

# **Chambre de commerce du Haut-Richelieu**

## **Le Fonds de solidarité FTQ, au centre du financement privé au Québec**

Allocution de M. Yvon Bolduc,  
Président-directeur général  
Fonds de solidarité FTQ  
Le mardi 5 décembre 2006

Merci Michel,

Chers amis et collègues,

Bonjour à tous,

Quand j'ai commencé mes études de MBA en 1982, jamais, au grand jamais, j'aurais pensé me retrouver un jour dans une tournée qui m'amène un peu partout au Québec comme conférencier. Alors, vraiment pour moi, c'est une occasion bien spéciale aujourd'hui et je vous remercie pour l'invitation. Merci beaucoup.

J'ai une autre petite confidence à vous faire; c'est qu'avant de venir ici, j'ai consulté discrètement la liste des éminents conférenciers que vous avez invités au fil du temps et, franchement, je me sens un peu comme le 7<sup>e</sup> mari d'Elizabeth Taylor le soir de ses noces... c'est pas que j'sais pas quoi faire, mais comment être original??

Plus sérieusement ...

Je dis toujours à mon équipe de conseillers financiers, qui ont la tâche de dénicher les opportunités d'affaires pour le Fonds, que c'est bien beau de parler directement aux entrepreneurs, mais que c'est pas suffisant.

Il faut aussi vendre le Fonds aux influenceurs, c'est-à-dire à ceux qui conseillent les entrepreneurs. Donc, je suis pas mal content d'être ici aujourd'hui, parce que j'ai la chance de parler à la fois à des entrepreneurs et à des influenceurs. Vous êtes un auditoire idéal, alors je vais en profiter, et je vais en profiter aussi pour prêcher par l'exemple puisque plusieurs de mes collègues du Fonds et des Fonds régionaux sont venus surveiller ce que je vais dire aujourd'hui pour voir si je fais bien ce que je leur dis de faire !

Je suis arrivé au Fonds de solidarité, il y a quatre ans, à titre de premier vice-président responsable des investissements. Et j'ai réalisé à ce moment-là que le Fonds était très mal connu par le monde des affaires, même après vingt ans d'existence.

Juste pour le fun, je vais faire un petit test avec vous autres :  
Si je vous demandais c'est quoi l'actif du Fonds, ça serait quoi  
votre réponse?

Eh bien, l'actif net du Fonds est maintenant de presque  
7 milliards de dollars.

Une autre petite question : si je vous demandais combien avons-  
nous d'actionnaires au Fonds de solidarité, vous diriez quoi?  
Eh bien, nous avons maintenant plus de 573 000 actionnaires,  
des individus, des particuliers, qui nous font confiance et en  
conséquence, nous sommes la plus grande compagnie au Canada  
en terme d'actionnariat direct.

Une petite dernière, après ça j'arrête... Combien pensez-vous  
que nous avons investi d'argent l'année dernière dans l'économie  
du Québec? 100, 200, 300 millions? On a investi beaucoup  
d'argent : 643 millions de dollars dans presque 200 entreprises.  
Ça, c'est 200 transactions dans l'année, soit 4 transactions par  
semaine, un *closing* par jour ouvrable.

Pour réussir ça, on a amélioré nos façons de faire pour que ce soit plus facile de faire affaires avec nous, que ce soit plus simple et plus rapide. Nous allons à votre vitesse, à votre rythme.

Mais avant d'aller plus loin, j'aimerais vous donner deux autres exemples de la méconnaissance du Fonds. Le premier, c'est qu'on me dit souvent : « Ben, je pensais qu'il fallait être syndiqué pour que le Fonds s'intéresse et investisse dans mon entreprise... » ou plus souvent encore, « Si le Fonds investit dans ma compagnie, est-ce que la FTQ va me syndiquer? ».

Ben, pour répondre, j'ai fait sortir des statistiques pour savoir, en pourcentage, depuis le début du Fonds, combien d'entreprises qui étaient non syndiquées au moment de l'investissement par le Fonds, le sont devenues par la suite. Et bien, la vérité c'est que c'est moins de 3 % qui ont été syndiquées.

