



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mercredi 21 septembre 2016 — Vol. 44 N° 34

Audition d'Investissement Québec concernant le chapitre 1
du rapport du Vérificateur général de juin 2016, intitulé
*Investissement Québec : information sur la rentabilité
financière et la performance économique*

**Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 21 septembre 2016 — Vol. 44 N° 34

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du président-directeur général d'Investissement Québec, M. Pierre Gabriel Côté	2
Discussion générale	3
Remarques finales	34
M. Pierre Gabriel Côté, président-directeur général d'Investissement Québec	34

Autres intervenants

Mme Carole Poirier, présidente
M. Jean-Denis Girard, vice-président

M. Alain Therrien
M. Pierre Reid
M. François Bonnardel
M. Raymond Bernier
M. Ghislain Bolduc
M. André Drolet

Le mercredi 21 septembre 2016 — Vol. 44 N° 34

**Audition d'Investissement Québec concernant le chapitre 1
du rapport du Vérificateur général de juin 2016, intitulé
*Investissement Québec : information sur la rentabilité
financière et la performance économique***

(Quinze heures une minute)

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, à l'ordre! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Alors, je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie afin de procéder à l'audition d'Investissement Québec concernant le chapitre 1 du rapport du Vérificateur général de juin 2016, intitulé *Investissement Québec : information sur la rentabilité financière et la performance économique*.

Alors, M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, Mme la Présidente. M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Therrien (Sanguinet) et M. Caire (La Peltre) est remplacé par M. Bonnardel (Granby).

La Présidente (Mme Poirier) : Merci. Nous débuterons par l'exposé de la Vérificatrice générale du Québec, et puis nous entendrons l'exposé d'Investissement Québec. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps sera partagé entre les groupes parlementaires formant le gouvernement et les députés de l'opposition.

Alors, j'invite maintenant Mme la Vérificatrice générale à nous faire un résumé de ses observations portant sur Investissement Québec.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Alors, Mme la Présidente, Mmes, MM. les membres de la commission, M. le président-directeur général d'Investissement Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique, laquelle concerne l'information sur la rentabilité financière et la performance économique d'Investissement Québec.

Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Serge Giguère, vérificateur général adjoint; M. Martin St-Louis, directeur de vérification; et M. Robert Ratté, chargé de projet.

Investissement Québec est une société d'État dont les activités ont été fusionnées en 2011 avec celles de la Société générale de financement. La mission d'IQ est de contribuer au développement économique du Québec, de stimuler la croissance de l'investissement et de soutenir l'emploi dans toutes les régions du Québec. La société le fait en offrant des produits de financement aux entreprises tels que des prêts et des prises de participation. À titre de mandataire du gouvernement, elle administre le Fonds de développement économique, le FDE.

Pour cette mission, nos travaux ont porté sur quatre sujets. Nous avons d'abord examiné les critères qui déterminent si une intervention doit être effectuée par le FDE ou par Investissement Québec au moyen de ses capitaux propres. Nous nous sommes ensuite intéressés à l'information utilisée par la société pour évaluer son rendement, soit la rentabilité financière de ses interventions, la performance économique qui y est associée et la complémentarité de ses interventions avec celles de ses partenaires. L'encadrement des frais d'administration a fait l'objet du troisième volet. Enfin, nous avons examiné la gouvernance et la reddition de comptes de la société.

Les critères pour déterminer si les interventions financières d'importance doivent être réalisées par le FDE ou Investissement Québec ne sont pas précis. Dans les faits, des interventions menées entièrement par l'entremise des capitaux propres de la société découlent de demandes provenant de représentants gouvernementaux. À titre d'exemple, mentionnons l'acquisition et la disposition des actions de RONA, l'intervention dans RER Hydro de même que celle dans les Jeux équestres mondiaux. Dans ces situations, il est difficile de différencier la responsabilité et l'imputabilité qui reviennent à la société de celles qui incombent au gouvernement. De plus, Investissement Québec ne prend pas en compte le coût d'emprunt du gouvernement lorsqu'elle définit son objectif de rentabilité financière, contrairement à ce qui est prévu dans sa loi. Ce coût d'emprunt est d'environ 4 %, selon le taux d'intérêt moyen pondéré du service de la dette.

Le plan stratégique 2011-2013 précisait que la société devait obtenir progressivement une rentabilité équivalente au coût d'emprunt du gouvernement. Depuis la fusion de 2011, à l'exception de l'exercice 2012-2013, la rentabilité d'IQ a été inférieure à ce coût sans qu'il y ait d'explication à cet égard dans les résultats présentés.

D'autre part, l'information produite par la société rend difficile l'évaluation de la performance. Par exemple, les résultats ne sont pas présentés par secteur d'activité. En outre, une information plus précise aurait permis de voir qu'en 2014-2015 le résultat net de 96 millions de dollars a inclus notamment 16 millions liés à des revenus de trésorerie. De même, il y a eu un ajustement important de la provision pour pertes relative aux investissements en capital-actions. Sans cet ajustement, le résultat net aurait été nul.

Par ailleurs, afin d'éviter de concurrencer les organisations offrant des services similaires, la loi constitutive de la société stipule qu'elle doit réaliser ses interventions en complémentarité avec celles de ses partenaires. Cependant, la société n'est pas en mesure de démontrer qu'elle agit de façon complémentaire. Les critères n'ont pas été précisés, et l'indicateur retenu pour évaluer l'atteinte de cet objectif n'est pas approprié. Investissement Québec ne présente pas non plus de portrait adéquat de l'impact de ses interventions. À titre d'illustration, elle souligne que ses interventions financières de l'exercice 2014-2015 ont soutenu des projets de 6,8 milliards de dollars. Toutefois, elle ne précise pas que seulement 1,4 milliard est associé à des projets générateurs de retombées économiques. De même, les retombées attribuables à Investissement Québec sont surévaluées. En effet, elles incluent, sans les distinguer, les sommes liées au Programme des immigrants investisseurs pour l'aide aux entreprises. Or, pour ce programme, les interventions de la société sont limitées. Le calcul des retombées s'appuie sur des hypothèses très optimistes. Par exemple, la société s'attribue des retombées de 29 % des ventes d'entreprises telles que La Coop fédérée, Colabor, Mines Agnico-Eagle. Pourtant, sa contribution se résume à un prêt de moins de 5 % du financement de ces entreprises.

Concernant les frais d'administration, Investissement Québec n'a pas atteint l'objectif d'économie demandé lors de la fusion de ses activités avec celles de la Société générale de financement. Les montants employés pour calculer l'économie générée par la fusion ont été surévalués de 12,7 millions par rapport aux frais réels d'avant la fusion. De fait, l'économie est négligeable. En 2014-2015, les dépenses consacrées au secteur de la gouvernance, de l'administration et des activités de soutien ont représenté plus de 50 % des frais de fonctionnement. Quant aux sommes versées en bonis, elles sont similaires d'une année à l'autre, soit environ 3,3 millions de dollars. Pour l'exercice 2014-2015, plus de 85 % des employés ont obtenu un boni. Malgré l'importance des sommes, les indicateurs liés à la performance globale de la société, lesquels servent au calcul des bonis, ne sont pas tous adéquats, et les cibles qui y sont appariées sont souvent peu contraignantes.

Plusieurs des lacunes observées se reflètent dans la reddition de comptes d'Investissement Québec. Celle-ci est incomplète et, à plusieurs égards, elle ne permet pas d'apprécier la performance de la société. En outre, le conseil d'administration ne dispose pas de tous les renseignements nécessaires à l'évaluation de la rentabilité financière et de la performance économique de la société.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants d'Investissement Québec. Je tiens aussi à assurer les membres de la commission qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration.

La Présidente (Mme Poirier) : Merci, Mme la Vérificatrice générale. Alors, maintenant, nous entendrons le président-directeur général d'Investissement Québec. Alors, je vous invite à présenter aussi les gens qui vous accompagnent, M. Côté, à faire votre exposé. Vous disposez de 10 minutes.

**Exposé du président-directeur général d'Investissement Québec,
M. Pierre Gabriel Côté**

M. Côté (Pierre Gabriel) : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Membres de la commission, Mme la Vérificatrice générale, mesdames messieurs, je suis Pierre Gabriel Côté, président-directeur général d'Investissement Québec. Je suis accompagné, aujourd'hui, de Mme Sylvie Pinsonnault, vice-présidente au capital de risque, aux fonds d'investissement et aux mesures fiscales; de Mme Danielle Vivier, directrice du développement durable et de l'évaluation de la performance; de M. Pierre Tessier, directeur principal du financement spécialisé; et de M. André Larose, directeur de la gestion financière.

J'ai travaillé, toute ma carrière, dans le secteur privé comme homme d'affaires. C'est donc pleinement conscient du rôle fondamental que joue Investissement Québec que j'ai accepté, en décembre 2014, de prendre la direction d'une société dont la feuille de route est intimement liée à l'émersion économique du Québec. Les leviers économiques, on le sait, sont des outils de développement essentiels pour les États qui souhaitent appuyer l'essor de leurs entreprises. Le Québec ne fait pas exception. Il a pu compter historiquement sur plusieurs institutions fortes, dont Investissement Québec, pour se démarquer et rayonner au-delà de ses frontières.

• (15 h 10) •

Lors des échanges aujourd'hui, nous traiterons de sujets spécifiques touchant notamment la gouvernance, l'administration, l'étalonnage, la rémunération des employés et la reddition de comptes d'Investissement Québec. Cette discussion doit avoir lieu, et des ajustements doivent être apportés pour que la société puisse clarifier son rôle et qu'elle devienne plus performante.

D'entrée de jeu, je souhaite mettre en lumière le caractère unique de la mission d'Investissement Québec, une mission d'une grande exigence au plan de la gouvernance. Par conséquent, je souhaiterais que nous abordions cet exercice en gardant à l'esprit le cadre à la fois précis et complexe à l'intérieur duquel Investissement Québec doit évoluer. En effet, les interventions doivent se faire en tenant compte de sa mission. Elle doit agir en complémentarité avec ses partenaires, dans des conditions normales de rentabilité, en soutenant des emplois, en fonction du type de service financier, au coût moyen des emprunts du gouvernement et des retombées économiques attendues. Comme en fait état le rapport de la vérificatrice, ces éléments peuvent parfois, et souvent, entrer en contradiction. Par exemple, la recherche d'une meilleure rentabilité pourrait conduire Investissement à concurrencer d'autres institutions financières. En composant avec toutes ces exigences, nos interventions financières soutiennent le développement de secteurs d'activité en émergence comme le multimédia. Nous sommes aussi présents dans les secteurs porteurs comme l'aérospatiale. De plus, nous intervenons dans des secteurs où il y a peu ou pas de joueurs qui s'y intéressent, comme les ressources forestières et minières.

Bref, Investissement Québec, c'est plus de 1 000 interventions, par année, totalisant 1 milliard de dollars issus de ses fonds propres. Forts de ce bilan, nous sommes néanmoins conscients de la pertinence de parfaire notre mode de

fonctionnement actuel pour le rendre plus performant et plus transparent. Conséquemment, nous abordons avec ouverture l'exercice d'aujourd'hui.

À l'intérieur d'un délai de 100 jours suivant mon entrée en fonction en janvier 2015, nous avons travaillé à l'élaboration d'un plan d'affaires, une tâche complexe, d'autant plus que le dernier plan stratégique qui avait été élaboré était pour la période 2011-2013. Nous avons ensuite doté Investissement Québec d'un vrai plan stratégique 2016-2019, document officiellement approuvé par le gouvernement en avril 2016, duquel a découlé un plan d'action détaillé. D'ailleurs, des mesures dont l'implantation est déjà prévue au plan stratégique répondent déjà à plusieurs préoccupations exprimées par la vérificatrice. Je tiens donc à souligner qu'Investissement Québec a procédé à une évaluation de ses pratiques et identifié des ajustements, et ce, avant même la publication du rapport de la Vérificatrice générale en juin 2016. Nous étions alors, et le sommes encore, conscients de la nécessité d'améliorer notre mode de fonctionnement.

