficié. Le nombre de personnes sans travail grandit continuellement». (Dufresne, 1996)

Par ailleurs, concernant l'orientation des investissements, un écart existe entre la position formelle du FRS-Estrie, qui s'inspire de la planification stratégique régionale de développement, et l'orientation que les membres du C.A. entendent lui donner. Nous tenterons donc d'expliquer cet écart et d'établir la relation avec la poursuite de la mission de l'organisme.

2.3.2.1 Orientations d'investissement à double palier

Les projets de financement peuvent résulter d'un travail de prospection du FRS ou simplement être soumis par un entrepreneur. Ainsi, les objectifs spécifiques pour orienter le travail de prospection du FRS-Estrie sont à l'effet «d'augmenter le poids des industries moyennement et hautement technologiques [...] Augmenter la proportion des livraisons hors du Québec des entreprises exportatrices» (FRS-Estrie, 1996, p.5). En complément à ces objectifs les axes de développement prioritaires précisent que les secteurs d'activités suivants seront privilégiés: l'environnement; les matériaux industriels; les technologies de l'information/la micro-électronique et la santé. On ajoute que ces projets doivent être créateurs d'emplois. Notons que les axes de la planification stratégique du CRD devaient guider le choix des axes d'investissement du FRS. Or, celles-ci relèvent d'un seul axe de la planification stratégique du CRD²³. Par ailleurs, les projets soumis aux FRS n'ont pas à répondre aux orientations de la planification stratégique régionale.

«On est conscient des orientations de la planification du CRD, mais y a le projet qui se fait sur papier et la réalité qui vient frapper à ta porte. Si il y a un [projet] qui n'est pas dans

²³ Axe 4: Le développement technologique (CRD, 1995)

aucun des axes du CRD mais qui va créer 44 jobs et qu'il a toutes les chances d'être viable, on dira pas non» (Membre du FRS).

Ce point de vue est partagé par l'ensemble des membres du FRS qui, somme toute, accordent une importance secondaire à la planification du CRD.

Le FRS-Estrie a donc une politique d'investissement à double palier en fonction du mode de recrutement des projets. La contradiction dans cette manière de procéder est liée à deux éléments. D'une part, les orientations d'investissement avaient pour but de coordonner les efforts de développement du FRS avec ceux des différents intervenants régionaux.

«On a dit si vous avez 20%, 30% de votre temps à faire du développement, dans quels secteurs ou dans quels créneaux, on veut que vous développez? Ben inspirez-vous de la planification stratégique pour orienter vos efforts de développement dans le même sens que les autres intervenants de la région travaillent» (Représentant du FSTQ).

D'autre part, les projets soumis au FRS n'ont pas à cadrer dans la planification régionale s'ils sont créateurs d'emplois. De plus, au cours d'une rencontre du conseil d'administration, on a pu observer que les activités de prospection menées par les employés du FRS se faisaient dans des secteurs qui leur étaient familiers. Ces secteurs ne correspondent pas aux orientations d'investissement que le FRS s'est données. En ce sens, les axes d'investissement du FRS ont plus pour objectif de limiter le champ de prospection des professionnels de l'organisme et de faire référence formellement à une règle de fonctionnement que de coordonner les efforts en fonction de la planification du CRD.

Donc, le FRS semble adopter une stratégie visant à contourner une règle qui représente certainement une contrainte à la poursuite de sa mission. Premièrement, la forme très générale que prend la planification stratégique de développement de l'Estrie la rend difficilement opérationnalisable. En effet, les critères préétablis d'investissement dictés par le FSTQ précisent que la participation financière du FRS doit bénéficier à des entreprises. Le cadre général que représente la mission d'entreprise est donc relativement précis sur le type d'activité du fonds régional. Les orientations régionales ont un caractère encore plus spécifique car on doit préciser dans quels types d'entreprises le fonds devra orienter ses investissements. De plus, les orientations régionales doivent s'inspirer de la planification stratégique de développement du CRD. Or, la dite planification est très peu spécifique.

Il s'avère que les orientations régionales du FRS reprennent les éléments du quatrième axe qui est le seul où l'on spécifie l'objectif de développer quatre types d'entreprises technologiques.

Deuxièmement, comme la région dispose de nombreuses sources de financement avec des possibilités limitées de projets, les organismes de financement ne peuvent s'imposer des restrictions très importantes. Seulement dans la tranche de financement visée par le FRS (50 000\$-500 000\$), on compte la SRI, Innovatech sud-du-Québec et la SDI. Aussi, en regard de ses axes d'investissement, le FRS se place en compétition directe avec Innovatech dont la mission est spécifiquement le financement d'entreprises à caractère technologique. Par contre, ce type d'entreprises en Estrie mobilise une proportion de la main-d'oeuvre manufacturière (35%) supérieure à son poids relatif dans le secteur manufacturier (29,8%). À cet égard, le potentiel de création d'emploi peut être intéressant.

En somme, parce que la planification stratégique s'avère très générale et que ses éléments spécifiques représentent des contraintes importantes quant aux champs d'activité de l'organisme, le FRS peut difficilement mettre en oeuvre les éléments de la planification du CRD. La règle imposée aux FRS d'orienter leurs activités en fonction des orientations régionales avait pour but de favoriser l'appropriation régionale de l'organisme. Dans le cas de l'Estrie cette règle régionale représentait une contrainte majeure que l'organisme a dû contourner. L'unanimité des membres du C.A. quant à l'acceptation de tout "bon" projet et le fait que les permanents du FRS fassent de la prospection dans d'autres secteurs que ceux établis dans le plan d'affaires sont des indicateurs de cette stratégie d'action. Il y a donc une adaptation entre une règle issue du système régional et le FRS pour permettre à l'organisme d'être fonctionnel et ainsi poursuivre sa mission.

2.3.2.2 Structuration mutuelle des mécanismes de partenariat au FRS-Estrie

L'adéquation entre la dynamique régionale estrienne et la mission sociale de création d'emplois du FRS n'apparaît pas, à prime abord, évidente. D'une part, le mode de développement privilégié dans la région est axé prioritairement sur le support à l'entreprise et la croissance économique. Or, la poursuite d'une telle stratégie a pour résultante générale une augmentation du nombre d'entreprises et de leur profitabilité mais, parallèlement, le bilan de l'emploi demeure négatif. D'autre part, les FRS ne disposent pas d'outils leur permettant d'évaluer leur apport en terme d'emplois. La poursuite de cette mission est donc laissée à la bonne volonté des administrateurs. Par contre, un compromis semble émerger dans

l'ajustement des stratégies de coopération et de partenariat émanant du système régional et du FSTQ.