Ça, c'est seulement deux exemples, mais malgré tout, on découvre, à travers nos multiples rencontres, qu'il y a encore beaucoup de mythes et de clichés qui circulent sur le Fonds.

Et aujourd'hui, je vais traiter justement de trois/ de ces clichés.

Le premier : « Le Fonds est « trop gros ».

Le deuxième : « On est dans les pattes du privé ».

Et le troisième : « On coûte de l'argent aux gouvernements »



Je fais en ce moment une tournée qui va m'amener un peu partout au Québec au cours de la prochaine année. Ces rencontres vont me permettre d'échanger avec les gens et de connaître les projets qu'ils portent pour leur région et pour le Québec. Et ça va être intéressant.

Mais je vais vous avouer, bien candidement, que si je réussissais seulement à faire tomber ces trois clichés au cours de cette tournée, je serais très heureux, parce que ça va aider mes équipes de démarchage et d'investissement à faire des affaires.  
*(...Ça devrait leur faciliter la vie.)*

Mais si, en plus, j'arrive à convaincre des professionnels comme vous, des gens influents dans vos milieux, d'encourager les entrepreneurs à venir au Fonds, ben là / ce serait vraiment un grand succès!

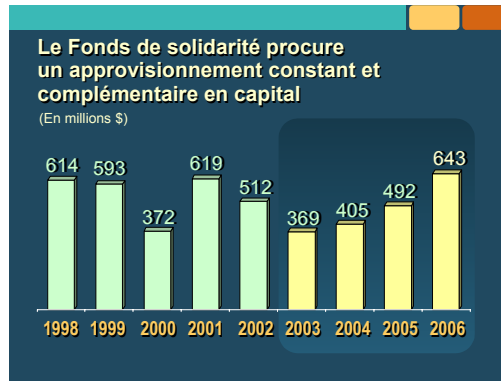
Alors, prenons le premier cliché : « Le Fonds est trop gros »



Une chose est sûre, le Fonds est vraiment au centre du financement privé au Québec. Grâce à notre actif de 7 milliards de dollars, on est devenu un joueur incontournable sur le marché du capital de risque et de développement au Québec.

Nous réalisons, à nous seuls, près du tiers des investissements dans ces secteurs-là.

Depuis 2003, on le voit ici à l'écran, c'est près de 2 milliards de dollars que nous avons investis dans notre économie.



Donc, oui, on est gros, mais des fois, être gros, c'est un avantage. Premièrement, grâce à notre actif, nous sommes capables d'investir d'importantes sommes d'argent dans les entreprises.



Le 100 millions qu'on a investi dans Métro est un bel exemple.

Je vous rappelle que Métro a mis la main sur A&P en Ontario, et que ça va permettre à plusieurs fournisseurs québécois, comme les Lassonde de ce monde par exemple, de pénétrer les marchés ontariens. Et ça, c'était une considération extrêmement importante, qui nous a motivé grandement à faire notre investissement dans Métro.

Deuxièmement, c'est justement **parce qu'on** est gros qu'on peut offrir du capital *patient* à nos partenaires.

Et du capital patient, c'est de plus en plus rare de nos jours dans le monde de la finance, vous en conviendrez.

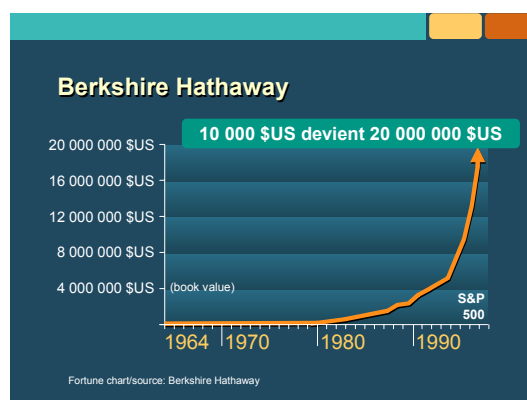
J'apprends rien à personne, mais pour avoir un succès durable en affaires, ça prend de la persévérance et pour être persévérants, par définition, ça prend du temps. C'est pour ça que le capital doit être patient et c'est comme ça / que le Fonds va se distinguer de la concurrence et devenir, je l'espère, de plus en plus le partenaire de premier choix des entrepreneurs québécois.