Comme Investissement Québec s'était engagée à le faire, nous présentons aujourd'hui un plan d'action qui détaille les mesures qui seront prises pour mettre en oeuvre les recommandations du chapitre 1 du rapport de la Vérificatrice générale déposé à l'Assemblée nationale. La distinction plus nette entre les interventions faites avec les capitaux propres d'Investissement Québec et celles réalisées dans le cadre du Fonds de développement économique font l'objet du tout premier thème abordé dans le rapport. Soulignons que le plan stratégique 2016-2019 de la société avait déjà abordé cet enjeu pleinement aux pages 18, 19, 30 et 38 de notre document. De notre point de vue, il s'agit de la recommandation la plus fondamentale, car elle cible le coeur de notre fonctionnement, notre imputabilité et notre autonomie. La mise en place de structures de fonctionnement claires pour délimiter l'espace d'intervention de la société sera par ailleurs facilitée par le suivi et l'accompagnement de notre conseil d'administration. À cet égard, nous entendons mettre en oeuvre un protocole de fonctionnement entre Investissement Québec et le gouvernement, lequel visera la rigueur, la clarté et l'imputabilité. La structure de gouvernance sera renforcée afin de bien démarquer la provenance des fonds. Enfin, notre approche de communication reflétera aussi, clairement, cette distinction.

Le second volet du rapport regroupe les recommandations liées à la performance d'Investissement Québec.

Comme nous l'expliquions en introduction, Investissement Québec dispose d'un cadre d'intervention extrêmement précis. Par conséquent, les objectifs de rentabilité, l'évaluation de son impact et les indicateurs utilisés pour évaluer le rendement du personnel doivent tenir compte de nombreuses contraintes auxquelles nos interventions sont soumises. À la lumière des recommandations formulées dans le rapport, nous entendons apporter les modifications nécessaires à notre politique d'investissement.

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bonjour. Nous visons à établir des balises pour mesurer le coût des emprunts, mieux définir la notion de projets générateurs de retombées économiques.

Afin d'avoir un portrait plus précis de l'impact économique et social de nos interventions, Investissement Québec entend réviser la méthode de calcul des retombées économiques en s'inspirant des meilleures pratiques et présenter de façon distincte les retombées attribuables au Programme d'immigrants investisseurs pour l'aide aux entreprises. Ces changements seront apportés, se refléteront, bien sûr, dans notre rapport annuel.

Dans son troisième volet, la vérificatrice traite des frais d'administration. Comme il lui est suggéré, Investissement Québec bonifiera son rapport annuel pour présenter de façon distincte les frais d'administration des filiales de gestion financière. Nous visons aussi à développer un protocole entre Investissement Québec et le gouvernement pour bien fixer nos honoraires de gestion. Nous entendons également porter une attention particulière à la politique de rémunération d'Investissement Québec pour nous assurer d'utiliser les indicateurs de performance appropriés permettant l'attraction et la rétention de talents.

Le dernier thème regroupe, quant à lui, les recommandations portant sur la gouvernance de la société. À ce titre, Investissement Québec a déjà entrepris un exercice d'étalonnage. Cela permettra d'encore mieux informer nos administrateurs de la performance de l'organisation, tel que prévu par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. De plus, le rapport trimestriel fourni au conseil d'administration sera bonifié, et une information plus exhaustive sera divulguée dans le rapport annuel de la société.

En terminant, j'aimerais souligner l'engagement exceptionnel de l'équipe d'Investissement Québec, qui n'a ménagé aucun effort dans l'élaboration du plan d'action dont je viens de vous faire part. Je ne vous cacherai pas, notamment à la suite de la fusion d'Investissement Québec et de la SGF, laquelle a généré plusieurs facteurs qui ont créé de l'instabilité, que la société a traversé des moments parfois difficiles. Nous avons une opportunité parfaite de finalement mettre derrière nous cette fusion et de redonner la fierté aux femmes et aux hommes qui y travaillent. Ce faisant, nous serons en mesure d'attirer les talents de la prochaine génération. J'ai le profond sentiment que notre plan stratégique 2016-2019, appuyé par la mise en oeuvre des recommandations formulées par la Vérificatrice générale, marque un tournant. C'est sur des bases solides que nous souhaitons prendre ce nouveau départ, et, pour ce faire, nous savons que nous pouvons compter sur l'engagement et l'appui du nouveau leadership qu'incarneront tant la nouvelle ministre que la nouvelle présidente du conseil d'administration. Mme la Présidente, merci beaucoup.

La Présidente (Mme Poirier) : Vous êtes un homme dans le temps, il vous restait 40 secondes. Excellent.

Discussion générale

Alors, pour permettre les échanges entre les groupes parlementaires, alors permettez-moi de vous aviser que le gouvernement a environ 1 h 20 min; l'opposition officielle, 48 minutes; et le deuxième groupe d'opposition, environ

32 minutes. Nous allons procéder par blocs de 10 minutes pour chacun des groupes. Alors, permettez-moi de passer la parole à M. le député de Trois-Rivières...

M. Girard : Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Poirier) : ...le vice-président de notre commission.

M. Girard : Oui. Merci. Salutations à mes collègues du gouvernement, à mes collègues des oppositions. M. Côté et votre équipe, soyez les bienvenus, c'est un plaisir de vous voir aujourd'hui. Mme Leclerc et votre équipe, c'est toujours un plaisir de travailler avec vous.

Nous allons entrer directement dans le feu de l'action. Ce qui est difficile à comprendre ou à différencier pour les gens, et on l'a vu, la vérificatrice l'a relevé aussi, c'est de faire un peu la différence entre le Fonds de développement économique et les fonds propres d'Investissement Québec. Il y a des cas qui ont été médiatisés concernant cette problématique-là. Personnellement, je connais bien le dossier et je connais bien les différences, mais pour les gens c'est plus difficile de voir comment on différencie tout ça, c'est quoi, la mission et les objectifs d'IQ, c'est quoi, la mission et les objectifs du FDE, comment se font les analyses. Les méthodes d'analyse de chacun des côtés sont différentes. Les niveaux de risque qui sont pris, autant au niveau du FDE qu'Investissement Québec, sont très différents, que ce soit en termes de taux d'intérêt qui sont chargés, ce n'est pas les mêmes non plus. Les raisons d'investir : au niveau du Fonds de développement économique, bien, on a des raisons souvent de développement économique régional, de création d'emplois, ou tout ça. Dans les fonds propres d'Investissement Québec, on parle plus d'investissements, de rentabilité d'investissement.

Donc, il y a des critères d'acceptation qui sont quantitatifs, qui sont qualitatifs, qui sont différents des deux côtés, qui n'ont pas le même poids dans la balance des deux côtés.

Donc, j'aimerais vous entendre sur l'ensemble. Essayez de... ça va être difficile, là, mais de mettre ça le plus clair possible, les objectifs. Comment on procède avec le FDE? À quoi sert le FDE? Et, les objectifs, comment on procède avec les fonds d'Investissement Québec? À quoi ça sert? Comment on investit? Quels sont les types d'entreprise? Pourquoi on va d'un côté? Pourquoi on va de l'autre? Et aussi comment on prend les décisions? Et quels sont les individus qui sont tributaires de ces décisions-là? Le gouvernement versus le conseil d'administration, et tout ça? Donc, je crois qu'on a sincèrement besoin d'un éclairage à ce niveau-là. Et je vous laisse la parole pour nous entretenir des différences entre le FDE et les fonds propres d'Investissement Québec.

• (15 h 20) •

La Présidente (Mme Poirier) : M. Côté.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Merci beaucoup, M. le député. Dans le fond, je vais me faire un peu un professeur pendant quelques instants pour expliquer vraiment quelle est la différence, à l'intérieur d'une institution comme Investissement Québec, de deux fonds qui, dans le fond, nous donnent une dualité au niveau de la gestion de nos capitaux.

Je peux faire une référence à aussi avant la fusion. On a hérité de la SGF, au départ, en 2011, de ce qu'on peut appeler aujourd'hui nos capitaux propres, qui, à l'époque, servaient beaucoup pour faire des projets qui étaient risqués, qui étaient dans un domaine industriel et qui, aujourd'hui, si on refaisait les mêmes projets, seraient sans doute dans le Fonds de développement économique. Donc, dès qu'on a mis ensemble l'ancienne IQ et l'ancienne SGF, on a créé une confusion. Et, aujourd'hui, plus je l'explique, plus les gens le comprennent, on a une dualité à l'intérieur de l'organisation qui fait que les paramètres de gestion des deux fonds sont différents.

J'explique souvent un peu l'image que, pour le Fonds de développement économique, on donne un service financier au gouvernement, alors que l'imputabilité, les décisions appartiennent au Conseil des ministres. Du côté des fonds propres, l'imputabilité, la décision appartiennent au conseil d'administration d'Investissement Québec. Déjà en partant, notre gouvernance, elle est double. À l'intérieur d'un même paramètre d'opération, celui qui vous parle a affaire avec deux conseils d'administration : l'un, c'est le Conseil des ministres, et l'autre, c'est mon conseil d'administration d'Investissement Québec. Donc, ça crée quand même une dualité, une complexité et, somme toute, une confusion qui méritent d'être clarifiées avec ce qu'on recommande dans le rapport de la Vérificatrice générale principalement au niveau de la recommandation n° 1.

Mais je vais vous expliquer un peu, concrètement, ce que ça veut dire. Au niveau de nos fonds propres, dans la mission qui nous est donnée principalement à l'article 14 de notre loi, c'est qu'il faut vraiment se donner un régime de déployer notre capital en fonction de critères bien précis. Donc, «la société réalise ses investissements en complémentarité aux partenaires, dans des conditions normales de rentabilité compte tenu notamment de la mission de la société, de la nature du service [...] offert, du coût moyen des emprunts du gouvernement et des retombées économiques attendues». Ça, c'est l'article 14 de la Loi d'Investissement Québec. Le texte quand même nous donne une boîte pour opérer, une boîte très limitée qui peut créer des paradoxes, des contradictions même tous les jours lorsqu'on opère au niveau de nos fonds propres. Lorsqu'on agit comme mécanicien ou consultant pour le Fonds de développement économique, on agit dans des paramètres qui sont différents, et c'est basé sur des grandes stratégies gouvernementales, des prérogatives qui sont liées à des projets stratégiques associés à des régions spécifiques, comme les fonds de diversification, le programme Essor, beaucoup de programmes normés que l'on gère pour le gouvernement.

Mais, en même temps — je vous explique tout ça, puis vous avez sûrement des questions — on se met à la place d'un client qui est dans une région, qui a un plan d'intervention normé du gouvernement et aussi un intervenant en nouveaux fonds propres d'Investissement Québec. C'est confus, parce que les conditions plus subventionnaires du Fonds de développement économique viennent en contradiction avec nos conditions d'intervention au niveau de nos fonds propres. Donc, si je me projette dans l'avenir, en expliquant ce que je viens de mentionner, déjà il y a un niveau de précision qu'on

doit faire, et c'est là que l'opportunité qui nous est donnée avec la recommandation n° 1 suite à ce qui a été évoqué par la Vérificatrice générale va nous permettre de le faire. Maintenant, comment on va faire ça? Eh bien, c'est là que, ce qu'on a mentionné dans notre recommandation n° 1, que je peux me permettre ici d'évoquer, là, on a dit qu'on mettrait un nouveau protocole. Bon, un nouveau protocole, ça veut dire qu'on va clarifier clairement ce qui est fonds propres, ce qui est Fonds de développement économique pour que nos clients s'y retrouvent, pour que les parties prenantes s'y retrouvent et même que les médias s'y retrouvent pour être capables de donner la nature des interventions et l'imputabilité de chaque intervention, parce que, le fait qu'un est la décision du conseil d'administration et l'autre, la décision du Conseil des ministres, il faut clarifier ça. Je pense que ça pourrait, comme vous le disiez tout à l'heure, enlever beaucoup de confusion et de contradictions qui ont été soulevées médiatiquement dans les derniers mois, les dernières années.

L'autre chose, c'est qu'au niveau de notre conseil d'administration, que je mentionnais tout à l'heure, on veut qu'il soit plus près de la direction pour bien délimiter les balises, parce que la direction, souvent, a à gérer cette contradiction-là presque tous les jours soit dans ses bureaux régionaux soit dans nos bureaux à Québec ou à Montréal, du fait que : C'est-u des fonds propres, c'est-u du Fonds de développement économique? Il y a une zone grise qui se délimite par le niveau de risque ou par des mandats gouvernementaux spécifiques, et, pour ça, le conseil d'administration, dans les mesures reliées à la recommandation n° 1, va créer un comité du C.A., du conseil d'administration, qui va faire la réception d'une reddition de comptes qu'on va faire trimestriellement de nos activités et aussi de s'assurer que le protocole dont on parle va être respecté, alors qu'aujourd'hui cette rigueur-là n'est pas présente. Donc, on voit là une opportunité de clarifier les choses et de s'assurer qu'elles se maintiennent dans le temps à la suite de ces interventions du conseil d'administration.