À l'échelle du système régional de développement, nous avons vu que les acteurs adoptaient dans leurs conduites une stratégie de coopération quand l'enjeu de leurs rapports était le développement. Cette stratégie contribue à renforcer l'orientation économique traditionnelle qui est donnée aux efforts de développement. Dans ce cadre, l'emploi est une résultante de la création d'entreprises qui est l'objectif premier.

Or, comme le mentionnent Tremblay et Fontan (1994), la FTQ par l'entremise du FSTQ adopte une stratégie similaire de partenariat mais en axant son action sur la création d'emplois par le biais d'investissement dans des entreprises privées. À un premier niveau le partenariat a pour but d'assainir les relations patronales-syndicales au niveau de l'entreprise, ce qui à terme devrait permettre la consolidation des emplois, n semble que cette manière de procéder dépasse les limites de l'entreprise.

«Le Fonds a également transformé le rôle des acteurs sociaux sur le plan de l'emploi, légitimant en quelque sorte la concertation entre les acteurs du développement local ou régional en vue d'une amélioration de l'emploi» (Tremblay et Fontan, 1994, p.328).

Il apparaît qu'en Estrie la pratique établie du partenariat, de concert aux apports du FRS, ait favorisé une structuration mutuelle de cette pratique pour l'instant à l'échelle de l'organisme.

D'abord rappelons que le partenariat «est généralement un engagement contractuel entre des acteurs sociaux acceptant d'entreprendre un projet conjoint dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont précisément définis» (Tremblay et Fontan, 1994). À l'échelle du FRS-Estrie, il existe une unanimité quant à la mission et aux objectifs de l'organisme. Par contre, au sujet des moyens d'action, il existe certaines ambiguïtés liées à la conception que les acteurs ont du développement régional et de leurs rôles au FRS.

Au niveau des administrateurs du FRS-Estrie la mission et les objectifs que le FSTQ a définis semblent être partagés. Ainsi, les membres perçoivent le FRS comme un outil d'investissement distinct dans la région, du fait que la recherche du rendement est un élément secondaire.

«Estrée-capital n'est pas pour faire de la philanthropie ou pour faire du développement régional comme tel mais pour rentabiliser une *business* de financement. Nous autres au FRS, on est là pour faire, du développement régional en tenant compte la rentabilité de l'organisation. Si, on a un *mark up* moyen pour un an de 5 à 7% on va être bien contents. Ce qu'on veut, c'est des entreprises dans 5 ans, 10 ans, 15 ans qui ont une chance d'être encore là et qui sont bien gérées» (Membre régional du FRS).

Pour l'ensemble des membres, le fait que le FRS ne soit pas astreint à de forts rendements représente un apport pour la région dans ce créneau d'investissements; ils considèrent que cela confère une plus grande flexibilité à ces derniers.

Par ailleurs, certains membres croient que le FRS engendra un changement dans la mentalité des entrepreneurs de la région qui sont peu habitués à avoir des partenaires financiers. Ce changement serait possible dans la mesure où le FRS ne se borne pas à l'investissement mais s'implique dans les entreprises par ses activités de formation et sa participation à la gestion.

«... une fois qu'on a investi dans une entreprise la *job* commence, tandis que d'autres programmes d'aides, une fois qu'ils ont investi la *job* est finie» (représentant du FSTQ).

Un membre du FRS, dont l'entreprise a comme partenaire le FSTQ, souligne l'importance du partenariat.

«Le FSTQ étant un partenaire important, on s'en est pas servi juste comme dépannage financier. On les considère comme un partenaire, donc plus les liens seront étroits, en autant que je suis concerné, mieux ce sera» (Membre régional du FRS).

Finalement, le FSTQ et le FRS ne sont pas perçus par les membres uniquement comme des bailleurs de fonds mais comme des actionnaires des entreprises dans lesquelles ils investissent. De plus, cela correspond à l'orientation que le FSTQ entend donner à son réseau de fonds régionaux.

À l'égard des moyens d'action certains indices nous portent à penser que la mission régionale du FRS pourrait être négligée. Au niveau des membres du C.A. du FRS une majorité considère que le développement régional doit se fonder sur la coopération entre les

intervenants régionaux. D'autres, sans exclure la coopération, privilégiaient plutôt une gestion du développement en considérant l'espace régional comme un marché ou une entreprise. Ce dernier discours fait référence à des principes de gestion rationnelle et fondés essentiellement sur les avantages comparatifs et économiques des différentes parties du territoire. À l'échelle du Québec, on a pu constater que ce type de gestion du territoire peut favoriser la croissance économique mais accentue les disparités régionales comme le souligne entre autre Côté (1991) dans son étude au Saguenay-Lac-St-Jean. De même, les MRC n'ayant pas de représentant au FRS-Estrie, sont celles qui, sur le plan économique, cadrent le moins avec les orientations du FRS. Donc, les entreprises de ces territoires sont potentiellement doublement handicapées du fait qu'elles ont moins de possibilités de contact au FRS et qu'elles sont établies dans des MRC pouvant être considérées moins propices au développement d'un strict point de vue rationnel. On assisterait en quelque sorte à un phénomène similaire à ce que Dow (1990) identifie à l'échelle du système bancaire canadien qui néglige les régions excentriques car on les perçoit comme présentant un plus grand risque financier.

Selon nous, l'adéquation entre la position du FSTQ et des membres du FRS quant à la mission, aux objectifs et jusqu'à un certain point aux moyens d'action trouve sa source dans trois éléments que l'on retrouve dans la littérature. Dans un premier temps, la relation entre les administrateurs et les capitaux à gérer est capitale. Dans leur étude de l'expérience des SODEQ, Klein et Larouche (1985) soulignaient que les administrateurs-actionnaires portaient une grande attention au rendement de leurs capitaux et ce au détriment de la mission de l'organisme qui était similaire à celle des FRS, soit le financement de PME. Or, dans le cas des FRS, les administrateurs ne détiennent pas les capitaux et n'ont donc pas un intérêt monétaire direct à les voir fructifier. De cette manière il leur est plus facile de s'adapter à des règles d'investissement exogènes. Par contre, le C.A. en tant que groupe a la responsabilité des fonds que le FSTQ lui délègue.