À mon avis, on a trop perdu de vue le moyen et le long termes. « La tyrannie du trimestre » peut définitivement être dangereuse pour le développement à long terme d'une entreprise. Oui, il faut livrer le court terme, mais pas au détriment du long terme.

Je me rappelle, par exemple, chez Transcontinental, où j'ai travaillé comme avocat pendant plusieurs années, on avait une décision stratégique à prendre. À cette époque, l'entreprise était spécialisée dans l'impression de circulaires, et la direction devait décider s'il était approprié de se diversifier dans l'impression commerciale. Évidemment, à court terme, on estimait que la diversification avait un coût et un impact à la baisse sur les profits. Et c'est ce qui rendait la décision difficile.

Rémi Marcoux, le président, avait tranché et on avait opté pour la diversification. Oui, c'est sûr que Transcontinental en a légèrement souffert à court terme, mais aujourd'hui, Transcon ne serait pas devenue ce qu'elle est / si cette décision n'avait pas été prise.

Un autre exemple, / Warren Buffet – **LA** référence en matière d'investissements. Je vous invite à regarder le tableau à l'écran. On voit là l'évolution de la valeur d'entreprise de Berkshire. C'est le proverbial hockey stick; la palette est pas mal longue, vous trouvez pas?



Regardez la ligne continue, de 1964 à 1980... c'est un peu décourageant comme croissance. En tout cas, y'en a plusieurs qui se seraient découragés pour moins que ça!

Pendant 16 ans, la valeur de l'action a très peu bougé. Mais de 1980 à 1990, là c'est une tout autre histoire! Regardez-moi la progression fulgurante de la valeur.

Pourquoi cette progression? Parce que, comme vous le savez, M. Buffet croyait dans une stratégie d'investissement basée sur des principes simples, comme : investir dans une perspective à long terme et même à très, très long terme, et investir dans des compagnies dont le bénéfice est en croissance.

Eh bien, M. Buffet a gardé le cap, malgré vents et marées, et malgré les pressions de rendement à court terme. Et les résultats sont là, qui démontrent que sa stratégie à long terme est payante.

La pratique du capital patient nous a donné raison aussi dans le domaine des biotechnologies.



Depuis 10 ans, on a investi des centaines de millions \$ dans ce secteur de pointe et nous soutenons présentement plus d'une quarantaine de compagnies en science de la vie dont 17 sont cotées à la Bourse.

Et aujourd'hui, Montréal et le Québec sont considérés comme une plaque tournante des plus importantes en sciences de la vie en Amérique du Nord, procurant des emplois de qualité et haut de gamme à des milliers de personnes. Je suis content de ce que le Fonds a fait dans ce secteur, et je pense qu'on a tout à fait raison d'être fiers.

Parce que notre taille et notre mission nous le permettent, nous pouvons rester dans les entreprises pendant les périodes plus difficiles, quand ça va moins bien pour les entrepreneurs, quand ils ont vraiment besoin de soutien.

Vous voyez présentement à l'écran des exemples d'entreprises où on a fait ça justement. On parle de TransForce, Transat, SSQ, Aeterna, et d'autres.

Un capital stable et patient			
Entreprises	Années à titre de partenaire	Augmentation des ventes	Augmentation des avoirs
Biochem Pharma inc.	11	4 577 %	2 072 %
Transat A.T. inc.	16	1 255 %	1 716 %
Fonds de revenu TransForce	18	1 201 %	2 601 %
SSQ, Société d'assurance-vie inc.	13	175 %	79 %
Aeterna Zentaris inc.	7	4 584 %	716 %
Labopharm inc.	12	287 %	434 %

Et vous voyez aussi les chiffres des hausses de ventes et d'avoirs, parce qu'on a su être patient. Ce que je tiens à vous dire aussi, c'est qu'on n'investit pas que dans des canards boiteux.

