



# Groupe de travail Forêt - fonds d'investissement

Saguenay–Lac-Saint-Jean, juin 2016

Dans le cadre du suivi du Sommet économique régional



# Mot des présidents

*Le mandat que nous avons reçu était ambitieux mais nécessaire pour la filière forestière : penser un nouveau modèle d'affaires qui stimulera l'émergence de projets d'entreprise innovants en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois.*

*Nous avons eu la chance de réunir à une même table des intervenants de grande qualité et d'horizons diversifiés, qu'il s'agisse de représentants de la grande industrie, des scieries indépendantes, des coopératives, des syndicats ou des fonds d'investissement. La force du groupe, c'est d'être parvenu à un consensus sur chacune des propositions présentées.*

*L'implication soutenue des membres du groupe témoigne déjà de résultats tangibles. Nous remercions toutes les personnes qui se sont impliquées dans les travaux du groupe.*

*Nous avons senti un réel enthousiasme pour insuffler une nouvelle vigueur à cet important secteur de l'économie régionale. Nos recommandations constituent une vision audacieuse pour les dix prochaines années.*

## **Éric Rousseau**

Directeur général de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau

## **Daniel Leblond**

Président de la section locale 1495 Unifor



# Table des matières

Rappel du mandat .....	6
Sommaire des recommandations .....	7
Présentation .....	8
Les conditions favorables à l'investissement .....	8
La structuration de la filière .....	11
La mise en place d'un fonds d'idéation .....	12
La création d'un fonds d'investissement .....	14
Signature des membres du groupe.....	16
Annexe .....	18

# Rappel du mandat

Le 7 octobre 2015, le premier ministre du Québec, responsable de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Roberval, Philippe Couillard, et son adjoint parlementaire pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Dubuc, Serge Simard, ont annoncé la mise sur pied de 11 groupes de travail dont les mandats permettront de poursuivre les travaux amorcés lors du Sommet économique régional tenu le 18 juin 2015.

Le groupe de travail Forêt – fonds d’investissement offre aux acteurs de la filière forestière de la région un espace pour réfléchir et proposer des outils pour redynamiser cette importante industrie de l’économie régionale.

## Le mandat

Le mandat consiste à appuyer les intervenants régionaux dans leurs efforts pour mettre en place un nouveau modèle d’affaires pour l’industrie forestière. La mise en place d’un fonds d’investissement régionalisé est l’outil privilégié pour ce faire.

## Le livrable

Mise en place d’un fonds d’investissement régionalisé visant à soutenir les projets innovants en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation du bois.

# Sommaire des recommandations

## Conditions favorables à l'investissement

**Condition 1 :** Assurer une plus grande prévisibilité

**Condition 2 :** Garantir une longévité d'accès à la fibre

**Condition 3 :** Réduire l'incertitude quant à la disponibilité de la fibre

## Recommandations

**Recommandation 1 :** Mettre en place un régime de compensation pour ramener la confiance des investisseurs

**Recommandation 2 :** Obtenir l'engagement formel des entreprises quant à leur volonté de s'inscrire dans une démarche de structuration de la filière

**Recommandation 3 :** Créer un fonds d'idéation et d'accélération de projets spécifique de la filière du bois et de ses sous-produits et capitalisé à hauteur de 1,5 million de dollars par année pendant 5 ans

**Recommandation 4 :** Régionaliser la prise de décision du fonds d'idéation et confier la gestion de ce fonds à une instance régionale

**Recommandation 5 :** Régionaliser la gestion du Fonds Valorisation Bois et adapter les critères pour rendre admissibles les projets allant de 200 000 \$ à 3 millions de dollars

**Recommandation 6 :** Créer un fonds de capital de développement et de diversification économique pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean

# Présentation

Le groupe de travail avait pour mandat la mise en place d'un fonds d'investissement régionalisé. À l'issue de nombreuses rencontres du groupe de travail, les présidents ont jugé nécessaire de compléter le mandat avec une réflexion globale sur le développement économique de la filière forestière, inclusive de la première transformation.