«Les six millions investis dans chacun des FRS, c'est le C.A. du FSTQ qui est toujours responsable de ce six millions là face à ses actionnaires. Le C.A. du FSTQ a délégué aux C.A. des FRS la gestion des six millions, la journée où un FRS va perdre six millions, c'est les membres du C.A du FSTQ qui sont responsables» (Représentant du FSTQ).

Il n'en demeure pas moins que la participation des membres au FRS ne met pas leur épargne en jeu.

Cela nous amène au deuxième élément qui a trait à la formation des membres du C.A. du FRS-Estrie pour leur fonction d'administrateur. Selon, Dobkin Hall (1990) une source de dysfonction dans les organismes ayant des administrateurs volontaires réside dans le fait que ceux-ci n'ont aucune formation en regard de l'organisme dans lequel ils participent. Ce faisant, il peut potentiellement exister un "flou" quant au rôle de l'administrateur. Les administrateurs des FRS ont tous reçu une formation du FSTQ portant sur le Fonds régional de solidarité, sur l'industrie du capital de risque et sur leur rôle d'administrateurs dans des FRS. Selon le FSTQ cette formation visait principalement à procéder à un transfert de connaissance sur le capital de risque vers les régions.

«C'est le "*know how*" que vous transférez plutôt que juste de dire, on vous envoie quelqu'un de Montréal pour investir en Estrie. Ça veut dire que l'entrepreneur son contact est en région, c'est quelqu'un de la région, le président du conseil, les administrateurs c'est des gens de la région donc avec des préoccupations régionales» (Représentant du FSTQ).

En procédant ainsi le FSTQ a certainement contribué à sensibiliser les administrateurs des FRS à ses préoccupations propres. De plus, en précisant leurs rôles aux administrateurs, le FSTQ réduit le risque de dysfonctions comme l'a identifié par Dobkin Hall.

Le troisième élément que nous avançons a trait à l'agencement entre la culture organisationnelle de chacun des administrateurs et celle du FSTQ. Cette question fut étudiée par Puffer et Meindl (1995) qui remarquent que la qualité de l'apport des administrateurs volontaires à un organisme est grandement influencée par le partage d'une culture organisationnelle similaire. Dans notre cas, nous n'avons pu évaluer la culture organisationnelle de chacun des membres. Par contre, nous avons établi que la culture organisationnelle du système régional de développement estrien se fonde, entre autres, sur la pratique de la coopération et du partenariat. Le FSTQ véhicule une culture organisationnelle similaire. En ce sens, il y a une complémentarité à l'égard de la variable culturelle entre le système régional et le FSTQ.

X X X

En résumé, nous constatons que la dynamique régionale estrienne a imprimé sa marque dans le processus d'implantation du FRS-Estrie. Par contre, des éléments du système régional sont, à certains points de vue, en contradiction avec la mission sociale que poursuit le nouvel organisme. Deux de ces éléments étant la planification stratégique de développement et le mode de développement privilégié par les acteurs régionaux. Dans le premier cas, le FRS et ses membres semblent avoir adopté une stratégie faisant en sorte que, dans la pratique le FRS, ne tient pas compte de la règle que représente la planification de développement de la région. Dans le second cas, on constate que les conduites partenariales que les acteurs régionaux et le FSTQ adoptent ont permis un arbitrage entre la dynamique régionale et la mission du FRS. De plus, nous avons souligné que cet arbitrage fut facilité, d'une part par le fait que les administrateurs ne sont pas actionnaires, donc ils n'ont pas un intérêt pécuniaire à voir leurs capitaux fructifier. D'autre part, le FSTQ encadre les gestionnaires et les administrateurs du FRS en leur offrant une formation adaptée aux particularités de l'organisme. Ce faisant le risque est réduit qu'il s'établisse un écart entre la conduite des acteurs régionaux du FRS et la mission que le FSTQ entend qu'ils remplissent. Enfin, le partage d'une culture partenariale a largement favorisé l'appropriation de l'organisme par les acteurs régionaux et l'adaptation de ces derniers à la mission poursuivie par le FRS.

Conclusion générale

Si on revient sur notre hypothèse de travail voulant que la dynamique de développement régional ait un impact sur la structuration d'un fonds de financement du développement régional, on ne peut que la confirmer. Par contre, à la lumière de nos résultats, certaines précisions doivent être apportées. En effet, bien que les acteurs régionaux se soient appropriés le nouvel organisme, on constate que le commanditaire fondateur du réseau des FRS semble à sa manière en voie d'amorcer une restructuration des pratiques de développement régional au Québec. Ainsi, en prônant la pratique de démarches partenariales à l'échelle de l'entreprise mais aussi des régions, on réintroduit des dimensions sociales au sein d'activités souvent considérées comme relevant essentiellement de la sphère économique. Avant d'aller plus loin en ce sens et dans l'exposé des contributions de notre recherche, nous présenterons d'abord les grandes lignes de nos résultats, les limites de notre étude et les facteurs qui semblent assurer une adéquation entre des initiatives de développement exogène et la mobilisation des dynamismes régionaux.

Une question centrale que nous soulevions en introduction était à savoir si les fonds régionaux de solidarité seront adaptés à leurs régions d'accueil ou s'il ne s'agirait pas encore de créations institutionnelles peu sensibles aux problématiques régionales. L'étude de l'implantation de cet organisme en Estrie, nous permet de constater qu'en regard de la composition du C.A. et de l'autonomie dont il jouit vis-à-vis les instances nationales du FSTQ, le FRS-Estrie semble bel et bien être un organisme régional. Ainsi, les membres du C.A. sont représentatifs de la distribution régionale du pouvoir en regard de la problématique du développement régional. En plus d'être représentatifs, les membres du C.A., issus de la région, prennent part activement dans le champ du développement régional, ce qui confirme leur ancrage régional. C'est en ce sens que nous considérons que les acteurs régionaux ont su s'approprier le nouvel outil de développement que constitue le FRS-Estrie.

Mais l'organisme est-il pour autant adapté à la réalité et aux besoins de la région? En examinant les objectifs d'investissement dictés par le FSTQ qui favorisent principalement les PME des secteurs manufacturiers et du tertiaire moteur, on constate qu'il s'agit de secteurs économiques occupant une place importante dans l'économie de la région. Ainsi, ce sont les secteurs d'activité économiques qui, au cours des dernières années, ont soutenu la croissance économique de la région. Dans cette perspective, le FRS-Estrie entend offrir des capitaux à des entreprises naissantes mais aussi à des entreprises à la recherche de nouveaux capitaux, ce qui semble faire défaut en Estrie. Aussi, l'objectif de création d'emplois du FRS relègue le rendement des capitaux en second

plan. De cette manière, les fonds de l'organisme sont ouverts à des entreprises dont la capitalisation est souvent plus problématique. En regard de ces éléments, il semble que les orientations du FRS et du FSTQ devraient contribuer à soutenir le développement des secteurs manufacturiers et du tertiaire moteur.