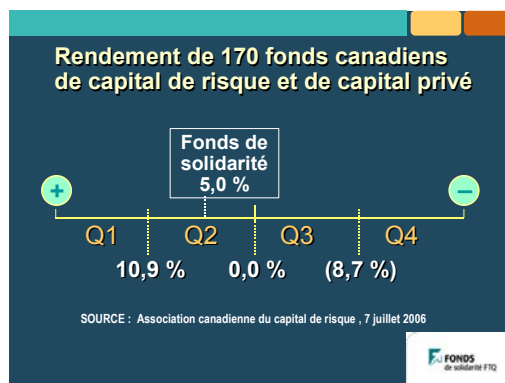
En réalité, seulement X % de notre portefeuille sont dans des entreprises en redressement, comparativement à X % de nos investissements qui sont faits dans des entreprises en croissance.

Notre capital est peut-être patient, mais il est payant aussi, tant au niveau du rendement pour les actionnaires / que du développement économique du Québec.

Au cours de la dernière année financière, le Fonds a généré un profit net de 366 millions de dollars, ce qui, selon la publication du *Globe&Mail / Report on Business*, nous placerait au 54<sup>e</sup> rang de toutes les entreprises dans l'ensemble du Canada!

On a fait un beau profit, mais qu'en est-il du rendement ?

Comme vous le voyez à l'écran, on a aussi recensé 170 fonds de capital privé au Canada, et le Fonds de solidarité se situe dans le deuxième quartile / en termes de rendement historique, et ce, malgré toutes les restrictions géographiques et d'investissement que nous devons respecter. (Investir au Québec seulement, dans des PME, et investir sans prendre de garantie...). Et, en plus, ce rendement ne tient même pas compte des crédits d'impôt à nos actionnaires.



Être patient et avoir une vision à long terme, c'est fondamental. Mais il faut bien sûr / choisir les bonnes entreprises. Et c'est ce qu'on fait.

Selon une étude récente faite par SECOR, les entreprises dans lesquelles le Fonds a investi augmentent le niveau d'emplois de 31 %, comparativement à 23 % pour les autres, exportent 3 fois plus que la moyenne canadienne et investissent en recherche et en développement presque 4 fois plus que leurs concurrents.

**Le Fonds de solidarité soutient des entreprises dynamiques**

**EMPLOI**

- Augmentation du niveau d'emploi de 31 % (comparativement à 23 % pour les autres)

**EXPORTATIONS**

- Le niveau des exportations de nos PME du domaine manufacturier est trois fois supérieur à la moyenne canadienne

**R&D**

- Nos partenaires dépensent en moyenne quatre fois plus pour la recherche et le développement

FONDS de solidarité FTQ

D'ailleurs, notre taille nous permet d'investir en régions, de façon importante. Je ne connais pas beaucoup de fonds privés qui en font autant. À date, 75 % des entreprises dans lesquelles le Fonds a investi sont situées en régions. En tout, 53 % de nos investissements en dollars sont faits à l'extérieur de Montréal et, par comparaison, les investissements de l'industrie du capital de risque, pour l'ensemble du Canada, se concentrent, eux, à 80 % dans les grands centres urbains, ce qui ne laisse qu'un mince 20 % aux régions. Donc, on fait bien notre job en régions.

**Ce qui m'amène maintenant à parler du deuxième mythe qui circule sur le Fonds, à savoir : « qu'on est dans les pattes du privé »**



Laissez-moi vous dire que non seulement on n'est pas dans les pattes du privé, mais le privé nous veut dans ses pattes. On nous choisit comme partenaire au Québec. Depuis trois ans, on a investi plus de 400 millions dans 26 fonds privés, des fonds de *private equity*, en bon français.