Les recommandations se déclinent en quatre volets : les conditions favorables à l'investissement, la structuration de la filière, la mise en place d'un fonds d'idéation et la création du fonds d'investissement.

## Les conditions favorables à l'investissement

Lors des travaux entourant le Sommet économique régional du 18 juin 2015, nombreux ont été les acteurs de l'industrie à s'exprimer sur les difficultés du secteur : entrée en vigueur du nouveau régime forestier, hausse des frais d'exploitation, contraintes d'accès à la fibre, enjeux environnementaux, ralentissement de l'économie américaine. L'énumération pourrait se poursuivre.

Le Sommet a offert un constat commun de la situation de l'industrie et le groupe de travail y adhère pleinement : « Malgré le fait que le secteur forestier ait été fragilisé au cours des dix dernières années, il fournit à la région plus du tiers de ses emplois manufacturiers. **Le déclin du secteur n'est pas une fatalité; c'est plutôt une occasion pour le secteur forestier de se renouveler**<sup>1</sup>. »

Le groupe de travail fait un constat lucide : le ralentissement économique, ses impacts sur les conditions du marché, la hausse des frais d'exploitation et l'incertitude ont grandement affecté la capacité de l'industrie de se renouveler et de se moderniser. Le mode « survie » qui a caractérisé l'industrie forestière des dix dernières années a empêché celle-ci de développer une vision régionale d'avenir.

Il faut donner à l'industrie forestière les conditions pour qu'elle génère des bénéfices qui pourront être injectés dans sa propre diversification. En mettant en place les conditions favorables que sont la prévisibilité, la longévité et la certitude, nous nous assurerons que les outils proposés (structuration de la filière, fonds d'idéation et fonds d'investissement) auront un maximum d'effet.

---

<sup>1</sup> Cahier du participant, Sommet économique régional, 18 juin 2015.

## **CONDITION 1 : Assurer une plus grande prévisibilité**

Il est très difficile pour les entreprises forestières de se projeter dans l'avenir en raison d'un manque de prévisibilité de leurs paramètres de gestion.

Rappelons que la mise aux enchères d'une partie de l'approvisionnement forestier, les contraintes d'accessibilité et les contingences de l'activité de récolte elle-même rendent difficile le contrôle des coûts de la fibre à son arrivée à l'usine. Les prix des produits transformés du bois sont volatils et varient, entre autres, avec le taux du change.

La mise en place du nouveau régime forestier a suscité beaucoup de questions et des problématiques subsistent, quant au coût de la fibre et à l'accessibilité de celle-ci.

Pour prendre des décisions éclairées et être en mesure d'investir, il est nécessaire que les gestionnaires d'entreprise forestière disposent d'informations précises et d'un portrait clair de leurs activités.

## **CONDITION 2 : Garantir une longévité d'accès à la fibre**

Cette longévité n'est pas garantie actuellement : nous ne sommes pas en mesure de prédire la quantité de fibre à laquelle nous aurons accès dans le futur ni le coût de cette fibre.

La modernisation de l'industrie forestière requiert des investissements de capitaux très importants. Une condition pour susciter l'investissement est de garantir aux institutions financières un plan d'affaires d'une longévité suffisante pour qu'elles puissent obtenir un rendement acceptable du capital investi. On parle d'une période minimale de 10 ans, allant parfois jusqu'à 25 ans.

## **CONDITION 3 : Réduire l'incertitude quant à la disponibilité de la fibre**

L'incertitude, qu'elle soit économique, politique ou sociale, a pour effet de tempérer les décisions liées aux investissements. Les différents enjeux sociaux touchant l'accès à la fibre agissent comme un frein pour le développement structurant du secteur forestier.