De même, les pratiques de gestion du FSTQ favorisent le partenariat employeurs/employés au niveau de l'entreprise, mais on prône aussi les pratiques partenariales entre investisseurs et plus généralement à l'échelle des régions. Or, comme nous avons pu l'établir en examinant la dynamique de développement régional de l'Estrie, la pratique du partenariat semble être bien établie. De même, les acteurs syndicaux jouissent d'une reconnaissance certaine dans le champ du développement régional, comme en témoigne le fait que le président du CRD oeuvre dans une grande centrale syndicale. Compte tenu du partage de pratiques partenariales et de la reconnaissance de l'acteur syndical dans cette région, l'arrivée d'un fonds d'investissement d'origine syndicale ne fut pas très problématique. L'étude de l'expérience d'autres régions pourraient nous apporter plus de détails sur le partage de pratiques partenariales et sur la reconnaissance de l'acteur syndical. En effet, on peut penser que dans une région comme la Beauce où les syndicats nationaux ont peu de prise (Billette et Carrier, 1993), l'établissement d'un fonds syndical soit vu avec méfiance.

Un dernier point semble être problématique au niveau de l'adaptation des FRS et des régions. Ainsi, dans les balises d'implantation des FRS, le FSTQ et le gouvernement exigeaient que les orientations régionales d'investissement se fondent sur la planification stratégique de développement de chacune des régions. Or, en Estrie, les orientations de la dite planification ont un caractère très général. Ainsi, comme les orientations régionales des FRS sont des orientations ayant un caractère très spécifique, il est difficile pour l'organisme de se baser sur la planification régionale. Il serait intéressant de vérifier dans les autres régions s'il y a adéquation entre la planification régionale et les besoins d'orientations spécifiques de leurs fonds. Si tel n'est pas le cas, il y aurait lieu de réviser la pertinence du recours aux planifications régionales, du moins lorsqu'elles prennent des orientations très générales. Malgré cela, il semble que globalement le FRS-Estrie possède des atouts importants pour être adapté aux besoins de la région.

À la lumière de nos résultats, il nous est possible d'identifier certains facteurs pouvant expliquer la réussite de l'implantation de l'organisme étudié. Le premier de ces facteurs concerne essentiellement les organismes de financement relevant de l'économie sociale. Nous parlons des fonds de l'économie sociale car leur finalité première est la création d'emplois et d'entreprises plutôt que de faire fructifier leurs capitaux. Dans ce type de fonds, l'indépendance des administrateurs vis-

à-vis les fonds qu'ils ont à gérer nous semble primordiale. En effet, pour un épargnant individuel, un investissement dans un fonds de capital de développement représente un risque qui peut être majeur. Ce faisant, un épargnant/administrateur peut être porté à évaluer de manière trop sévère un investissement quelconque, ce qui remet en question l'objectif de création d'entreprises et d'emplois. C'est du moins ce que l'expérience des SODEQ relaté par Klein et Larouche (1985) indique. En ce sens, les FRS disposent de fonds sans lien direct avec ses administrateurs, à l'exception peut-être du représentant du FSTQ et de la FTQ.

Le deuxième facteur que nous identifions pourrait s'appliquer de manière générale à l'ensemble des organismes de développement. Il s'agit de la formation dispensée aux administrateurs pour les informer sur leur rôle d'administrateur et sur les objectifs que poursuit le commanditaire, en l'occurrence, le FSTQ. Cette formation procure deux principaux avantages. D'une part, c'est un transfert de connaissances dans le domaine de l'investissement en capital de risque vers les régions. D'autre part, la formation permet au promoteur du projet des FRS de transmettre ses orientations. De cette manière, les administrateurs sont clairement informés sur la nature des activités de l'organisme auquel ils participent. Selon Dobkin Hall (1990), le manque d'information et de formation des administrateurs est souvent la source de problèmes majeurs pour les organismes ayant des C.A. volontaires, d'autant plus que les administrateurs ne sont souvent pas familiers avec la gestion de telles organisations.

Le dernier facteur pouvant expliquer le succès de l'implantation du FRS-Estrie réside dans le fait que les cultures du FSTQ et du système de développement régional de l'Estrie soient compatibles. Pour Puffer et Meindl (1995), l'efficacité des administrateurs doit être évaluée en considérant leur culture organisationnelle. En Estrie, le développement régional se fonde sur la pratique du partenariat et il semble que les administrateurs du FRS, qui sont partie prenante de cette dynamique régionale, partagent une culture partenariale. Or, comme l'indiquent Tremblay et Fontan (1994), une particularité du FSTQ est de fonctionner de manière partenariale. Nous ajouterions que l'élément culturel pourrait être une voie d'analyse des interventions étatiques dans les régions. En effet, on note souvent que les gouvernements n'ont pas su mobiliser les dynamismes régionaux. Cette incapacité pourrait peut-être trouver sa source dans le fait que la culture bureaucratique de l'Etat corresponde peu à la culture des acteurs régionaux.

Les facteurs que nous venons de mettre en lumière se doivent d'être mis en perspective en regard des limites de notre recherche. La limite majeure de notre recherche est certainement le fait qu'il s'agisse d'une étude de cas unique. En ce sens, nos résultats ne peuvent être extrapolés qu'en

tenant compte des spécificités du cas qui nous intéresse. À cet égard, nous croyons que la présentation détaillée de nos données permet d'évaluer les variables spécifiques à notre cas. L'autre limite tient du fait que nous avons étudié uniquement la phase d'implantation du FRS - Estrie. En ce sens, les pratiques et les conduites d'acteurs que nous avons analysées sont encore partielles. De plus, ne pouvant évaluer l'organisme en regard de ses activités d'investissement, il demeure possible que nos résultats ne puissent être vérifiés à nouveau.

Par ailleurs, ce mémoire contribue à sa modeste façon à l'avancement de la recherche dans le champ du développement régional et ouvre des avenues de recherches pour les chercheurs en gestion. À l'échelle des recherches en développement régional et local, l'étude de l'implantation du FRS - Estrie permet de mettre à l'ordre du jour trois phénomènes souvent laissés pour compte.