Et pourquoi on nous choisit? Pour notre capacité financière, c'est sûr, mais également pour notre grande connaissance des PME et du tissu économique du Québec ainsi que pour nos produits et notre approche d'affaires qui est complémentaire à celle de nos partenaires.

Au Fonds de solidarité, on veut une industrie du capital de risque en santé, diversifiée et dynamique, qui va se concentrer surtout dans le démarrage d'entreprises et le buy-out, parce que ça va combler un besoin criant dans ces secteurs-là, tout en étant complémentaire à ce qu'on fait.

Permettre le démarrage de nouvelles entreprises et faire le rachat de plus grandes, c'est absolument indispensable pour assurer un meilleur avenir à l'économie du Québec, / mais c'est pas tout.

J'aimerais, à ce moment-ci, si vous me le permettez, faire un petit bout « d'éditorial ». Je ne suis pas ici pour vous faire la leçon et encore moins la morale, d'autant plus que vous êtes tous des gens avec qui on voudrait faire affaires et que vous avez déjà du succès dans vos propres entreprises.

Mais, une chose est certaine, c'est qu'au niveau de l'échelle du Québec, si on veut que notre économie continue à croître, si on veut garder nos entreprises ici / et nos jobs ici, chez-nous, et bien, il va falloir que nous soyons plus compétitifs.



Et pour être plus compétitifs, il y a plusieurs choses qu'on peut faire :

- d'abord la croissance interne ou par acquisition : on le sait, les économies d'échelle ça fait réduire les coûts relatifs;
- ensuite, la productivité, que ce soit au niveau des façons de faire ou de l'achat de nouveaux équipements;
- une autre façon, c'est de développer des marques fortes et reconnues, pour bien commercialiser nos produits; des exemples dans notre portefeuille : Laura Secord, Linen Chest, Bernard Trottier;
- il faut, bien sûr, former notre main-d'œuvre, que ce soit au niveau de notre système d'éducation ou en entreprise;
- et, enfin, il faut innover, que ce soit sous forme de petites initiatives au niveau du plancher des opérations / ou des grandes découvertes qui peuvent venir des départements de R&D.

Au Fonds de solidarité, non seulement on croit en ces concepts, mais on a pris des actions concrètes pour enligner nos produits financiers avec ces besoins réels de nos PME.



Nous avons lancé le Prêt Croissance et le Prêt Productivité, pour aider nos partenaires à acheter de nouveaux équipements et de nouvelles technologies, pour les rendre plus compétitives.

Nous avons lancé aussi le Prêt Marque de commerce parce que dans plusieurs secteurs comme ceux du textile, du meuble ou de l'agroalimentaire, une marque de commerce forte peut faire toute la différence entre proposer un produit comme les autres, soumis à la loi du prix le plus bas, et un produit qu'on peut vendre plus cher / parce que les acheteurs le préfèrent.

Faire un produit qui est excellent c'est une chose, le faire connaître, c'est long et ça prend de l'argent. C'est pour ça qu'on a lancé / le Prêt Marque de commerce.



Je mentionnais à l'instant l'importance de l'éducation et de la formation. En ce qui concerne l'éducation, on ne peut pas prendre la place du gouvernement, bien évidemment, mais notre manière à nous de contribuer, c'est par notre programme de formation économique en entreprise.

Je ne vous apprendrai rien en vous disant que le climat de travail est fondamental pour la croissance et la santé financière d'une entreprise. Quand la méfiance existe entre le Management et les employés, c'est presque certain que l'entreprise s'en va vers des problèmes qui vont l'affecter financièrement.

Notre objectif, c'est de transformer cette méfiance en confiance, par la transparence. Et cette transparence-là, on l'obtient comment ? Par la formation économique. Et ça marche. Les entrepreneurs nous le disent, la formation économique qu'on offre / transforme les employés et transforme leur mentalité : de simples exécutants, il deviennent des « executives », parce qu'ils pensent en termes du meilleur intérêt de leur organisation.