Que ce soit l'ajout des aires protégées, les attaques répétées de groupes de militants environnementalistes, les nouvelles mesures de conservation de massifs forestiers intacts (résolution 65), les litiges territoriaux entre les Premières Nations et le gouvernement ou l'ajout de territoires pour les espèces menacées, tous sans exception, contribuent négativement à la disponibilité de la fibre.

Ces conditions favorables sont minimales pour assurer un environnement d'affaires propice à un bon rendement du capital investi. Le groupe de travail sur la maximisation de la possibilité forestière, mis en place à l'issue du Sommet économique régional, proposera des recommandations propres à assurer un approvisionnement qui répondra aux critères de certitude, de longévité et de prévisibilité.

## **RECOMMANDATION 1 : Mettre en place un régime de compensation pour ramener la confiance des investisseurs**

Les changements répétés dans les règles de gouvernance, la mise en place de mesures de protection additionnelles et la diminution de la possibilité forestière nourrissent un climat d'incertitude qui nuit aux investissements. Le groupe propose la mise en place d'un régime global de compensation, d'un modèle similaire à une assurance, qui soutiendrait la valeur des garanties d'approvisionnement auprès des entreprises. Cet outil permettrait de réduire l'impact financier des décisions gouvernementales qui touchent les garanties d'approvisionnement et serait susceptible de réinstaurer un climat de confiance chez les créanciers.

# La structuration de la filière

Les acteurs de la filière forestière sont difficiles à mobiliser. Les consensus sont ardues à obtenir et l'engagement sur des projets communs est rare. Il n'est pas surprenant qu'une vision forte du secteur autour d'objectifs communs de développement et qui dépasse chacune des organisations n'existe toujours pas.

Il est nécessaire que les acteurs de l'industrie prennent conscience de leur isolement. La mobilisation des entreprises de la filière forestière régionale constitue la première étape pour émerger d'une crise qui perdure. En plus de renouer des relations de partenariat entre les acteurs de l'industrie, une mobilisation forte et structurée serait l'assise de synergies avec les autres secteurs de l'économie régionale.

La région s'est dotée de trois créneaux d'excellence ACCORD qui sont la transformation de l'aluminium, le tourisme d'aventure et l'écotourisme, et l'agroboréal. Malheureusement, les aspirations de la filière forestière de se doter d'un créneau propre n'ont pas porté fruit. Malgré ces circonstances, des efforts significatifs ont été faits pour réseauter l'industrie autour d'objectifs communs. Il convient aujourd'hui de porter ceux-ci à un plus haut niveau.

À l'aube d'une possible reprise économique du secteur et devant la mobilisation des acteurs à l'issue du Sommet économique, la filière serait prête à s'engager dans un exercice de structuration, dans un modèle plus souple que la démarche ACCORD.

## **RECOMMANDATION 2 : Obtenir l'engagement formel des entreprises quant à leur volonté de s'inscrire dans une démarche de structuration de la filière**

Pour être valide, une réflexion stratégique sur la structuration de la filière passe par la mobilisation de tous les acteurs de l'industrie. Une réflexion actualisée des forces, atouts, potentiels et avantages du secteur sera nécessaire de même qu'un soutien financier pour animer cette réflexion. On espère ainsi trouver des solutions novatrices à des enjeux collectifs.

# La mise en place d'un fonds d'idéation

L'industrie forestière régionale est peu diversifiée. On constate un urgent besoin de donner à l'industrie les conditions lui permettant de se convertir vers des produits d'avenir.

Les scieries de la région produisent des quantités importantes de sous-produits qui doivent être valorisés : sciures, copeaux, écorces. Certaines essences, dont les feuillus, trouvent peu de débouchés. Cette situation affecte directement la rentabilité de l'industrie de la première transformation. Or, une industrie de la première transformation en santé est la clef pour fournir la matière première à prix compétitif à l'industrie de la 2<sup>e</sup> et de la 3<sup>e</sup> transformation.