D'abord, notre recherche démontre que l'espace régional est un niveau d'action pertinent pour le développement, ce que les recherches sur le développement local tendent à masquer. Ensuite, les travaux québécois en "science régionale" se concentrent sur les régions vivant des problèmes de développement (Saguenay-Lac-St-Jean, Bas-St-Laurent-Gaspésie et les quartiers dévitalisés de Montréal), ce qui laisse croire à une situation uniforme à l'échelle de la province. Or, la région de l'Estrie représente un cas où les activités de développement régional vont plutôt bien, ce qui à notre avis mérite d'être étudié.

Finalement, comme le réseau des FRS est une initiative de développement exogène qui sollicite les dynamismes régionaux, cela commande une nouvelle évaluation de la contribution des initiatives de développement exogène. On ne peut plus parler d'une dichotomie entre deux paradigmes de développement dans un contexte où malgré la bonne volonté des acteurs régionaux, les ressources de toutes sortes se font rares en région 1. Ainsi, la revitalisation des régions ne tient pas seulement à leur volonté de se prendre en main, mais aussi à l'adaptation des outils exogènes aux particularités régionales. Dans cette perspective, il serait intéressant de pousser plus à fond les recherches sur l'apport et l'adaptation possibles d'organisations nationales au développement des régions.

Dans le champ de la gestion, notre étude contribue à améliorer les connaissances relatives au fonctionnement des conseils d'administrations volontaires et plus spécifiquement d'organismes de développement. En effet, les chercheurs américains se sont intéressés à ce sujet, tandis qu'au

1 NOUS n'avons qu'à penser au transfert de connaissances dans le domaine du capital de risque de la part du FSTQ.

Québec, on ne retrouve pratiquement aucune recherche s'intéressant d'une part à ces organismes et d'autre part à leurs administrateurs. Or, dans une petite organisation de développement, le conseil d'administration est certainement la structure administrative la plus importante, et qui est amenée à prendre l'essentiel des décisions qui orientent les activités. De plus, les membres du C.A. sont souvent le lien entre l'organisme et son champ d'action. Ils sont donc recrutés pour leur compétence, mais aussi pour leur implication dans les réseaux pertinents aux activités de l'organisme. Enfin, comme nous n'avons pu suffisamment approfondir ces aspects, l'étude du rôle du conseil d'administration et des administrateurs dans les organismes de développement demeure un terrain de recherche des plus intéressants.

BIBLIOGRAPHIE

Arocena, J. (1986), *Le développement par l'initiative locale. Le cas français*, Paris, L'Harmattan.

Axelrod, N.R. (1988), *The Chief Executive's Role in Developing the Nonprofit Board*, Washington, National Center for Nonprofit Boards.

Bariteau, Claude (1983), «Effets locaux de la crise: l'exemple de Plessisville», dans *Les enjeux sociaux de la décroissance*, Actes du colloque de F ACSALF, 1982, pp.201-219.

Beaulieu, Anne et Diane Bellemare (1992-93), «La coopération financière : un outil de développement endogène de l'emploi», dans *Coopératives et développement*, 24, 2, pp. 65-88.

Beccatini, G. (1991), «Le District industriel : milieu créatif» dans *Espaces et Sociétés*. Benko,

Georges et Alain Lipietz (1992), *Les Régions qui gagnent*, Paris, PUF, 1992.

Benko, Georges (1995), «Les théories du développement local» dans *Sciences Humaines*, hors série, no 8, février-mars 1995, pp.36-40.

Billette, André et Mario Carrier (1993), «Régulation socio-identitaire des activités économiques Beauceronnes», dans *Recherches sociographiques*, XXXIV, 2, pp. 261-277.

Brodhead, D., F. Lamontagne et J. Peirce (1990), *L'organisme de développement local-Une perspective canadienne*, Montréal, Les Presses de l'IFDEC.

Bureau fédéral de développement régional (Québec) (1994), *Étude sur l'analyse des problématiques régionales : régions administratives de l'Éstrie*.

Caldwell, Gary (1979), *Révolution du pouvoir dans le mouvement des caisses populaires : technocrates et notables dans le même lit, sous la couverture de la morale coopérative, pendant que les intellectuels ferment les yeux*, Communication à l'ACFAS.

Colombino, Enrique et Roger Guy (1986), «L'entrepreneurship local et l'aménagement des ressources en Abitibi-Témiscamigue : la longue marche des technocrates», dans Hugues Dionne, Juan-Luis Klein et Jean Larrivée, *Vers de nouveaux technocrates intermédiaires ?*, GRIDEQ-GRIR.

Conseil régional de développement de l'Éstrie (1994), *Entente-cadre de développement de l'Éstrie 1993-1998*, Sherbrooke.

Conseil régional de développement de l'Éstrie (1995, 1996), *Rapport annuel 1994-1995 et 1995-1996*, Sherbrooke.

Côté, Charles, (1991), *Désintégration des régions: le sous-développement durable au Québec*, Chicoutimi, Éditions JCL. ,

Dahl, R. (1961), *Who Governs?*, New Haven, Yale University Press.

Daley, John Michael et Julio Angulo (1994), «Understanding the Dynamics of Diversity Within Nonprofit Boards», dans *Journal of the Community Development Society*, 25, 2, pp. 172-187.

Dewar, Margaret E. (1992), «Loan to Business to Encourage Rural Economic Development», dans *Policy Studies Journal*, 20, 2, pp. 230-240.

Dickinson, John A. et Bilan Young (1992), *Brève histoire socio-économique du Québec*, Sillery, Les éditions du Septentrion.

Dobkin Hall, Peter (1990), «Conflicting Managerial Cultures in Nonprofit Organizations», dans *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 2, pp. 153-165.

Dupuis, Jean-Pierre (1996), *Le rôle des acteurs locaux et régionaux dans la construction du modèle québécois de développement économique*, Forum régional sur le développement, Chicoutimi, Département des Sciences économiques et administratives, UQAC.

Echeverri-Gent, John (1992), «Between Autonomy and Capture: Embedding Government Agencies in their Societal Environment» dans *Policy Studies Journal*, 20, 3, pp. 342-364.

Emmeus Davis, J. (1991), *Contested Ground: collective action and the urban neighborhood*, Ithaca, Cornell University Press.

Fainstein, N.I. et S.S. Fainstein (1974), *Urban political movements: The search for power by minority groups in American cities*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (1994), *Développer ensemble tous les coins du pays*, Document d'appui pour le Colloque sur le développement socio-économique régional, Jonquières 25 et 26 octobre 1994.