On a aussi mis de l'avant qu'on devait se doter, à l'interne, d'une politique. Cette politique-là donnerait un code de conduite à nos employés, qui, sur le terrain, franchement, vivent cette contradiction-là et cette confusion-là, à tout instant, en face d'un client qui lui dit : Tu viens me voir avec du subventionnaire ou tu viens me voir avec du commercial? Et ça aussi, ça crée de la confusion chez nos partenaires dans l'écosystème financier. Si on avait ici aujourd'hui des gens de l'écosystème financier, ils vous diraient que, souvent, lorsqu'on fait une intervention dite FDE, bien, elle est perçue comme étant en bas du marché, et ça génère des frustrations de nos partenaires pour dire : Là, nous, on... bien, c'est du Fonds de développement économique, alors que ces conditions-là, si elles étaient commerciales, bien, elles pourraient être faites en pari passu, en partenariat avec nos partenaires. Et c'est ce qu'on fait, c'est ce qu'on vise de faire tous les jours avec nos fonds propres. Il faut clarifier ça.

L'autre chose, c'est... puis vous verrez qu'à quelque part, dans nos communications... Dans les communications qu'on fait pour les annonces, déjà, de dire qu'IQ fait ci et IQ annonce ça, déjà, pour le commun des mortels...

La Présidente (Mme Poirier) : Vous allez pouvoir continuer votre explication. On doit passer à l'opposition.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vais garder ça en réserve.

La Présidente (Mme Poirier) : Gardez ça en réserve.

M. Côté (Pierre Gabriel) : O.K.

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, je passe la parole au député de Sanguinet pour 10 minutes.

M. Therrien : Merci. Je suis désolé du retard. Ce n'est pas que je ne voulais pas vous voir.

Une voix : ...

M. Therrien : Oui. Voilà. Bonjour, tout le monde. Je suis très content de vous voir ici. J'envoie les salutations de tantôt à la vérification générale.

Écoutez, c'est très d'actualité, vous le savez, on en a parlé beaucoup récemment, du dossier de RONA, des différences entre les fonds propres et le Fonds de développement économique. Et vous écrivez dans la recommandation — là, je ne la lirai pas nécessairement au complet, mais : «Préciser, en collaboration avec tous les intervenants gouvernementaux concernés, les critères...»

Moi, je voudrais savoir, parce que, RONA, il y a eu un décret du gouvernement : Est-ce qu'il y a une situation autre que RONA qui a exigé un décret pour faire intervenir Investissement Québec et que ça tombe dans les fonds propres comme dans le cas de RONA? Est-ce que c'est déjà arrivé, à part l'exemple de RONA, qu'il y ait un décret gouvernemental qui a fait en sorte qu'Investissement Québec entre en action dans un dossier qu'on dit éminemment politique et que ça s'est retrouvé dans les fonds propres? C'est-u déjà arrivé, à part RONA? Je vous pose la question tout bonnement.

La Présidente (Mme Poirier) : M. Côté.

• (15 h 30) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vais vous répondre au meilleur de ma connaissance, là : je ne pense pas. Je ne pense pas, mais il faudrait vérifier cette information-là. Mais, depuis la fusion, de par mes recherches, je ne pense pas que ça soit arrivé. C'était une situation dite exceptionnelle.

M. Therrien : O.K. Et puis on avait eu en commission les gens qui vous ont précédés, et eux, dans la question que j'avais posée : Pourquoi on a mis les actions de RONA dans les fonds propres... Puis vous me voyez venir, là, vous

le saviez bien, que je vous poserais cette question-là. Non, non, mais, tu sais, c'est sûr, puis c'est correct, puis c'est de bon aloi, moi, je suis ici pour apprendre, là. C'est qu'eux, ils disaient : Bien, on ne comprend pas trop, on ne comprend pas trop pourquoi on a décidé de mettre ça dans les fonds propres. Et puis moi, j'aimerais avoir votre opinion là-dessus, parce que, là, on se dit : Bien, il faut clarifier les choses. Mais, quand ça part d'un décret, il me semble que les choses semblent être assez claires.

Mais en quoi la situation de RONA peut être assez floue pour qu'on décide de mettre ça dans les fonds propres? Et comment vous allez faire en sorte que ça ne se reproduise plus, avec la recommandation que vous nous présentez?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vais vous parler de ce qu'on va faire pour que ça ne se reproduise plus.

C'est que, dans nos discussions déjà avec notre conseil d'administration et aussi avec ce qu'on veut mettre en place comme protocole, on ne veut plus, à l'avenir, que le gouvernement, tous gouvernements confondus, intervienne dans nos fonds propres sans que le conseil d'administration l'approuve. On ne veut plus servir de pont, pour ne pas utiliser un mot anglais, entre un financement intérimaire qui éventuellement serait fait dans nos fonds propres et peut-être reporté au Fonds de développement économique dans le futur. On ne veut plus faire ça. On ne veut plus qu'il y ait de zone grise. Parce qu'il y a une pratique passée qui existe depuis Investissement Québec, depuis sa fondation, d'avoir agi comme pont pour des dossiers qui étaient purement Fonds de développement économique et, pour une question de rapidité, de le faire d'une façon transitoire avec nos fonds propres en étant remboursés, par la suite, par le Fonds de développement économique. Ça, c'est une pratique qu'on va cesser. On va cesser ça, parce que ça crée de la confusion. Même, comme bon joueur, de vouloir faciliter une intervention rapide, de faire ça, on ne veut plus le faire. Donc, avec ça, ça va clarifier cette zone-là, cet espace-là dont on a besoin pour clarifier le Fonds de développement économique, dont la décision, ultimement, appartient au gouvernement. C'est clair dans la loi, c'est leur prérogative d'approuver, de commander, de nous demander d'agir comme mandataire sur des dossiers, alors que, nos fonds propres, on veut créer cette bande d'intervention là, qui est claire, et on ne veut plus faire ça.

Donc, ça, ça fera l'objet d'un protocole avec lequel on a déjà commencé à discuter, qui fera en sorte qu'on tourne la page et on évite cette zone grise là à l'avenir.

M. Therrien : Est-ce que, si on vous le demandait, si le gouvernement vous le demandait, je ne sais pas... J'essaie d'imaginer un cas où que le gouvernement vous dirait : Écoutez, pouvez-vous intervenir pour x raisons, on a un décret pour intervenir massivement pour éviter que vous soyez limités à un pourcentage quelconque, s'il vous plaît, intervenez rapidement, prenez vos fonds propres. Qu'est-ce que vous diriez, là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Aujourd'hui, avec la politique qui va être mise en place au conseil d'administration d'Investissement Québec, pour mettre ça clair, la réponse serait : Vous le faites dans le Fonds de développement économique.

M. Therrien : O.K. Bon. Moi, je n'en ai pas d'idée puis je n'ai jamais compris pourquoi, j'essaie de comprendre, parce que, là, on a demandé à la commission de parler à M. Daoust, parce que c'est lui, à l'époque, qui était là, qui aurait pu nous éclairer. Mais moi, je voudrais savoir, là, quelles sont les possibilités, là, qui pourraient expliquer le fait que ça soit dans des fonds propres, les actions de RONA. Vous avez parlé de rapidité. Rapidité d'avoir accès à des fonds ou de prendre une décision? C'est quoi, là? Quand vous avez parlé puis vous dites... des fois, vous avez l'air à dire que c'est plus rapide par les fonds propres que par les fonds de développement économique. Est-ce que je me trompe? Vous avez dit ça tantôt?

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...ça.

M. Therrien : O.K. Voulez-vous juste me l'expliquer, comment ça peut être plus rapide.

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est une pratique du passé pour des déboursments qui éventuellement seront faits dans quelques semaines au niveau du Fonds de développement économique et qui vont demander l'intervention d'un décret ou d'une décision. À ce moment-là, on se fait donner une lettre de confort par le gouvernement pour se faire rembourser. C'est une pratique qui était faite dans le passé, que nous ne ferons plus. Et, à ce moment-là, ce que ça va donner comme intervention au niveau de nos collègues du gouvernement, c'est d'avoir une façon plus rapide d'avoir accès au Fonds de développement économique avec des préapprobations, une marge de manoeuvre qui sera donnée au ministre, au conseil d'administration... au Conseil des ministres, pardon, de pouvoir faire les choses plus rapidement. Et ça, bien, ça va les interpeller dans leur mode de fonctionnement, au niveau du gouvernement, et nous, à ce moment-là, on va créer l'espace dont on a besoin pour éviter que ce qu'on a vécu au niveau de certains dossiers médiatiques ne se reproduise plus.

Et ça, le conseil d'administration d'Investissement Québec, là-dessus, est ferme, et c'est la position qui aussi, lorsque la ministre en a parlé... de pouvoir mettre les choses claires pour que ces zones grises là n'existent plus.

M. Therrien : O.K. Ça veut dire qu'il ne suffit pas seulement d'avoir un décret du ministre pour qu'on puisse acheter dans le Fonds de développement économique, il ne suffit pas juste de ça.

Quand vous parlez de rapidité, ce n'est pas de la rapidité en termes de processus de décision politique ou de décision administrative, dans les faits, c'est l'accessibilité aux fonds. C'est ce que vous me dites.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. Et, pour compenser ça, notre recommandation, chez Investissement Québec, c'est que le gouvernement s'équipe de processus pour avoir accès à des fonds du développement économique dans un

délai d'heures pour pouvoir faire les interventions pour lesquelles ils sont totalement imputables de par la loi, et, à ce moment-là, il n'y aura plus de zone grise. Il n'y en aura plus, parce qu'ils auront pris les moyens, avec des processus internes, d'avoir accès au Fonds de développement économique dans des situations qui pourraient exiger un mouvement très rapide.

Donc, dans le fond, ce qu'on a fait, c'est qu'on s'assure de corriger cette situation-là pour que le gouvernement se donne, à l'interne, des moyens d'agir rapidement, lorsque la décision est prise de le faire en accéléré, sans compter, dans l'avenir, sur Investissement Québec.

M. Therrien : C'est quoi, la différence en termes de temps, si je prends les fonds propres ou le Fonds de développement économique, le délai, là, qui s'accumule, si je prends le Fonds de développement économique, en termes de rapidité d'accès aux fonds? Est-ce que vous avez une idée du temps qu'on épargne, qu'on économise?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Non, je n'en ai pas d'idée, sauf que je peux quand même prendre en considération que, si les modalités d'agir avec un accès, une gouvernance, un niveau d'autorité, au niveau du Fonds de développement économique, qui est prescrit dans un règlement interne au niveau du gouvernement, ça serait au même niveau qu'une intervention faite avec nos fonds propres. Et c'est ça qu'on veut clarifier dans notre protocole : nos règles d'engagement avec le gouvernement dans la recommandation n° 1 suite au rapport de la Vérificatrice générale.

M. Therrien : Je vais vous poser une question puis là je vais vous demander d'interpréter vos collègues antérieurs. Quand j'ai posé la question en commission, vos prédécesseurs n'ont jamais pu me répondre, à savoir pourquoi ils avaient utilisé les fonds propres plutôt que les fonds de développement économique. Moi, ce que je comprends de ce que vous me dites... à partir de la recommandation que vous proposez puis des actions que vous comptez prendre, vous me dites que ça serait une question de rapidité qui pourrait justifier ça.

Pourquoi les gens qui étaient présents... Mario Albert, entre autres, n'a jamais été capable de m'expliquer ça.

Une voix : ...

M. Therrien : Non, je pose la question.

Une voix : ...

M. Therrien : Je pose une question. C'est le prédécesseur d'Investissement Québec...

La Présidente (Mme Poirier) : Laissez M. Côté répondre, s'il vous plaît.

M. Therrien : Bien là, je veux savoir pourquoi Mario Albert ne nous répond pas en commission, n'est pas capable de me répondre et vous, vous offrez une réponse comme ça. C'est-à-dire une analyse que vous avez faite plus fine? Je ne sais pas.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Non, moi, je regarde par...

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, M. Côté, ça va aller au prochain bloc.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ah! d'accord.