Quand on fait confiance aux employés, qu'on leur explique les enjeux et qu'on fait appel à leur intelligence, c'est là qu'on trouve des solutions créatives, des solutions qui vont réduire les coûts et augmenter la productivité. C'est comme ça qu'on transforme, petit à petit, une culture d'opération en une culture d'innovation. Et si on fait ça dans 100, dans 1 000 et même dans 10 000 entreprises, ben c'est toute une économie qu'on rend plus compétitive.

Vous avez donc compris, cher amis, que nous ne sommes pas « dans les pattes du privé ». Loin de là. Nous sommes complémentaires, et nous contribuons, ce faisant, à l'efficience des marchés dans la chaîne de financement des PME. De plus, même si on joue un rôle important, on n'est pas là pour gérer à la place de l'entrepreneur. Notre participation est, soit par dette, soit par équipe (20-30 % en moyenne), soit une combinaison des deux.

## Ce qui m'amène au troisième et dernier cliché : « le Fonds coûte cher aux gouvernements »



C'est faux, très faux même. Et voici pourquoi.

Les résultats d'une recherche menée l'année dernière par SECOR et faite sans complaisance aucune, puisque la méthodologie utilisée était celle proposée par nos critiques les plus féroces, nous confirment que les gouvernements récupèrent rapidement la valeur des crédits d'impôt qu'ils accordent à nos actionnaires. Et ce, à travers une combinaison d'augmentation de l'activité économique, d'augmentation d'emplois, de taxes versées, d'impôts payés, etc.



Concrètement, ils récupèrent leur investissement :

- en moins de 3 ans, pour ce qui est du gouvernement du Canada,
- et à l'intérieur de 2 ans pour ce qui est du Québec.

Un *pay back* en-dedans de trois ans, je pense que tout le monde va convenir que c'est un bon deal!

Certaines personnes nous disent : « Oui, mais, si ce n'était pas des crédits d'impôt, le Fonds n'existerait pas. C'est donc de la subvention gouvernementale ».



Réglons d'abord une question : comment, d'après vous, pouvons-nous au Québec, avec une population de 7,5 millions de personnes, concurrencer le reste du Canada, les États-Unis et, à plus forte raison, le reste du monde, sans mobiliser toutes nos forces et toutes nos ressources?

D'ailleurs, vous le savez comme moi, même aux États-Unis, le pays par excellence du libre marché, et où il existe une masse critique importante, l'intervention de l'État est massive.

On a juste à penser à Boeing, qui est fortement soutenue par le Pentagone et l'industrie militaire et qui reçoit, en plus, des milliards en crédits d'impôt de l'État de Washington.

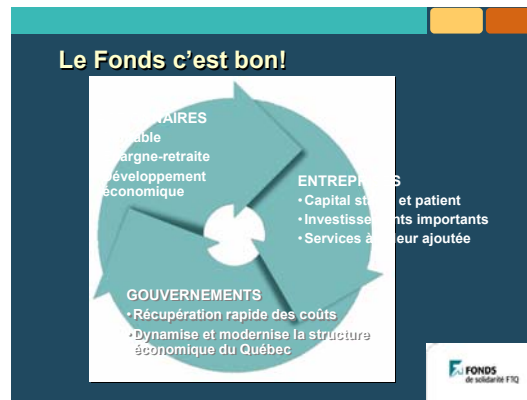
Vous savez probablement aussi que c'est de pratique courante dans les villes et les États de notre voisin du Sud de subventionner grassement l'implantation d'usines manufacturières de toutes sortes. Et ça, je peux en parler en toute connaissance de cause puisque je fais partie du conseil d'administration de Montréal International, qui a comme mission d'attirer les entreprises étrangères et de les encourager à s'établir dans le grand Montréal Métropolitain. Et je peux vous dire que les Américains sont pas mal plus du genre : « Faites ce qu'on vous dit, mais pas ce qu'on fait! »

Et nous, pendant ce temps-là, on devrait être les seuls à laisser le libre marché régler nos questions économiques? Non, moi je le pense pas. Il faut, au contraire, se serrer les coudes et je crois qu'un incitatif fiscal comme celui accordé à nos actionnaires produit justement cet effet, de se serrer les coudes, car ce sont plus de 573 000 individus au Québec qui accordent leur confiance au Fonds de solidarité, qui soutiennent sa mission de développement économique et qui aident donc nos entreprises à être plus compétitives.