Fletcher, Kathleen B. (1992), «Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop them», dans *Nonprofit Management and Leadership*, 2, 3, pp. 281-293.

Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) (1995), *Guide d'implantation d'un Fonds régional de solidarité*, version partielle et préliminaire.

Fonds régional de solidarité Estrie (1995), *Cadre général de fonctionnement*, Sherbrooke.

Fonds régional de solidarité Estrie (1996), *Plan d'affaires du Fonds régional de solidarité Estrie*, Sherbrooke.

Fontan, Jean-Marc et A. Lévesque (1992), *Initiation au développement économique local et ou développement économique communautaire et études de cas*, Montréal, IFDEC.

Fortin, Anne et Paul Prévost (1995), *Virage local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Éditions Transcontinental.

Fournier, L. (1991), *Solidarité inc: un nouveau syndicalisme créateur d'emploi*, Montréal, Éditions Québec/Amérique.

Gagnon, Alain G. (1985A), *Développement régional, État et groupes populaires*, Hull, Éditions Asticou.

Gagnon, Alain G. (1985B), «Ascendance politique et dynamismes régionaux au Québec», dans *Revue internationale d'action communautaire*, 13, 53, pp. 87-94.

Gagnon, Christiane et Juan.-Luis Klein (1991), «Le partenariat dans le développement local: tendances actuelles et perspectives de changement social», dans *Cahiers de géographie du Québec*, 35, 95, pp. 239-255.

Germain, A. et Pierre Hamel, (1985), «L'autonomie des collectivités locales: entre la crise et le changement», dans *Revue internationale d'action communautaire*, 13, 53, pp. 35-45.

Gill, L. (1992), «La «troisième voie»: une perspective d'avenir», dans Gagnon, Christiane et Juan-Luis Klein, *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi, GRIR, pp. 69-100.

Grawitz, Madeleine (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Editions Dalloz.

Green, Gary P., Jan L. Flora, Cornelia Flora, Frederick E. Schmidt (1990), «Local Self-Development strategies: National Survey Results», dans *Journal of the Community Development Society*, 21,2, pp. 55-73.

GRIDEQ (1987), *Le financement du développement régional*, (acte du colloque sur), Rimouski.

Gunn, C et H.D. Gunn (1991), *Reclaiming Capital. Democratic Initiative and Community Development*, Ithaca, Cornell University Press.

Hamel, Pierre (1995), «Mouvements urbains et modernité: l'exemple montréalais», dans *Recherches sociographiques*, XXXVI, 2, pp.279-305.

Harris, Margaret (1993), «Exploring the Role of Boards Using Total Activities Analysis», dans *Nonprofit Management and Leadership*, 3, 3, pp. 269-281.

Humphrey, Craig R. et Rodney A. Erickson (1989), «Industrial Development organizations and the local Dependence Hypothesis», dans *Policy Studies Journal*, 17, 3, pp. 624-642.

Jalbert, Yvonne (1987), *La motivation du membre a participer repose désormais sur la capacité structurelle et organisationnelle de sa caisse*, Mémoire de maîtrise en gestion et coopération, Université de Sherbrooke.

Innovatech du sud du Québec (1996), *Rapport annuel 1995-1996*, Sherbrooke.

Klein, Juan-Luis et Robert Larouche (1985), *L'État et l'élite locale à la croisée des chemins: les alternatives du développement régional vues au travers des SODEQ du Québec*, Chicoutimi, GRIR.

Klein, Juan-Luis (1992), «Le partenariat: une réponse à l'exclusion», dans Gagnon, Christiane et Juan-Luis Klein, *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi, GRIR, pp. 1-18.

Klinedinst, Mark A. et Charles P. Rock (1993-94), «United States Credit Unions in Community and Cooperative Development: Practices and Prospects» dans *Coopératives et Développement*, 25, 1.

Komara, A.A. (1989), *Le conseil d'administration de caisses populaires: son rôle et ses responsabilités*, Mémoire de maîtrise en gestion et coopération, Université de Sherbrooke.

Lapointe, A. (1993), «Problèmes des villes et gestion de l'urbain», dans *Sociologie et sociétés*, XXV, 1, pp. 99-109.

Lavoie, Yves (1993), *Rapport de recherche sur l'implication syndicale dans les structures de concertation régionales*, Montréal, Université de Montréal, Département de sociologie, non publié.

Lebossé, Joël (1996), «L'expérience réussie d'un banquier développeur: la Caisse populaire de La Guadeloupe (Beauce)» dans *Économie et Solidarités*, 28, 1, pp. 133-147.

Le Gales, Patrick (1991), «Les facteurs sociaux locaux d'une politique de développement économique local: l'exemple de Coventry» dans *Sociologie du Travail*, 4, pp. 503-527.

Lévesque, Benoît et Lucie Mager (1992), «Vers un nouveau contrat social? Éléments de problématique pour l'étude du régional et du local», dans Gagnon, C. et J.-L. Klein, *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi, GRIR, pp. 19-68.

Lévesque, Benoît, Marguerite Mendell, et Solange Van Kemenade (1995), «Les fonds de développement régional et local au Québec», dans *Bulletin d'information de l'ACSALF*, mars, pp. 15-18.

Lévesque, Benoît, Marguerite Mendell et Solange Van Kemenade (1995), «Les fonds de développement: un instrument indispensable pour le développement régional, local et communautaire» dans Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx (dir), *Et les régions qui perdent ?*, Rimouski, GRIDEQ-GRIR-Département de géographie de l'UQAM, pp.245-267.

Lévesque, Benoît, Marguerite Mendell, Orner Chouinard, Carol Saucier et Solange Van Kemenade (1996), «Les fonds régionaux et locaux de développement: le poids de l'environnement», dans Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx (dir), *Le Québec des régions: vers quel développement?*, Rimouski, GRIDEQ-GRIR, pp. 133-162.

Mager, Lucie (1995), «Le niveau du financement en développement régional d'hier à aujourd'hui» dans Marc-Urbain Proulx (dir), *Regards sur la décentralisation gouvernementale au Québec*, Chicoutimi, GRIR, UQAC, pp.381-396.

Mason, Colin et Richard Harrison (1992), «The supply of equity finance in the UK: a strategy for closing the equity gap», dans *Entrepreneurship and Regional Development*, 4, pp. 357-380.

Me Namara, Kevin T. et Gary P. Green (1988), «Local and Regional Economic Development planning and the Role of Community Development Practitioners», dans *Journal of the Community Development Society*, 19, 2, pp. 42-55.