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, je passe la parole du côté gouvernemental. M. Reid.
• (15 h 40) •

M. Reid : Écoutez, moi, je voudrais juste dire puis rappeler que la commission est une commission non partisane et qu'il faut faire attention, là, parce qu'il y a toujours les lignes qu'il ne faut pas traverser. Ça commence à être inconfortable, pour moi.

Je voudrais faire un pas en arrière, M. le président. Vous avez dit : « Cette discussion doit avoir lieu — dans votre énoncé, la première page — et des ajustements doivent être apportés pour que la société puisse clarifier son rôle et qu'elle devienne plus performante. »

Là, la Vérificatrice générale nous dit, elle, par ailleurs, dans une bonne partie du rapport que, sans se prononcer sur la performance... dans beaucoup de cas, là, elle se prononce sur le fait qu'on n'a pas beaucoup d'outils pour évaluer cette performance, si j'ai bien compris Mme la vérificatrice — ce matin encore, on est revenus là-dessus — ou que les outils sont soit inexistantes ou peut-être pas appropriés, etc. Et, quand vous dites : Donc, on voudrait que la société puisse clarifier son rôle et qu'elle devienne plus performante, bien, vous dites, donc, qu'il y a une question de performance à améliorer comme, peut-être, toujours, mais enfin il y a peut-être des éléments. Et est-ce que vous pourriez nous, de façon très globale... on va rentrer dans bien de ces détails-là par la suite, là, dans l'après-midi, vous vous doutez bien, mais, d'une façon très générale, on a comme une espèce de questionnement, à savoir : Comment vous vous y prenez? Vous venez d'arriver, mais enfin comment Investissement Québec s'y prend-elle pour mesurer sa performance quand la vérificatrice trouve, elle, par ailleurs qu'il y a des carences au niveau de la mesure? Ce n'est pas tellement des carences au niveau de la gestion qu'on a vues, là, peut-être qu'il y en a certains cas, mais c'est des carences au niveau des mesures qui sont disponibles pour pouvoir effectivement se mesurer, voir où on est rendu, se comparer avec les années passées ou se comparer.

Alors, pourriez-vous nous donner un peu une vision globale — vous êtes là depuis quelques mois — de comment est-ce que vous voyez ça? Et comment est-ce que, quand vous avez comme projet de clarifier son rôle, de la société, et

devenir plus performant... comment vous le voyez, et quels outils vous êtes en train de mettre en place globalement, là, à ce stade-ci? On aura l'occasion d'entrer dans les détails par plusieurs questions d'autres membres de la commission également. Mais comment est-ce que vous voyez que ça va se faire, là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Quand j'ai à réfléchir beaucoup sur le futur d'Investissement Québec, je retourne souvent à la loi, parce que c'est ce qui a donné naissance à la nouvelle IQ suite à la fusion de l'ancienne Investissement Québec avec la SGF et le législateur, à l'article 14, a vraiment défini dans quels paramètres la performance de la société serait évaluée.

Et je vous l'explique un peu en remettant un peu de l'avant qu'il y a vraiment une boîte qui nous permet de voir comment on peut cibler notre performance. Il y a la complémentarité, qui, en elle-même, n'est pas facile à définir. Il y a les retombées économiques qui peuvent être en contradiction avec la complémentarité, à l'occasion, et la rentabilité. Il y a les conditions normales de marché et aussi le coût moyen des emprunts du gouvernement. Donc, la zone de performance d'Investissement Québec décrite dans la loi, elle est extrêmement pointue. Ça rend la tâche difficile... d'évaluer la performance, et on va devoir trouver des meilleures façons de le faire. Et c'est pour ça qu'il y a d'autres institutions qui ont des bandes passantes très étroites, là, pour expliquer leur performance, parce qu'on a le sentiment d'être un peu en contradiction un peu tous les jours en travaillant sur des dossiers, s'ils vont être à des conditions de Fonds de développement économique, de fonds propres... Donc, la balise des rentabilités est quand même marginale à ce niveau-là. Est-ce que, si on ne le fait pas en complémentarité, on prend des parts de marché? Donc, on compétitionne des gens dans l'écosystème, donc on retient un peu nos chevaux sur le terrain pour ne pas qu'ils volent des dossiers à des partenaires qui ont une rentabilité supérieure, donc du type des banques. On se retient pour ça.

En même temps, de pouvoir dire à nos employés de se motiver avec ça, c'est très difficile. Mais on a des pistes de solution. On a des pistes de solution, bien entendu, et, pour ça, on va le faire avec du balisage. On va aller comparer avec d'autres institutions comment eux, ils le font. Et nos pistes de solution, c'est de... puis comme la Vérificatrice générale nous le disait, c'est de pouvoir donner de la qualité à nos mesures. Donc...

M. Reid : Je vous arrête une seconde...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Reid : ...parce que les balisages, c'est très intéressant, mais la question qui se pose toujours, puis même entre nous, on se l'est posée un petit peu : Est-ce que... Le balisage, ça peut être une façon d'aller chercher des éléments pour nous comparer et nous dire que ça va bien, mais ça peut être une façon, comme vous venez de dire — puis j'aimerais ça que vous précisiez davantage que c'est bien ça que vous allez faire — une façon d'aller chercher des éléments de solution qui ont fait leurs preuves ailleurs et qui pourraient faire les preuves chez nous.

Est-ce que c'est vraiment ça que vous voulez faire quand vous parlez de balisage?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui, c'est exactement ça. Et, en même temps, je pense qu'il va falloir être un peu créatif à cause de la mission de l'entreprise, de la société, qui, comme je disais tantôt, est quand même assez bien définie et très pointue. Je vous donne des pistes de solution.

M. Reid : Oui. Bien, on va avoir l'occasion d'en refaire, parce que je suis sûr qu'il y a beaucoup de questions. Est-ce qu'il reste quelques instants, Mme la Présidente?

La Présidente (Mme Poirier) : Vous avez encore 4 min 30 s, monsieur...

M. Reid : Oui. Moi, j'aimerais prendre un autre point de vue, parce que j'essaie de placer aussi des spots d'éclairage pour ce qu'on va se dire par la suite, un autre point de vue qui est celui de ce qu'on entend dans notre comté. Puis je vais prendre un autre petit bout de texte que vous avez dit tantôt. Vous parliez de : «...Investissement Québec dispose d'un cadre d'intervention très précis.» Vous venez de le dire. Et vous avez dit aussi : Les gens doivent tenir compte, le personnel, «des nombreuses contraintes auxquelles nos interventions sont soumises».

Maintenant, on n'est pas une banque, on dit qu'on n'est pas une banque. Bien, on a déjà entendu dire qu'on voulait faire comme une banque, par contre, dans une histoire qui n'est pas si lointaine que ça. Dans nos bureaux de comté, pour vous donner un éclairage différent, dans nos bureaux de comté, ce qu'on reçoit souvent, c'est des gens qui ont des projets puis qui essaient de trouver du financement pour leurs projets. Ce n'est pas toujours facile, etc. Mais ce qu'on entend souvent dire, puis je ne suis pas tout seul dans ça, c'est : Bien, Investissement Québec, c'est comme une banque. Autrement dit, on s'attendrait à ce que, puisque c'est le gouvernement, on veut créer de l'emploi, il y a des éléments d'évaluation éventuellement — ils ne disent pas tous ça, là — mais qu'il y a une question de création d'emplois, qu'il y a une question de développement économique, ils prennent un peu plus de risques ou qu'ils ne soient pas comme les banques, en tout cas. Et je veux juste vous donner la chance de peut-être un peu mettre une situation par... Parce que vous dites : On a des contraintes. Les contraintes viennent du fait qu'il faut comme créer le développement économique.

Comment se fait-il que, l'image qu'on a dans nos bureaux de comté, souvent, ce n'est pas le cas? Dans certains cas, peut-être que c'est des gens chialeux qui chialent pour tout le monde, mais, dans d'autres cas, ça a l'air des gens très bien organisés qui, pourtant, sont un peu mécontents du fait qu'ils ont été traités comme par n'importe quelle autre banque.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, c'est un peu la contradiction dont je vous parlais tout à l'heure. Et nos employés sur le terrain ont besoin d'avoir ça beaucoup plus clair. Et, les gens, comme je vous disais tout à l'heure, suite à la fusion, ça a généré une confusion.

Donc, lorsque les conditions ne sont pas reliées à des marchés dits normaux, des conditions normales et qu'on va aller du côté des retombées économiques d'emploi, bien là il faut tendre beaucoup plus vers la complémentarité. Complémentarité veut dire souvent qu'on n'est pas là en dernier recours, on est là pour compléter une transaction qu'un autre partenaire financier pourrait faire, avec nos outils : on a des garanties de prêt, on a des prêts qu'on peut faire sur des périodes d'amortissement plus longues, on peut offrir des moratoires d'intérêt. Mais souvent complémentarité veut dire qu'on n'est pas seuls, parce qu'on doit compléter l'offre financière d'autres partenaires financiers. Et pour nous c'est difficile de gérer de... parce que, si on est seuls sur un dossier, vous comprendrez que, souvent, c'est parce que le niveau de risque est extrême, et là ça va être un dossier fait par le Fonds de développement économique. Puis cette zone-là crée ces situations-là, puis on les voit tous les jours.

Donc, on doit, nous, pour être quand même capables de livrer un niveau décent de rentabilité qui tend vers le coût des fonds d'emprunt du gouvernement et de pouvoir être complémentaires avec les gens qui ne factureront pas des tarifs subventionnaires, parce qu'on est en complémentarité... bien, je vous invite à réfléchir, des fois, à la situation dans laquelle nos gens se trouvent pour être capables de combler le besoin du client et souvent le référer plus à un programme normé du Fonds de développement économique lorsque ça prend une tendance où le niveau de risque est beaucoup trop grand pour nous.

Donc, cette contradiction-là nous amène souvent à réfléchir dans cette balise-là, à intervenir mais dans les contextes qui nous sont imposés par la loi.

La Présidente (Mme Poirier) : Vous avez moins d'une minute.

M. Reid : Oui. Ça va aller. On va pouvoir la reprendre pour une prochaine...

La Présidente (Mme Poirier) : Vous allez la reporter?

M. Reid : Oui.

La Présidente (Mme Poirier) : Excellent. M. le député de Granby.

M. Bonnardel : Merci, Mme la Présidente. Alors, Mme Leclerc, son équipe, M. Côté et votre équipe... bonjour, mes collègues députés. Je veux commencer sur la rémunération incitative, les fameux bonis.

Voilà deux semaines, bon, certains médias ont parlé, donc, d'une rémunération de boni qui montait à hauteur de 3 millions de dollars, des résultats, des critères qui déterminent, bon, le boni chez Investissement Québec, qui, pour moi, me... Je me questionne — vous allez sûrement me répondre — à savoir : Comment on peut donner des bonis de 3 millions de dollars si, bon, premièrement on a des résultats nets qui sont à la baisse ou que les résultats nets, selon les critères, comptent pour seulement 20 %? Ça, c'est contraire à toute société publique. Je pense que, quand on donne des bonis, c'est parce que les actionnaires sont heureux parce que l'action monte. Donc, il y a plus, nécessairement, de profits. Il y a aussi la question des respects des frais d'administration et nécessairement, aussi, le nombre d'interventions financières, la valeur des financements et l'ampleur des investissements étrangers. C'est les cinq points, je crois, qui vous incitent à donner un boni.

Si je regarde ce que la VG disait — je veux juste comprendre : il y a 1 363 interventions qui ont eu lieu en 2014-2015, à peu près 1 163 pour ce qui est des fonds propres à Investissement Québec puis 200 pour ce qui est des fonds de développement économique. Ça fait sept par personne, ça, par année. Je ne connais pas beaucoup ça. Je connais pas mal d'amis dans le monde bancaire. Sept interventions par année, ça peut paraître pas beaucoup, vous allez peut-être me dire le contraire, mais ce que ça me dit, c'est que, si tu passes de sept à huit ou de sept à neuf, bien, tu es déjà donc susceptible d'obtenir un boni.

Quelles sont les démarches que vous allez entreprendre pour soit revoir ça ou changer votre politique? Est-ce que, pour vous, c'est adéquat de donner des bonis dans des conditions où on se dit : Bien, si on regarde ce qu'Investissement Québec donne aujourd'hui versus toute autre société, versus une société publique, privée... Est-ce qu'Investissement Québec, vous allez vous pencher sur ça dans la prochaine année?