La valorisation des sous-produits du bois en vue de créer des produits à haute valeur ajoutée est un enjeu central de la diversification.

En 2013, Kruger Biomatériaux inc. et FP Innovations ont conclu un partenariat d'affaires avec le gouvernement du Québec pour implanter une usine de filaments de cellulose à Trois-Rivières et mettre en place un programme de soutien au développement de bioproduits utilisant ces filaments. Il s'agit d'un modèle à suivre pour les entreprises de la région. Un tel partenariat a été possible car l'entreprise a misé sur un produit d'avenir, ayant une perspective à long terme, ancré sur des besoins humains et possédant une bonne valeur ajoutée.

Pour permettre à la région de vivre des succès à l'exemple de Trois-Rivières, il convient de lui donner un outil financier unique : la mise en place d'un fonds d'idéation pour soutenir les entrepreneurs et visionnaires du bois.

D'ailleurs, Alliance Bois Saguenay–Lac-Saint-Jean et la Table d'action en entrepreneuriat (qui constitue un groupe de travail du Sommet économique) ont toutes deux documenté des carences dans la chaîne de financement régionale des phases de développement de produits et de développement de marché. Alliance Bois Saguenay–Lac-Saint-Jean a présenté deux mémoires à cet effet au Sommet économique régional.

## **RECOMMANDATION 3 : Créer un fonds d'idéation et d'accélération de projets spécifique de la filière du bois et de ses sous-produits et capitalisé à hauteur de 1,5 million de dollars par année pendant 5 ans**

Un fonds d'idéation permet de financer des études, projets pilotes ou activités situés en amont des projets d'investissement des entreprises.

Le fonds accorderait une aide non remboursable.

Le Fonds AP60 de même que la Société de diversification économique des régions sont des exemples probants de fonds d'idéation ayant eu des retombées concrètes.

## **RECOMMANDATION 4 : Régionaliser la prise de décision du fonds d'idéation et confier la gestion de ce fonds à une instance régionale**

Le territoire admissible visé pour le fonds est la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. L'utilisation d'un tel outil de diversification s'accompagne d'une vision de modernisation et de diversification de la filière. Pour ce faire, les acteurs de l'industrie doivent être impliqués dans sa gestion.

Les modalités du fonds d'idéation proposées sont détaillées en annexe.

# La création d'un fonds d'investissement

Les meilleurs projets issus du fonds d'idéation devront obtenir du financement pour prendre de l'expansion. Par la régionalisation de la gestion du fonds Valorisation Bois, les entreprises régionales bénéficieraient d'un soutien renouvelé pour appuyer leur croissance.

En 2012, le gouvernement crée le Fonds Valorisation Bois, en collaboration avec le Fonds de solidarité FTQ. Capitalisé à hauteur de 170 millions de dollars, dont 95 millions souscrits par le gouvernement, ce fonds permet des participations minoritaires dans des entreprises du secteur forestier à fort potentiel pour en favoriser la compétitivité. La participation détenue par le gouvernement du Québec dans ce fonds est gérée par Investissement Québec.

Lors de l'exercice budgétaire 2015-2016, les modalités du Fonds Valorisation Bois ont été modifiées afin d'inclure des investissements dans le secteur des pâtes et papiers. Les projets visés sont ceux qui consistent à développer de nouvelles utilisations pour la fibre de bois et ceux qui concernent la modernisation d'infrastructures et d'équipements.

Or, pendant les trois années d'existence du Fonds, force est de constater que l'industrie forestière n'y a eu que peu recours : un seul projet dans la région du Bas-Saint-Laurent; aucun dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

## **RECOMMANDATION 5 : Régionaliser la gestion du Fonds Valorisation Bois et adapter les critères pour rendre admissibles les projets allant de 200 000 \$ à 3 millions de dollars**

Le bureau régional du Fonds de solidarité FTQ possède une connaissance fine de l'industrie forestière régionale. Il dispose des capacités pour analyser l'ensemble des projets régionaux. La gestion, l'analyse et la prise de décision par le bureau régional du Fonds de solidarité FTQ permettraient assurément une prise de risque éclairée dans les projets.