Ministère de l'Industrie, de Commerce et de la Technologie (1993), *Le secteur manufacturier en Estrie 1993*, Direction régionale de l'Estrie.

Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (1993), *Profil économique de la région de l'Estrie (05) 1993*, Groupe d'analyse sur les PME et les régions.

Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (1995), *Profil économique de la région de l'Estrie (05) 1994*, Direction de l'analyse des PME et des régions.

Murray, Vie, Pat Bradshaw, Jacob Wolpin (1992), «Power in and Around Nonprofit Boards: A neglected Dimension of Governance», dans *Nonprofit Management and Leadership*, 3, 2, pp. 165-182.

Office de planification et de développement du Québec (1990), *Bilan socioéconomique: région de l'Estrie*, Direction régionale de l'Estrie.

Ottensmeyer, Edward J., Craig R. Humphrey et Rodney A. Erickson (1987), «Local Industrial Development Groups: Perspectives and Profiles» dans *Policy Studies Review*, 6, 3, pp.569-583.

Parsons, G.F. (1993), «Community Bonds: A New Approach to Community and Economic Development», dans *Journal of the Community Development Society*, 24, 2, pp. 196-211.

Prévost, Paul (1994), «Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local», dans *Revue Organisation*, Automne 1994.

Proulx, Marc-Urbain (1995), *Réseaux d'information et dynamique locale*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi.

Puffer, Sheila M. et James R. Meindl (1995), «Volunteers from Corporations: Work Cultures Reflect Values Similar to Voluntary Organizations», dans *Nonprofit Management and Leadership*, 5, 4, pp. 359-375.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhout (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

Robert, Robert (1995), «Développement régional au Québec: un bilan de 30 ans» dans AEDDR et GRIDEQ, *La pratique du développement régional*, Actes et instrument de la recherche en développement régional, UQAR.

Rolland, D et D.-G. Tremblay (1995), «Les Fonds d'investissement des travailleurs, la politique salariale et la démocratie économique en Suède: Relance du capital ou socialisme syndicale?» dans D.-G. Tremblay (Dir.) *Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 59-81.

Secrétariat au développement des régions (1995), *Les régions administratives en bref: édition 1995*, Québec.

Seidman, Karl. (1987), «A New Role for Government: Supporting a Democratic Economy», dans Severyn T. Bruyne et James Meehan, (eds), *Beyond the Market and the State: New Directions in Community Development*, Philadelphia, Temple University Press, pp. 185-216.

Smallbone, David (1991), «Partnership in Economic Development: The Case of U.K. Local Enterprise Agencies», dans *Policy Studies Review*, 10, 2/3, pp. 87-98.

Société de développement économique de la région Sherbrookoise (1995), *Rapport annuel 1994*, Sherbrooke.

Swack, Michael (1987), «Community Finance Institutions», dans Severyn T. Bruyne et James Meehan, (eds), *Beyond the Market and the State: New Directions in Community Development*, Philadelphia, Temple University Press, pp.79-96.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Jean-Marc Fontan (1994), *Le développement économique local*, Sainte-Foy, Télé-Université, Presses de L'Université du Québec.

Thibodau, J. et Y. Gasse (1994), *L'appropriation du développement local par l'entrepreneurship: Le cas du Québec*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

Vachon, Bernard (1993), *Le développement local: théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin.

Vachon, Bernard (1996), «Mettre le territoire en état de produire: le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local» dans Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx, *Le Québec des régions: vers quel développement*, Rimouski, GRIDEQ, UQAR.

Van Schendel, Vincent (1994), *Le développement socio-économique régional: Une introduction à l'économie sociale et politique*, Montréal, Protocole UQAM-CSN-FTQ, Service aux collectivités.

Wood, Miriam M. (1992), «Is Governing Board Behavior Cyclical», dans *Nonprofit Management and Leadership*, 3. 2. pp. 139-163.

ANNEXE - GUIDES D'ENTREVUES

Guide d'entrevues - membres du FRS

I- Renseignements généraux

- Nom:
- Lieu de résidence (ville, MRC, région):
- Lieu de travail (ville, MRC, région):
- Occupation principale:
 - Poste occupé:
 - Nature des tâches:
- Quelle est votre formation?
- Êtes-vous membre d'une association professionnelle?
- Depuis combien d'année êtes-vous établi dans la région?

II- Implication dans le développement local et régional

- Avez-vous ou êtes-vous actuellement impliqué dans des organismes à caractère local ou régional (groupes communautaires, Société de développement économique, Chambre de commerce, etc.)?
- Comment avez-vous été amené à participer à ces différents organismes?
- À quel titre avez-vous participé ou participez-vous à ces organismes?
 - À titre personnel;
 - À titre de représentant d'un groupe, d'une institution, d'une entreprise, d'une localité, etc.
- Dans chacun des cas, quelle a été la durée de votre participation?
- Quels sont les objectifs poursuivis par ces différents organismes?
- Votre organisation ou le groupe que vous représentez a-t-il pris position en ce qui a trait à la question du développement régional et local?
 - Si oui quelle est cette position?
- Quels étaient les objectifs que vous poursuiviez?
- Les objectifs que vous poursuiviez ont-ils été atteints?
 - les objectifs de l'organisme?
- Quel type d'actions ces organismes prenaient-ils ou prennent-ils?
- Avez-vous déjà suivi une formation sur le développement régional?
- Avez-vous déjà été administrateur d'un organisme de financement?

III- Conception et perception du développement local et régional

- Comment croyez-vous que le développement régional devrait être orienté; quelle forme cela devrait-il prendre?
- Quels sont les acteurs qui devraient à votre avis être impliqués dans les initiatives de développement régional?
- Avez-vous participé à l'élaboration de la dernière planification stratégique régionale du CRD?
- Quelle est votre évaluation de la planification stratégique régionale du CRD?
- Face aux autres régions québécoises comment évaluez-vous l'Estrie de manière générale (Forces, faiblesses, menace, opportunités...) et sur les plans: politique, économique, social, de la participation et de la concertation?
- Comment évaluez-vous l'action des gouvernements provincial et fédéral au niveau de la région?
- Comment évaluez-vous globalement les efforts de développement régional et local dans votre région?
 - Le niveau de concertation entre les acteurs?
- Quelles sont les plus belles réussites en développement régional dans votre région?
- Quels sont les plus grands échecs?