• (15 h 50) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : La réponse à votre question, en conclusion, c'est oui, absolument. Comme je l'ai dit tout à l'heure, M. le député, on a à faire face à une zone de performance qui est extrêmement difficile à définir, compte tenu de ce que nous impose la loi. On est en contradiction.

Je veux corriger quand même des choses. Selon nous, en prenant directement les gens qui sont sur les dossiers, nos démarcheurs, ceux qui exécutent... les analystes, et tout, on a compté 93 directeurs de portefeuille et 50 techniciens spécialisés, ce qui donne pour notre réseau 17,2 dossiers par personne. On a à discuter de ça, bien entendu, avec nos collègues de la Vérificatrice générale, mais, selon nous, ça, c'est une moyenne qui est extrêmement compétitive avec d'autres partenaires financiers dans l'écosystème. Ça, c'est la première réponse.

À plus grande échelle, comment fonctionne un plan incitatif pour des compagnies publiques cotées en bourse? Bien, il y a des moyens qui sont encore plus faciles que les nôtres pour motiver les troupes à livrer la performance. Il a fallu être créatifs, chez Investissement Québec, pour trouver ces zones de performance là. La rentabilité en est une. Et, d'entrée de jeu, je veux préciser le fait que la rentabilité attendue pour Investissement Québec, qui est le 20 % qui est défini comme

une partie de la conception du plan incitatif, bien, elle est fixée dans le budget du Québec à tous les ans. Donc, en 2014-2015, 2015-2016, le budget disait... du Québec, à la ligne 3 000... je ne me souviens pas, là, qu'il fallait livrer un résultat de 43 millions de rentabilité sur le portefeuille de fonds propres d'Investissement Québec.

M. Bonnardel : Je peux-tu vous poser une question?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vous écoute.

M. Bonnardel : J'ai juste 10 minutes dans le premier bloc, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Bonnardel : Trouvez-vous ça normal qu'Investissement Québec ait des résultats nets à la baisse, que le nombre d'interventions entre 2013 et 2014 est à la baisse, la valeur des interventions, de ce que j'ai, entre 2013-2014 et 2014-2015, est à la baisse et qu'on verse des bonis quand même? Et, quand je vous dis respectueusement, là : Il y a 186 personnes qui ont une moyenne d'intervention de sept dossiers par année, est-ce que c'est normal? Puis rapidement : Pour vous, ce fameux 20 %, ou le calcul de bonification, là, c'est le résultat net qui compte à seulement 20 %... Moi, je vous le dis, je viens du privé, pas d'une grosse société privée, d'une petite PME, puis moi, si j'ai des résultats à la baisse, je ne peux pas donner des bonis à personne. Puis vous, vous le comptez à hauteur de 20 %. Est-ce que, ça, minimalement, vous pensez le changer?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ce qu'on veut voir...

M. Bonnardel : Trouvez-vous ça...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Mais ce qui a été dit par la Vérificatrice générale, c'est qu'il fallait recalibrer nos zones de performance. Nous, on veut le faire mais dans la zone qui nous est donnée par la loi, et ce n'est pas un exercice qui est facile. Ce que les gens ont fait avant mon arrivée et ce que le conseil d'administration a fait, c'est qu'ils ont établi des zones de performance pour la rémunération variable qu'ils voyaient comme correctes, et tout ça a été, bien sûr, validé par le conseil à l'époque.

Ce qu'on veut faire, nous, dans le futur, c'est — encore là, quand on se compare, on peut probablement trouver des idées qu'on n'a peut-être pas trouvées ou que le conseil n'a pas trouvées dans le passé : on va faire un exercice de comparaison avec d'autres institutions économiques comme la nôtre. Et je ne voudrais pas passer sous silence le fait que, nous, c'est 17 dossiers par directeur de comptes qui est, selon nous, le calcul d'efficacité de nos troupes.

Et, autre chose, c'est que le fait d'avoir une variation, M. le député, d'une année à l'autre, au niveau de la rentabilité de l'organisation vient beaucoup du fait que le gouvernement lui-même, dans ses attentes de rentabilité, reconnaissait qu'avec une cible de 43 millions dans le budget du Québec d'autres sociétés d'État ont aussi des cibles attendues de livrables au niveau de leurs bénéfices, reconnaissait qu'il était difficile pour nous, d'une année à l'autre, de montrer de la croissance.

Une entreprise privée — vous l'avez été, en entreprise privée — il faut montrer de la croissance à tous les ans. Et, si demain matin, puis je vais être un peu figuratif dans ce que je vais dire, si, demain matin, on était tous les deux en entreprise privée et je devais déployer, on se dit, 1,5 milliard avec mes fonds propres... 2 milliards, mettons — j'en déploie à peu près 1 milliard par année — pour que mes employés puissent obtenir une rémunération adéquate, bien, je vous le dis tout de suite, il y aurait une autre commission parlementaire qui amènerait probablement les banques, les fonds de solidarité, les fonds d'action à monter aux barricades parce que je déploie du capital qui va compétitionner des parts de marché au Québec. On est en contradiction là-dessus, ce qui rend l'exercice qu'on va faire nécessaire : de baliser, pour les bonis, dans le futur, des nouvelles façons de faire.

M. Bonnardel : Rapidement, là. Ce que vous me dites, c'est que jamais Investissement Québec, dans les 10 dernières années, ceux qui étaient là avant vous n'ont pris Desjardins, Banque Nationale ou ceux qui font du financement, tu sais, pour des grandes sociétés... vous n'avez jamais fait du «benchmarking» avec les grandes banques de ce monde ou les fonds d'investissement pour être capables de voir qui travaille combien de dossiers par année. Moi, je vois Desjardins... écoutez, là, le plus gros CFO au Québec est chez nous. Puis j'ai vu 300 employés voilà presque 10 ans. Aujourd'hui, ils sont 200 puis ils font plus de financement que jamais.

Bon. Je ne vous dis pas, demain matin, qu'il faut mettre à la porte des gens chez Investissement Québec, mais on cherche toujours à en faire plus, plus souvent qu'autrement, dans le privé, avec moins. Ça, des fois, c'est désolant, parce qu'on pousse, pousse, pousse la machine. Mais est-ce que, pour vous, c'est... vous allez mettre les bonis de côté puis vous allez monter la rémunération de vos employés? Est-ce que c'est un...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Le dernier balisage qui a été fait a été fait en 2011, lors de la fusion. Il y a eu un exercice qui a été effectué à ce moment-là, au départ, mais il n'y en a pas eu depuis.

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Il n'y en a pas eu depuis. Et bien entendu qu'avec mon arrivée... moi, je viens du privé, je vois tout ça, on veut revoir nos façons de faire. On veut s'assurer qu'on puisse se mettre aussi... puis il faut être capables de garder en tête qu'il y a dans... pour un directeur de comptes, pour quelqu'un qui veut faire du financement, pour qu'on puisse attirer les talents et les garder, il faut être capables d'avoir quelque chose qui se mesure un peu à celui, bien, du fonds, d'autres institutions financières, de Desjardins. C'est dans cette pépinière-là qu'on joue, puis nous aussi, on devient une pépinière pour les autres dans l'écosystème, parce que, si on n'est pas compétitifs, bien, on n'aura pas le pouvoir d'attraction. Puis on sait que ce n'est pas le seul, là, on se comprend, là, il y a beaucoup d'autres choses, mais c'en est un qui est important. Puis, pour ça, l'exercice de balisage, bien, je vous le dis, il faut le faire, puis ça va nous donner probablement des systèmes, comme la Vérificatrice générale, qui vont être un peu plus attachés aux résultats de nos interventions.

M. Bonnardel : Il reste 30 secondes. Vous êtes d'accord que ce n'est pas normal que ça ait pris 10 ans à faire...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, c'est depuis 2011, M. le député, donc ça n'a pas pris 10 ans...

M. Bonnardel : Excusez. Cinq ans, oui.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...ça aura pris cinq ans, et là on va le faire.

Le Président (M. Girard) : Je suis désolé de vous interrompre. Ça met fin au bloc. Donc, nous retournons du côté gouvernemental avec M. le député de Montmorency.

M. Bernier : ...sur les bonis, M. Côté. Ça fait plaisir. Merci d'être là, Mme la Vérificatrice générale. On va continuer sur les bonis — ça m'intéresse — en ce qui regarde ce sujet-là, parce que vous parlez de baliser tout ça, vous parlez également... bon, d'un côté, bon, il faut faire attention pour ne pas être en compétition avec les grandes institutions bancaires, les grandes banques, parce qu'on est sur les mêmes marchés, puis essayer de faire des choix. Par contre, on demande à ces gens-là d'avoir des rendements. Donc, pour avoir des rendements, ils vont essayer d'aller chercher les meilleurs dossiers possible puis d'aller chercher la plus grande rentabilité, hein? C'est normal. Puis on parle même de surbonis. Moi, je ne sais pas, des surbonis, c'est quoi, ça? Au lieu d'avoir 100 %, on peut avoir 120 %, 130 % par rapport à... C'est de la rentabilité? J'imagine que, si on peut avoir du surboni, il doit y avoir des éléments d'évaluation.

Premièrement, est-ce que les évaluations que vous faites sont faites individuellement au niveau des personnes ou s'il y a une base globale puis, après ça, tout le monde, si on voit... Il y en a 85 %, du personnel, là, qui ont des bonis, donc, j'imagine, un peu tout le monde en a. Donc, à partir de ce moment-là, un peu tout le monde en a. Et il reste que, si on en donne plus à un, à un moment donné, il doit y avoir des motifs, il doit y avoir des évaluations, il doit y avoir quelque chose. Comment ça fonctionne, ça?

• (16 heures) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : O.K. La façon dont ça fonctionne, c'est que, notre plan, pour l'avoir regardé venant d'un autre horizon... puis déjà on a commencé à s'amener du monde pour nous aider à en faire un balisage, notre structure du plan n'est pas hors marché, c'est-à-dire les paramètres corporatifs, là, ou de performance au niveau corpo, 70 % au prorata de 30 %, c'est dans la norme. Attachés à ça, il y a des planchers puis il y a des plafonds. Donc, il y a un plafond de performance qui, même si tu vas au-delà de la balise, la cible... il y a un plafond qui empêche de donner sans limite une rémunération variable associée à ce plafond-là.

La façon dont ça s'est fait aussi au niveau des niveaux hiérarchiques... à l'époque, lorsque le balisage a été fait, en 2011, il a été décidé, à ce moment-là, que l'organisation... Puis je veux vous répéter que, l'organisation, aujourd'hui, on est 454 employés, on a une quarantaine de cadres, et tous nos autres employés sont syndiqués, et il y a une bonne pratique qui existe, de faire participer la rémunération variable à tous les employés. Ce n'est pas juste au groupe de cadres à qui ça appartient, même si, dans d'autres organisations, les employés syndiqués n'ont pas accès aux bonis, mais il y a un principe de mobilisation qui a été mis à l'époque, avec lequel je suis d'accord. Tout ça doit être, bien sûr, bien pondéré. Donc, le niveau de boni, par différents niveaux dans l'organisation, a été calibré à ce moment-là et selon les normes du marché.

Il est sûr et certain que, là où le bât blesse, c'est la calibration des objectifs, le fait que, d'une année à l'autre — ce qui a été mentionné par la Vérificatrice générale — les objectifs ne sont pas assez contraignants. Au niveau du 20 %, de la norme de rentabilité, c'était établi dans le budget du Québec, donc c'était 43 millions. Donc, les résultats de l'année dernière, qui étaient souvent associés à quelque chose de ponctuel, d'extraordinaire, n'étaient pas vraiment pris en compte, parce que, notre portefeuille — pour prendre une parenthèse de 30 secondes — on a un portefeuille qui est un peu spécial. Au-delà de 50 % de notre portefeuille, c'est de l'équité, c'est des prises de participation. Ce n'est pas de la dette. 37 %, c'est de la dette. Si vous comparez avec la BDC, 94 % de leur portefeuille, c'est de la dette. Nous, étant donné qu'on est beaucoup... puis ça vient surtout de l'historique de la SGF, étant donné que nous, on est pondérés beaucoup plus en équité, notre prévisibilité au niveau de nos rendements, bien, dépend si on fait une vente d'actif, si on la cristallise dans le temps parce que le train passe et quelqu'un veut acheter une prise de participation qu'on a dans nos livres, et ça, ça rend beaucoup plus la prévisibilité de notre rentabilité difficile, et le ministère des Finances l'a reconnu en mettant une cible qui reconnaissait cette difficulté-là.