D'autre part, rendre admissibles des projets d'investissement de 200 000 \$ à 3 millions de dollars permettrait le financement d'un plus grand nombre de projets.

## **RECOMMANDATION 6 : Créer un fonds de capital de développement et de diversification économique pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

Le groupe recommande que le gouvernement crée un fonds de capital de développement et de diversification économique comme il l'a fait dans d'autres régions qui ont vu un ralentissement important de leur économie.

### **Plusieurs régions ont bénéficié par le passé d'un tel outil :**

- les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie bénéficient d'un fonds de 200 millions de dollars à la suite de la fermeture de Gentilly;
- la MRC des Sources, en Estrie, a bénéficié d'un fonds de 50 millions de dollars à la suite de la fermeture de la mine Jeffrey;
- la Gaspésie a disposé d'un fonds de 19,5 millions de dollars pour diversifier son économie.

Le fonds d'investissement souhaité serait capitalisé à hauteur de 50 millions de dollars. Il répondrait aux carences observées dans la chaîne de financement des entreprises (insuffisance d'équité et de quasi-équité).

Les projets financés devront servir exclusivement à la reconversion économique de la région. En ce sens, la filière forestière doit être considérée comme l'une, sinon « la » priorité d'investissement.

# Signature des membres du groupe

Ce document reflète une vision partagée par l'ensemble des membres du groupe de travail Forêt – fonds d'investissement. La signature conjointe des membres du groupe est garante de la volonté des intervenants de la filière forestière de se mobiliser autour d'enjeux et d'objectifs communs.

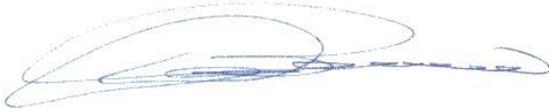
Précision : le présent rapport engage les signataires à titre de membres du groupe de travail et n'implique pas les organisations auxquelles ils appartiennent.



M. Daniel Leblond  
Coprésident



M. Éric Rousseau  
Coprésident



M<sup>me</sup> Diane Bouchard



M<sup>me</sup> Manon Simard



M. Réal Bouchard



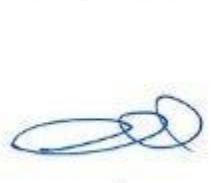
M. Alain Paradis



M. Karl Blackburn



M. Alain Paul



M. Éric Couture



M. Dominic Demers

Les membres du groupe tiennent également à souligner la contribution des collaborateurs suivants :

M. Francis Gauthier  
M. Jocelyn Fortin  
M<sup>me</sup> Claire Bisson  
M. Thierry Gagnon



# Annexe

Modalités du cadre de gestion d'un fonds d'idéation

Un fonds d'idéation permettrait aux entreprises de la filière forestière de financer différentes activités. À titre d'exemples :

- Évaluation de l'opportunité d'un projet
- Évaluation de la faisabilité technique et financière
- Mise au point d'un prototype
- Analyse de marché associée à un projet
- Mise en place d'outils favorisant l'émergence de projets et le développement de filières régionales

## Tableau de financement du fonds d'idéation

Partenaires	Part de contribution
Contribution des entreprises Par projet	30 %
Gouvernement du Québec Fonds PFR Fonds de développement économique	70 %

## Taux d'aide financière

- Le taux d'aide maximal représente 50 % des dépenses admissibles pour les entreprises privées à but lucratif et 70 % pour tous les autres organismes admissibles.
- Cumul de l'aide gouvernementale à 80 %
- Mise de fonds en argent de 30 % obligatoire

Fonds complémentaire aux autres sources