IV- La participation au Fonds régional de solidarité

- Comment en êtes-vous venu à être impliqué dans le FRS?
 - Comment les contacts se sont-ils fait?
 - Qui en a eu l'initiative?
 - Par qui avez-vous été désigné: par l'institution que vous représentez, par le regroupement que vous représentez, à titre personnel?
 - Comment cela s'est-il déroulé?
- Qu'est-ce qui a motivé votre organisation ou le groupe que vous représentez à participer au FRS?
- En quoi votre employeur est-il lié à votre implication dans le FRS?
- Faites-vous rapport de vos activités au FRS au(x) groupe(s) que vous représentez?
- Avant d'être nommé au FRS connaissiez-vous les autres membres du C.A.?
 - qui?
 - depuis quand?
 - à quel titre?
- Avez-vous déjà participé à des projets avec d'autres membres du C.A. du FRS?
- Quel sera votre rôle au sein du conseil d'administration du FRS?

- Comment vont s'orienter les investissements du FRS?
- Envisagez-vous d'entreprendre des actions particulières en tant que membre du C.A. du FRS?
- Comment conjuguez-vous votre double représentation (institutionnelle et territoriale)?
- Quelles sont vos impressions sur le cadre de fonctionnement du FRS (structure administrative, conseil d'administration, lien avec le FSTQ)?
- Que pensez-vous de la composition du C.A.?
 - Manque-t-il des joueurs importants (personne ou organisme)?
- Comment qualifieriez-vous la dynamique existant entre les membres du C.A.?
- Votre participation au FRS est-elle dédommée ou rémunérée? Si oui par qui et comment?
 - Est-ce l'objet d'un budget particulier? Pour qui?
- Combien d'heures mensuellement consacrez-vous au FRS?
- Cela a-t-il nécessité un réaménagement de votre horaire? (charge de travail accrue)
- Qu'est-ce que le FRS pourrait apporter à la région?

GUIDE D'ENTREVUES - INFORMATEURS

Date et heure:

Nom:

Occupation:

I- Le Fonds régional de solidarité

Avez-vous été impliqué d'une manière ou d'une autre dans l'implantation du Fonds régional de solidarité (FRS)?

-À quel moment?

-De quelle façon?

Comment évaluez-vous pour la région l'implantation de cet outils de financement?

-utilité.

-les points positifs et négatifs.

-la pertinence de la stratégie d'investissement et en regard du plan stratégique du CRD.

La composition du Fonds régional de solidarité est-elle représentative en regard du développement régional de l'Estrie?

-Présence des acteurs importants?

-Absence d'acteurs importants? Comment expliquer ces absences?

-Les membres du conseil d'administration.

II- Le développement régional en Estrie

Au cours de la dernière année quels ont été les dossiers "régionaux" importants?

-Sur les plans économiques, social, communautaire, culturel...

-Quelle en est leur origine? (acteur, événement...)

-Où en sont ces dossiers?

Quels sont les acteurs impliqués dans ces dossiers?

Quelle est votre évaluation du degré de cohésion entre les acteurs du développement régional?

-Cohésion entre les municipalités et MRC du territoire

-Cohésion entre les acteurs institutionnels (Groupes communautaires, syndicats, patronat, gouvernements, etc)

Comment évalueriez-vous l'état du développement régional en Estrie?

-Points positifs et négatifs.

-Actions pour l'avenir?

ANNEXE 2 - Les axes de développement du CRD-Estrie

Axes	Priorités de développement	Objectifs d'intervention (aperçu)
1 -Formation et développement des ressources humaines	1-la persévérance scolaire	-contrer le décrochage scolaire
	2-la création d'emplois et l'organisation du travail	-favoriser la réinsertion -adapter l'organisation du travail aux exigences des travailleurs
	3-la concertation ou le maillage	-maillage être les intervenants (entreprises, établissements de formation)
	4-1 l'industrie de la formation	-développer l'industrie de la formation à Sherbrooke -services de bases étendus ailleurs
	5 -les secteurs d'avenir	-formation vs nouvelles technologies
	6-la formation des propriétaires et dirigeants d'entreprises	-formation pour accroître les compétences
2-Le potentiel de développement naturel et culturel	1-les corridors verts et bleus	-implantation d'un réseau de corridors verts - augmenter l'accessibilité aux plans d'eau.
	2-la culture et le patrimoine	-mise en valeur à des fins récréo-touristiques
	3-les attraits récréo-touristiques	-soutenir le développement d'attraits majeurs
3-La recherche et la R et D	1-la recherche fondamentale et appliquée	-mise en valeur de la recherche et des centres de recherche -établir un réseau de communication
	2-la R et D	-appuyer les activités de RetD -contribuer aux activités de transferts vers les entreprises
	3-1'entrepreneuriat	-transfert de connaissances sur l'entrepreneuriat
4-Le développement technologique	1-le transfert technologique	-acquisition et implantation de nouvelles technologies dans les entreprises -augmenter le recours aux scientifiques dans les entreprises

ANNEXE 2 - Les axes de développement du CRD-Estrie (suite)

	2-le développement de nouvelles technologies	-création et adaptation de nouvelles technologies
Axes	Priorités de développement	Objectifs d'intervention (aperçu)
	3 -les activités économiques reliées aux technologies avancées	-secteurs de la santé, des technologies de l'information, technologies environnementales et matériaux industriels
5-Le courant vert (environnement)	1-la gestion intégrée des déchets	-Inciter la réduction, la récupération, la réutilisation et le recyclage des déchets -développer les infrastructures et la concertation
	2-la préservation et la restauration du milieu naturel	-éléments privilégiés: faune, air, restauration des sites miniers, réduction de produits chimiques et assainissement des eaux
	3 -les activités économiques liées à la protection de l'environnement	-développement de produits verts et les services d'experts-conseils
	4-la mobilisation aux actions environnementales	-développer les préoccupations environnementales
6-Les industries fondées sur les ressources naturelles	1-1 'industrie minérale	-améliorer la compétitivité et le niveau d'activité
	2-1'agriculture	-éducation, innovation et recherche pour le lait, le boeuf, le porc et culture maraîchère -développer de nouvelles productions
	3-1'industrie forestière	-favoriser l'aménagement intégré des forêts privées
	4-la valeur ajoutée	-favoriser la transformation des produits
7-Le maillage d'entreprises	1-le développement des marchés et de la distribution	-favoriser le développement de l'activité à l'échelle du continent américain
	2-1'intégration horizontale et/ou verticale	-développement de la sous-traitance
	3-les échanges technologiques	-maillage entre entreprises pour l'utilisation des technologies