Les autres paramètres, on est d'accord de trouver une façon nouvelle de bien pondérer et surtout de mesurer l'effet de nos interventions. Nous, on mesure le volume. On veut déployer 1 milliard par année, on veut faire 1 300 interventions, 1 100 interventions par année, on efface le tableau à tous les ans, alors que je pense que, dans les vraies sociétés d'aujourd'hui, les rendements sont vus plus sur deux ans, sur trois ans, pour ne pas que les décisions ponctuelles viennent

juste fermer l'année, alors que tu prends en considération tes objectifs à plus long terme. Tout ça va être mis dans la machine du balisage externe pour trouver une nouvelle façon de mesurer la performance qui sera beaucoup plus cohérente avec une vision de la société, d'une rentabilité qui... on veut augmenter avec le temps. Et, en même temps, la difficulté qu'on a, ce sera de régénérer un nouveau portefeuille dont l'héritage vient beaucoup de la SGF, pour avoir beaucoup plus de prêts, qui va nous donner une prévisibilité au niveau de notre rendement à moyen terme.

M. Bernier : M. Côté, est-ce que vous vous inspirez, à un moment donné, de la Caisse de dépôt dans ses façons de rémunérer son personnel? Parce qu'eux aussi ils ont à retenir du personnel qui sont partout à l'international. Ils ont les mêmes contraintes que vous avez par rapport à la qualité des mains-d'oeuvre qu'ils ont. Est-ce que vous vous inspirez des méthodes utilisées par la Caisse de dépôt?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Vous savez quoi?, la rémunération variable, à la Caisse de dépôt, est beaucoup plus généreuse.

M. Bernier : ...généreuse, mais je ne vous parle pas des montants, je vous parle des critères.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je ne pense pas que ce soit un état de situation qui nous intéresse, nécessairement, là.

M. Bernier : Je parle des critères, je ne parle pas des montants, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Les critères sont basés sur le rendement pur à la caisse, et leur mandat, par rapport au mien, n'est pas attaché à la complémentarité, au rendement du coût des emprunts et...

M. Bernier : ...qui vous est demandé.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...au développement économique et aussi au soutien des emplois.

M. Bernier : Quand vous avez du rendement qui vous est demandé par rapport aux objectifs du gouvernement au niveau rentabilité, vous avez du rendement aussi qu'on vous demande.

M. Côté (Pierre Gabriel) : J'en ai un, mais mon rendement est de l'ordre de 2 %, 3 %. La moyenne des quatre dernières années : 2,5 %. Donc, la Caisse de dépôt offre un rendement beaucoup plus grand, parce que leur objectif est vraiment clair, d'être dans du rendement pur, alors que moi — j'aime bien utiliser l'expression — j'offre du rendement économique par rapport à du rendement pur.

M. Bernier : Pourtant, notre coût d'emprunt est de 4 %. Vous êtes à 2,5 % et 3 %. Vous êtes pas mal en bas, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est une bonne question. On aime bien se comparer pour se consoler. En affaires, il y a souvent une façon de voir les choses, c'est de pouvoir trouver une façon de se comparer. Notre comparaison est beaucoup avec le portefeuille de prêts de la BDC, qui, eux aussi, dans leur loi, ont à livrer le coût des fonds. Eux, ils ont pris la durée moyenne de l'échéance de leurs prêts pour établir ce coût des fonds là. Donc, si on fait un prêt moyen, chez nous, c'est à peu près six ans, là, et il est un petit peu plus long au niveau des échéances à la BDC, il se rapproche plus de huit, neuf ans, et ils n'ont pas pris le coût moyen des emprunts du gouvernement fédéral, ils ont pris la tranche des 10 dernières années, basée sur le taux des obligations du Canada.

Nous, selon nous, la meilleure référence, pour nous, ce serait de pouvoir prendre sur l'échéance moyenne de nos prêts quel est le coût d'emprunt, comme référence, du gouvernement du Québec, et, ce taux-là, on l'a calculé, bien entendu, ce serait 3 % au lieu de 4 %. Donc, on ne va pas chercher l'échéance de 30 ans ou 40 ans de tout le portefeuille de prêts du gouvernement, on le balise par rapport à nos échéances de prêt qui sont dans notre portefeuille pour pouvoir comparer le coût d'emprunt dans cette zone chronologique des emprunts du gouvernement.

Maintenant, on va en discuter. On a mis, dans notre recommandation sur la performance, de trouver la bonne façon de calculer le coût moyen d'emprunt sur lequel il faut tendre selon la loi et on va le fixer, puis on va mettre ça dans notre politique d'investissement pour bien clarifier cette position-là, mais pour ça il faut faire des travaux, comme c'est prévu, avec de l'aide externe pour bien le justifier sans qu'il y ait aucun flou à ce sujet-là.

M. Bernier : Parce que, si on regarde les rendements des banques actuellement, O.K., les rendements sont quand même assez élevés, là, pour des projets qui sont choisis. En ce qui regarde les bonus qui sont payés à leur personnel, c'est quand même des critères, si vous vous basez sur ça, qui sont quand même assez bien définis. Je pense que c'est quelque chose qui peut se faire rapidement.

La Présidente (Mme Poirier) : La réponse viendra au prochain bloc, M. le député de Montmorency. Alors, M. le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, Mme la Présidente. Écoutez, juste en terminant avec les délais, là, d'intervention, là, entre les deux fonds, une dernière chose. Avant qu'on se laisse, là je vous avais demandé, là, qu'est-ce qui faisait que vous,

vous étiez capables... et puis c'est tout à votre honneur, là, que vous étiez capable de me dire : Bien, c'est la rapidité qui... parce que vous n'étiez pas là, là, tu sais...

Une voix : ...

M. Therrien : ...mais, tu sais, c'est ça, dire : Possiblement, là, c'est comme ça que je pourrais l'expliquer. Comment vous êtes arrivés à cette constatation-là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Moi, M. le député, je regarde par en avant. Au niveau de notre plan stratégique, le rapport de la Vérificatrice générale, on nous demande de s'assurer qu'on donne de la clarté, de la rigueur, et c'est ce qu'on veut faire. Donc, si on regarde l'essentiel de ce qu'on doit pouvoir mettre en place et d'enlever des pratiques, de s'assurer qu'à ce moment-là... le sentiment d'agir qui peut être là, etc., fait en sorte qu'on n'agit pas selon les protocoles qu'on veut se donner, bien, moi, je vous dis qu'à l'avenir ce protocole-là va faire en sorte qu'il n'y aura plus d'intervention qui pourra être soit pour la rapidité, ou autres raisons, dans nos fonds propres.

Et le gouvernement devra mettre en place un processus interne qui fera en sorte qu'il pourra avoir accès au Fonds de développement économique, préapprouvé ou qui, à ce moment-là, à cause de circonstances où un conseil des ministres ne peut pas être appelé pour prendre cette décision-là, ou autres raisons... bien, ça sera mis en place, et c'est ce que nous, on leur recommande de faire, pour éviter cette zone grise là à l'avenir.

• (16 h 10) •

M. Therrien : O.K. Par rapport aux sports équestres, j'avais lu qu'il y avait aussi une situation problématique entre les fonds propres puis les fonds de développement économique. Ça se peut-u ou... C'est sûr que, si c'était 6 millions... Je pense que le chiffre est beaucoup plus petit, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Si je peux me permettre juste d'aller m'y référer rapidement...

M. Therrien : Oui, oui, allez-y, allez-y.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Dans le cas du...

M. Therrien : Je veux juste savoir la différence entre les deux, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, je vous ai parlé tantôt d'une pratique établie dans le passé qui... puis on l'a fait encore jusqu'à tout récemment, là, pour des dossiers, mais à l'époque, encore là, une situation d'urgence, pressante, il y a un enjeu pour être capable de libérer une lettre de crédit qui va faire en sorte qu'on maintient notre engagement de pouvoir... puis vous savez que, finalement, les Jeux équestres n'auront pas lieu, pour toutes sortes de considérations, là, mais à ce moment-là, à l'époque, les jeux étaient vivants, et on nous a demandé de donner une lettre de crédit vis-à-vis un partenaire suisse pour dire que nous, on était là pour les appuyer. Mais, encore là, c'était une intervention qui a été faite, à la suite de ça, dans le Fonds de développement économique, mais il y avait une notion d'urgence, de rapidité.

M. Therrien : Est-ce c'est vous qui étiez là...

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...

M. Therrien : O.K. Donc là, vous me parlez de quelque chose dont vous savez exactement le, tu sais... vous savez ce qu'il en était parce que vous étiez là. Donc, ça, dans ce cas-là, vous avez opté pour le fonds propre, à ces Suisses-là pour que ça soit plus rapide, la lettre de crédit soit émise plus rapidement.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tout à fait.

M. Therrien : Puis y avait-u une limite à ces fonds de développement économique? C'était-u limité ou... il n'y avait pas une limite de prêt de ce genre de... ou de lettre de crédit de ce genre de...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Pas à ce...

M. Therrien : Ce n'est pas parce que ça dépassait 2 millions que vous avez...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Pas à ce que je sache.

M. Therrien : Ça n'a rien à voir avec ça, là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Non, pas à ce que je sache. C'était, encore là, pour une rapidité, parce que ce n'est pas un dossier qui était facile, là, M. le député.

M. Therrien : Je ne suis pas au courant, moi.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ce n'était pas un dossier qui était facile, et, éventuellement, le dossier n'a pas vu le jour. Donc, c'était du FDE qui était très risqué. Ce n'étaient pas des fonds propres, mais on a agi, je vais vous le dire, un peu comme une marge de crédit, là, temporaire. Et, au conseil suivant, où j'étais présent, j'ai fait faire une résolution avec mon conseil d'administration pour s'assurer que tout ça était bien connu. J'ai fait une reddition de comptes pour dire que tout ça, bien entendu, allait être couvert par une lettre de confort pour qu'on soit remboursés.

Donc, c'est une pratique passée, M. le député, à laquelle on veut mettre fin, parce que ce n'est pas dans ces zones grises là qu'on va donner l'imputabilité claire à toutes les parties prenantes, puis c'est ce qu'on veut faire.

M. Therrien : Je vais vous poser une question. Je vais oser poser cette question-là. J'espère vous ne me trouverez pas nono de la poser, là. Je vais vous la poser pareil, O.K.?

Bon. J'achète les actions de RONA ou je finance... une lettre de crédit, là, dans les Jeux équestres, là, puis je m'aperçois ou je sais que ce n'est pas dans le bon pot que j'ai pris ça, là. Y a-tu moyen de le transférer dans l'autre pot éventuellement?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Therrien : Pourquoi ça n'a pas été fait avec RONA d'abord?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, moi, je n'étais pas là.

M. Therrien : Non, c'est ça, mais moi, je vous pose la...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Moi, je n'étais pas. Je peux vous dire que mon comportement à moi dans le dossier que vous m'avez parlé plus tôt, ça a été de régulariser ça avec mon conseil d'administration le plus rapidement possible, quelques jours après, alors que, dans le cas de RONA, je n'étais pas là, je n'ai pas fait partie des débats, donc je ne peux pas spéculer quelle aurait été ma position au conseil d'administration. Mais je vous ai indiqué celle que j'ai prise dans l'autre dossier que vous m'avez parlé.

M. Therrien : C'est correct. Non, mais je me posais la question, parce que, si moi, je m'appelle Jacques Daoust, là, et, pour une raison de rapidité, je décide de prendre le fonds propre — ce que vous me dites, là, puis moi, je prends votre analyse en considération — puis là je me dis : Écoute, là, on a un problème parce que c'est un dossier... ce n'est pas les Jeux équestres, là, ce n'est pas 6 millions, c'est 145 millions, on s'entend, là, tu sais, puis là tu dis : Bien, calvénisse, je pense que je pourrais virer ça dans l'autre pot pour faire en sorte que ça soit «legit» le plus rapidement possible... Vous me dites que, ça, il aurait pu le faire.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Moi, je vous dis qu'il faut que le gouvernement mette en place un processus interne de décision rapide. Et aussi on peut ajouter d'autres critères dans le protocole d'intervention du gouvernement, parce que vous savez très bien que, lorsque le gouvernement émet un décret, c'est public. Donc, s'il y a une intervention rapide, stratégique, bien, ça sera au gouvernement à mettre en place ses protocoles, que, pour le faire avec le Fonds de développement économique, il y aura l'environnement, la façon de faire qui couvriront ces risques-là d'intervenir avec le fonds, et ça, ça va être mieux pour tout le monde.