Mais c'est pas tout.

On parle beaucoup – et avec raison – du rôle économique que joue le Fonds, mais pas beaucoup de son rôle social. Pourtant, le rôle que nous jouons pour créer, chez des milliers de personnes, de bonnes habitudes d'épargne, va s'avérer capital, le moment venu, tant pour les retraités que pour les gouvernements.

Vous savez, pour 200 000 de nos actionnaires, le REER du Fonds est le seul qu'ils possèdent. Donc, oui, le crédit d'impôt a un coût. Mais c'est loin d'être une dépense inutile. C'est un investissement qui a, je le répète, une réelle efficacité économique et sociale.



Eh bien, vous l'avez compris, le Fonds, c'est bon.

C'est bon pour les actionnaires, parce que ça leur permet de développer de bonnes habitudes d'épargne pour la retraite.

Ça leur permet aussi de contribuer au développement économique de leur région et du Québec... Et c'est payant.

Le Fonds, c'est bon aussi pour les entreprises. Nous offrons du capital patient, nous pouvons investir de grosses sommes et nos services à valeur ajoutée sont efficaces.

Enfin, le Fonds, on l'a vu, c'est bon aussi pour les gouvernements, parce qu'ils récupèrent leur crédit d'impôt rapidement, et parce que les investissements qu'on fait dans les entreprises / dynamisent et modernisent la structure économique du Québec.

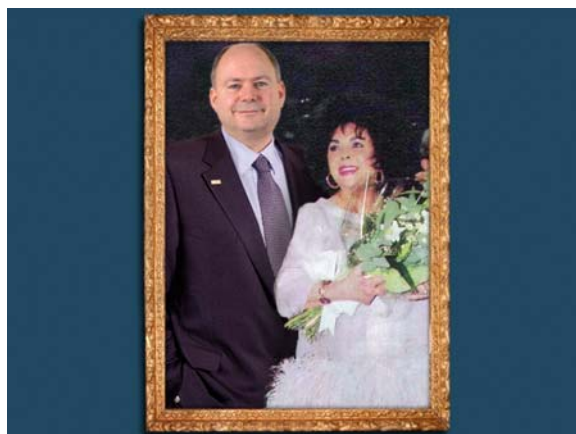


Pour conclure, je vais reprendre / les propos d'Alain Dubuc, de *La Presse*, qui a écrit dans son livre sur l'éloge de la richesse, que les Québécois doivent cesser d'avoir peur de la richesse et de la prospérité. Il affirme que la création de la richesse doit être au cœur du projet québécois.

Là-dessus, je lui donne raison : la création de richesse est importante. J'irais même plus loin, on veut s'inspirer de votre exemple dans le Haut-Richelieu. On parle d'immobilisme au Québec, mais moi, j'en vois pas ici!! L'année passée, le Fonds a investi près de 209 millions \$ dans 140 entreprises de votre région.

Vous savez ce qu'on voit ici? C'est de la confiance; vous vous faites confiance et vous faites confiance. On sent le courage d'aller de l'avant, le leadership responsable et l'audace. Et nous, au Fonds de solidarité, on va continuer à vous appuyer, vous pouvez compter là-dessus!

Et pour terminer sur une note plus légère, / si j'ai un petit sourire sur ma photo de noces avec Elizabeth, c'est parce que j' pense que j'ai trouvé comment être original !



Merci, et bonne fin de journée.