M. Therrien : O.K. Une dernière petite question là-dessus, puis après je vous libère de RONA pour vrai, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...

M. Therrien : Non, non, c'est parce que c'est des questions importantes, là. Si moi, je suis en tête d'Investissement Québec, je veux changer d'un fonds à l'autre ce placement-là, est-ce que je dois aviser le... j'imagine que c'est une action que je dois entreprendre à l'aide de l'acceptation du conseil d'administration et du gouvernement, j'imagine, vu qu'on va d'un fonds à l'autre.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ce qu'on utilise à ce moment-là, M. le député, on appelle ça une lettre de confort, une lettre de transition qui vient, normalement, d'un sous-ministre qui est en autorité, qui, lui, dit : M. le président, vous avez fait ci avec vos fonds propres, nous, on va vous rembourser la somme. Pour moi, c'est un recevable. Moi, je mets ça dans mes recevables et j'attends qu'on me paie. Puis je n'ai jamais eu de problème à ce qu'on nous paie.

M. Therrien : C'est bon. O.K. C'est parfait. J'ai bien compris. Alors, on va passer à autre chose. Je sais qu'il y a des gens de l'autre côté qui se sentaient inconfortables dans mes questions, mais c'était tout simplement dans le but de répondre à des énigmes qu'on a depuis un bout de temps. Alors, je ne voulais pas que vous preniez mal ça. Je ne sais pas si je vous ai amené de l'inconfort, là, dans la façon que je vous ai posé les questions, mais ce n'était pas le but. Le but, c'était d'être informé. Et on va continuer comme ça, parce que, là, là...

M. Reid : Mme la Présidente...

La Présidente (Mme Poirier) : Oui, M. le député.

M. Reid : ...juste une petite question. Le mot «inconfort», c'est quelque chose qui n'est pas acceptable dans les circonstances. Moi, je suis... puis je suis intervenu tantôt, je suis depuis longtemps à la commission et je veux que la commission reste ce qu'elle est. De me traiter de... en fait, de me dire que je suis inconfortable à cause des questions, ce n'est pas le cas. Mon intervention était d'essayer de garder la commission telle qu'elle est.

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, je prends note de ce que vous dites, M. le député. Veuillez poursuivre.

M. Therrien : Mais, non, je ne parlais pas de lui.

La Présidente (Mme Poirier) : Veuillez poursuivre.

M. Therrien : Mais je parlais de monsieur. Je ne voulais pas le rendre inconfortable. C'est tout.

La Présidente (Mme Poirier) : Poursuivez votre question, s'il vous plaît.

Une voix : ...

M. Therrien : Ah! je suis bien content. Bon. Alors donc, voilà pour ça. Le 4 %, là, bon, le coût d'opportunité, là, de chaque dollar que vous avez...

Une voix : ...

M. Therrien : Vous êtes revenu avec moi, là, je le sens. Bon. Vous avez quitté quelques secondes. Le 4 %, là, vous n'avez pas... vous ne mettez pas en doute ce 4 % là, que c'est le coût d'utiliser les dollars, là, qui viennent du gouvernement. Ça, vous êtes d'accord avec ça.

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est le coût d'emprunt du gouvernement sur toute sa tranche de prêt, sur 30, 40 ans. On est d'accord avec ça.

M. Therrien : C'est le coût d'opportunité. Ça fait que c'est sûr qu'idéalement, tu sais, si vous voulez faire des placements intelligents, là... je ne devrais pas dire ça, mais des placements qu'on veut rentables, il faut que ça soit plus élevé que 4 %. Mais c'est parce que vous n'êtes pas une banque, tu sais. Vous n'êtes pas une banque. Le but ultime, ce n'est pas nécessairement de battre 4 %. Ce n'est pas ça, votre but ultime. C'est sûr que, si vous êtes capables de le battre, bravo! tu sais. Mais vous regardez la performance économique, vous regardez aussi la complémentarité. C'est pour ça que vous n'êtes pas une banque, tu sais.

Donc, ce qu'on voit comme problème là-dedans, c'est d'être capable, à partir du fait que vous ayez une rentabilité quelconque, là, 1 %, 2 %, 3 %, mais aussi que vous preniez en compte les performances économiques que vous amenez dans vos interventions et de la complémentarité que vous pouvez apporter dans votre prise de décision... C'est sûr que, là, les bonis sont rattachés à ça. Tu sais, les bonis sont rattachés à ça, parce qu'on a évalué votre performance, et je pense qu'une partie du problème des bonis puis une partie du problème d'évaluation d'Investissement Québec, c'est la difficulté d'évaluer...

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, vous pourrez poursuivre dans le prochain bloc, M. le député de Sanguinet. Je passe maintenant la parole du côté du gouvernement. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, Mme la Présidente. Bonjour, mesdames et messieurs. Il me fait plaisir de vous avoir ici aujourd'hui. Moi, je voudrais commencer, parce qu'on a parlé beaucoup des bonus sur des bases relativement pointues. Est-ce que le principe de vos bonus est basé sur ce qu'on appelle en anglais l'EVA, là, la valeur économique ajoutée, ou si vous n'avez rien emprunté à ce type de gestion là?

• (16 h 20) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : J'ai connu ça dans mon ancienne vie. Bien entendu, le rendement sur le capital investi, là, c'est similaire. C'est similaire, et ça me donne quand même l'opportunité, votre question, de, lorsqu'on parle d'EVA, en anglais, ou valeur nette...

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est ça. Nous, notre portefeuille, puis vous me donnez une belle opportunité de le réexpliquer, on a 36 % de notre portefeuille qui sont des prêts, à peu près 54 % incluant notre portefeuille de compagnies opérantes, nos placements ainsi que notre capital de risque. Pas beaucoup de gens savent que près de 14 % de mon portefeuille est en capital de risque. Vous savez très bien que la nature même d'un investissement en capital de risque, c'est de prendre des risques dans l'amorçage, le démarrage d'entreprise au Québec, et ça, là-dessus, on joue un rôle important. Comment mesurer la performance de ça?

Quand on mesure la performance sur de l'équité versus un prêt, c'est beaucoup plus complexe que quand on a un portefeuille de prêts qui est dans des échéances de 6 %, 7 %. On a un contrat, et de provisionner notre risque dans le prêt

dépend beaucoup de normes qui sont comme Moody's et autres façons très, très précises, très pointues comme les banques utilisent avec les accords internationaux ou reliés à l'AMF ou les accords de Bâle. Dans le cas de notre portefeuille à nous, 54 %, on est en équité. Donc, ça, c'est un jugement. Il y a un jugement dans ça qui fait en sorte qu'on évalue notre performance difficilement en valeur d'actif comme le ferait n'importe quelle autre entreprise au privé sur un portefeuille bien établi. Nous, on est une bibitte un peu spéciale. Le fait d'avoir un jugement de provision sur notre équité fait toute la différence d'une année à l'autre, dépendant des marchés. Vous savez, on a des compagnies opérantes qui sont dans l'aluminium, qui sont dans la foresterie, qui sont dans l'insémination porcine, dans le matériel vétérinaire. Il y a beaucoup d'héritages de la SGF qui sont dans notre portefeuille de compagnies opérantes et qu'à chaque année on doit dire : Bon, la valeur de cette valeur-là est combien?

Vous savez, là, des experts en évaluation, notre vérificateur externe, la vérificatrice passe sur nos évaluations, et, à chaque année, il y a des fluctuations dépendant beaucoup des conditions de marché, et je vais vous donner un exemple qui est très éloquent de ça, là : le rendement de la Banque Nationale moyen, depuis 2011... puis je ne veux pas faire de publicité pour des collègues, le rendement sur les capitaux propres, c'est de 20,6 %; la Banque Royale, 19,6 %, puis c'est une moyenne de quatre ans; la BDC, son rendement est de 15,1 %. Je vous parle d'un rendement brut, là, avant provision, avant mauvaises créances. Celui d'Investissement Québec avant provision est de 13 %. Mais mon taux de provision cumulé est de 10,8 %; la Banque Nationale, il est de 0,6 %; la Banque Royale, 0,5 %; la BDC, 3,7 %, et n'oublions pas que la BDC, elle a un portefeuille de prêts qui compte pour 94 % de leurs actifs. Moi, j'ai 54 % de mon portefeuille qui est en équité, ce qui rend notre taux de provision de risques beaucoup plus élevé qu'un portefeuille de prêts.

Je m'excuse d'être un peu technique dans mon discours, dans mes explications, mais le rendement brut est comparable à d'autres institutions. Mais ce que je dois prendre comme provision pour risques, compte tenu des investissements dans l'équité que je prends, bien, ça nous fait quand même un cas qui est un peu spécial par rapport à d'autres fonds d'investissement ou d'autres institutions financières.

M. Bolduc : Vous nous avez parlé, en fait, d'indicateurs qui étaient reliés directement à votre mission et qui tenaient compte de la complémentarité, de la profitabilité, de votre coût moyen d'emprunt, etc., mais, dans la façon de gérer une entreprise, vous savez, les indicateurs de performance, rapporter les indicateurs opérationnels peuvent être différents. Et, un des problèmes qu'on a discutés ce matin, c'est que, la diversité de vos portefeuilles, vous nous en parlez à travers l'équité, la liquidité, les prêts et, appelons-le, le capital de risque. On peut se faire une segmentation de portefeuille et faire, si on veut, des indicateurs pour chacun de ces portefeuilles-là pour avoir un élément composite, à la fin, qui pourra se rapporter, si on veut, dans les indicateurs globaux. Mais vous avez toute la latitude pour faire ça.

Est-ce que ça, c'est quelque chose que vous pourriez faire, à titre d'exemple?

M. Côté (Pierre Gabriel) : La Vérificatrice générale, dans son rapport, nous demande de le faire, nous demande de segmenter par ligne d'affaires beaucoup plus précisément nos rendements pour chacun de nos différents produits. Donc, oui, la réponse à ça est oui. On aura à gagner, je pense, en termes de transparence et on va s'assurer qu'on le fait comme il faut, en regardant un peu ce qui se fait ailleurs. Mais, vous savez, on peut la faire par activité, cette divulgation-là, dans notre rapport annuel ou on peut la faire par thème. Donc, on aura des choix.

On est en train d'analyser ça pour répondre à la recommandation de la Vérificatrice générale. Si on le fait par thème, on peut l'avoir par investissement. On pourrait mettre «investissements» en fractionnant ça «investissements majeurs», «investissements dans le réseau régional». On pourrait avoir le capital de risque qui est à part. On pourrait avoir toutes nos prises de participation puis on pourrait aussi les segmenter entre nos compagnies opérantes, nos prises de participation non majoritaire dans plusieurs compagnies et aussi mettre à part, comme il est suggéré par Mme la vérificatrice, la performance de nos immigrants investisseurs, notre Programme d'immigrants investisseurs. Donc, on est en train de répondre en analysant cette façon de faire là pour que ce soit beaucoup plus clair puis pouvoir le segmenter plus précisément dans l'avenir.

M. Bolduc : Si je vous entends bien, est-ce que vous êtes en train de nous dire que vous avez l'intention d'appliquer l'ensemble des recommandations qui sont contenues dans le rapport du Vérificateur général pour essayer de rencontrer l'ensemble de ce point de vue là ou si... Je voudrais juste vous entendre là-dessus.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, écoutez, on a transmis à la Vérificatrice générale un rapport détaillé, pour chacune des recommandations qu'elle a faites dans son rapport, avec des actions bien précises, avec des responsables bien précis, avec des échéances, aussi, clairement stipulées et avec des indicateurs clés de performance. On a été extrêmement — et je ne veux pas nous donner quand même plus de crédit qu'il ne le faut — très précis dans chacun des énoncés pour chacune des 10 recommandations.

Et, lorsqu'on dit ici, M. le député, qu'on allait faire un suivi rigoureux et détaillé de la rentabilité financière par secteur d'activité, ce qui était votre question, la recommandation n° 3, si je peux me permettre de vous y amener, la recommandation n° 3 disait que notre lacune était qu'on ne faisait pas rapport par ligne d'affaires dans notre rapport soit au conseil ou publiquement. Eh bien, on a décidé d'attaquer ça en se disant : Bien, on va aller voir comment les bonnes pratiques sont. Je vous ai indiqué qu'il y a deux pratiques qui sont beaucoup par secteur d'activité ou par thème et puis de pouvoir arriver à mettre ça clairement dans notre rapport annuel. On a dit que tout ça allait être fait, dans des rapports trimestriels au conseil d'administration, beaucoup plus séparé et que tout ça allait être reflété dans notre rapport annuel aussi.

Donc, on a répondu à cette recommandation-là très précisément dans notre rapport qui est présenté ici aujourd'hui.

M. Bolduc : Merci. Ça...

La Présidente (Mme Poirier) : ...secondes... un petit peu moins.

M. Bolduc : Je reviendrai. Merci beaucoup.

La Présidente (Mme Poirier) : Je vais passer la parole à votre collègue. Merci. Alors, M. le député de Granby.

M. Bonnardel : Merci, Mme la Présidente. Vous avez dit tantôt à mon collègue Alain, je crois, qu'il n'y avait aucune autre société québécoise présentement où vous avez de l'argent directement de vos fonds propres. Un peu un cas RONA, là. Il n'y en a aucune autre, au Québec, aucune autre société où vous avez de l'argent de vos fonds propres, soutenus de la part du gouvernement, en réalité, là? Est-ce qu'il y en a d'autres au Québec présentement?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Excusez, juste préciser votre question.

• (16 h 30) •

M. Bonnardel : Bien, des investissements que vous avez faits, donc achat d'actions, ou autres, dans une société similaire à RONA, là, peu importe le domaine... est-ce qu'il y a d'autres sociétés au Québec où le gouvernement vous a demandé de mettre de l'argent directement de vos fonds propres, à votre connaissance, là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Dans le cas... ça a été du financement intérimaire, là, on l'a fait en financement intérimaire, mais pas de la nature de RONA. Non, absolument pas, là.

M. Bonnardel : Présentement, au Québec, il n'y a aucun autre cas comme celui-là, similaire où que le gouvernement vous a demandé de... je comprends que RONA, c'est extrêmement gros, là...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, je peux vous donner un exemple. Je peux vous donner un exemple, M. le député, qui, je pense, va indiquer un peu la nature de notre intervention.

Vous vous souvenez de la société minière Cliffs, qui a fait faillite sur la Côte-Nord. Nous, on a agi dans la réalisation de cette faillite-là aux États-Unis. On s'est fait demander par le gouvernement d'agir dans une résolution d'une faillite pour protéger les intérêts de la fosse du Labrador, pour garder le chemin de fer. Dans un plan, on s'est dit qu'il fallait garder la fosse ouverte en gardant l'accès. Vous vous souviendrez de ça. Nous, à ce moment-là, on est aux États-Unis, on négocie en cour de New York un règlement de faillite et on est mandatés par le gouvernement de faire l'acquisition, à moindre coût, d'actif de cette faillite-là qu'on veut garder sous contrôle du Québec pour être éventuellement transférés dans la Société du Plan Nord. Ceci étant dit, à ce moment-là, déjà, il y a un décret qui existe qui nous a demandé : Agissez pour le mieux pour être capables de l'avoir le moins cher possible. Vous vous souvenez, c'est un... vous avez peut-être vécu ça, là, on va dans un appel d'offres et on ne veut pas «bidder» trop haut, on ne veut pas «bidder» trop bas, mais on veut garder l'actif sous contrôle québécois et le transférer dans la Société du Plan Nord. Bien, c'est ce qu'on a fait. On a agi en transition dans nos fonds propres, parce qu'un week-end il fallait — je pense que c'était lundi matin — il fallait déposer notre offre avec une garantie pour être capables de faire l'acquisition. Puis il faut que le cash soit là, là. Et on a fait ça.

Donc, on était sous un mandat du gouvernement du Québec, d'agir dans un règlement de faillite pour faire l'acquisition d'actif qui était pour être transféré dans la Société du Plan Nord, et c'est ce qu'on a fait. Donc, il y a une transition qui s'est faite à travers nos fonds propres mais sous garantie de remboursement du gouvernement du Québec.

M. Bonnardel : ...ce transfert-là a été fait à la Société du Plan Nord.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...va se faire bientôt.

M. Bonnardel : Pas encore. O.K. Donc, pouvez-vous me confirmer qu'outre ça... est-ce qu'il y en a d'autres? Est-ce qu'il y a une liste où vous êtes capables de nous fournir, pour le...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Si vous me parlez de lettre de confort, là, pour des petits projets, là, 2, 3 millions...

M. Bonnardel : ...que ce soit 2 millions, que ce soit 5, est-ce qu'on...

M. Côté (Pierre Gabriel) : On en fait, mais on va arrêter de le faire.

M. Bonnardel : Est-ce qu'on est capables, pour la gouverne de notre commission, d'avoir la liste de ces investissements que vous avez de vos fonds propres demandés par le gouvernement?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ce que je peux parler, c'est ce qui est public. Donc, je peux vous parler de Cliffs, parce que c'est public. Les autres, c'est sous l'objet d'ententes de confidentialité, mais je peux vous dire que c'est des petits montants et qu'on va arrêter de le faire à partir de la mise en place de notre nouvelle façon de faire avec le gouvernement.

M. Bonnardel : O.K. Bon. Vous, vous me dites : C'est des ententes de confidentialité. Êtes-vous capable de me dire quel est le montant global en termes d'argent que vous avez mis de vos fonds propres pour soutenir des commandes spéciales du gouvernement? 50 millions? 100 millions?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Puis, je veux préciser, là, ce n'est pas des commandes spéciales du gouvernement, c'est que souvent on a à agir puis on sait déjà que c'est du FDE, mais, au niveau de pouvoir pourvoir le cash, on agit un peu comme une marge de crédit temporaire, puis après ça on est remboursés. Donc, ce ne sont pas des commandes du gouvernement. C'est des transactions qu'on fait, qui sont des prêts temporaires, là, qu'on fait pour être capables de faire une transaction, puis après, bien, on se fait rembourser. Et, je le dis et je le répète, on va arrêter de faire ça.

M. Bonnardel : O.K. Vous comprendrez, c'est quand même important, là, dans l'analyse qu'on fait, là, que la Vérificatrice générale a faite aussi. Je vous pose la question, parce que tantôt je pensais que vous aviez répondu non, là, mais là je vois qu'il y avait une zone d'ombre, là. Donc, il y en a. Vous ne voulez pas me dire combien, parce que, bon, ce n'est peut-être pas votre...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Celle sur Cliffs est dans mon rapport annuel, c'est public, mais les autres, ce n'est pas public, mais c'est des très petits montants. C'est des prêts. C'est des prêts qu'on a faits, mais c'est des très petits montants, quelques millions...

M. Bonnardel : Donc, même si je persiste à vous dire...

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...quelques millions. Ça ne se rend même pas jusqu'à 10, au meilleur de ma compétence.

M. Bonnardel : Pas plus de 10 millions d'argent de vos fonds propres pour soutenir certaines compagnies. Puis ça, 10 millions, ça inclut le six...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Puis c'est déjà entendu qu'on est remboursés à même le Fonds de développement économique, avant qu'on fasse l'intervention.

M. Bonnardel : O.K. C'est quoi, le modus operandi des fonds propres, du FDE? Bon, tantôt, je parlais de commande, là, du modus operandi. On va prendre l'exemple de chez nous, les Jeux équestres. Mon collègue Alain en a parlé tantôt. C'est chez nous. Je sais très bien qu'il y avait supposément urgence. Je vous ferais grâce de tout le «business case», si je peux l'appeler ainsi, de ce dossier, mais le gouvernement a demandé 6 millions de dollars. Vous avez monté le dossier, vous l'avez donné rapidement.

Expliquez-moi rapidement le modus operandi d'une commande, si je peux l'appeler ainsi, là, respectueusement, du gouvernement. Est-ce que, si on vous appelle, on vous appelle, vous, j'imagine?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Pas tout le temps, non.

M. Bonnardel : Pas tout le temps?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Non, non.

La Présidente (Mme Poirier) : Je vous demanderais, M. le député de Granby, d'appeler vos collègues par leur nom de comté, s'il vous plaît. Merci.

M. Bonnardel : Excusez, Mme la Présidente. Le député de Sanguinet, que je respecte beaucoup, beaucoup. Donc, on ne vous appelle pas nécessairement, mais est-ce que tous les dossiers du FDE demandés par le gouvernement passent en avant des dossiers de fonds propres? Je vous pose cette question, parce que j'ai des collègues qui travaillent dans le monde bancaire qui veulent nécessairement être supportés, aidés par Investissement Québec, et la réponse qu'on nous a donnée voilà quelques semaines déjà, c'est : Ah! non, on ne peut pas travailler votre dossier avant six à huit semaines.

Bon. Je reviens sur le nombre de dossiers que vos employés travaillent, je reviens là. Est-ce que tous les dossiers que le gouvernement vous demande de travailler pour le Fonds de développement économique passent en priorité de ceux que vous êtes déjà en train de travailler?

M. Côté (Pierre Gabriel) : La réponse à ça est non, parce que c'est des équipes distinctives qui travaillent sur ces dossiers-là. À l'intérieur de notre grande organisation, qui agit partout à l'international et au Québec, on a 454 employés. 50 % de mes employés travaillent dans le service financier au gouvernement, dont FDE, comme mandataires. L'autre 50 % travaille sur les fonds propres. On veut encore clarifier ça beaucoup plus dans une structure organisationnelle qui va permettre d'être encore plus clairs pour nos clients. Mais, encore là, pour les clients, je ne sais pas, ce dont vous parlez, si c'est au niveau d'un projet FDE ou d'un projet fonds propres.

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Fonds propres. Mais c'est deux équipes séparées.

M. Bonnardel : Qui vous appelle spécifiquement, là? Je pense qu'il me reste deux minutes, là. C'est le chef de cabinet qui vous appelle du ministère chaque fois ou... Ce n'est pas le ministre qui vous appelle, j'imagine. Ou c'est le cabinet du premier ministre?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est normalement les chefs de cabinet.

M. Bonnardel : C'est le chef de cabinet qui vous appelle.

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est normalement les chefs de cabinet. Il n'y a pas vraiment de... Ou le sous-ministre. Mais c'est principalement le chef de cabinet pour avoir une aide ponctuelle, transitoire. Et c'est une pratique établie, je vous le dis, depuis... bien, je pense, ça existait même dans l'ancienne IQ, là. Puis ça, bien, on comprend qu'il faut tourner le chapitre puis passer à autre chose.

M. Bonnardel : Donc, il y a 1 100 dossiers, ou à peu près, M. Côté, qui sont travaillés pour les fonds propres puis il y en a à peu près 200 pour le FDE, puis vous dites qu'il y a une équipe spécifique juste pour le FDE.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...

M. Bonnardel : Donc, pas de dossier qui passe au-dessus des autres.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Et je veux vous, par contre, préciser quelque chose, puis j'espère que Mme la présidente va me laisser terminer, les mandats qu'on a du gouvernement, ce ne sont pas que faire du prêt ou de l'équité, là, on fait aussi toute la prospection internationale, toutes les mesures fiscales, tout ce qui est programme normé, les fonds de développement régional, tout ça. C'est nous, avec nos équipes, qui travaillons comme les mécaniciens pour le gouvernement pour mettre en place tout ça et les gérer. Donc, ce n'est pas juste pour des interventions, c'est pour beaucoup plus que ça à l'intérieur de l'équipe d'IQ, pour donner le service au gouvernement, là.

M. Bonnardel : Est-ce qu'il me reste du temps, Mme la Présidente?

La Présidente (Mme Poirier) : 1 min 30 s.

M. Bonnardel : 1 min 30 s. Est-ce que vous êtes capable... Moi, je veux qu'on soit capables d'identifier les gains économiques entre les demandes du gouvernement pour les 200 dossiers, ou à peu près, versus les 1 100 dossiers que vous travaillez pour vos fonds propres. Quand je parle de gains économiques, c'est : emplois sauvés, sauvegardés, créés. Puis, si je reviens sur les Jeux équestres, là je comprends qu'il y a le 6 millions de dollars, là. Ils ont été perdus, ou à peu près, les 6 millions qu'on a donnés aux jeux?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Non.

M. Bonnardel : Non?

M. Côté (Pierre Gabriel) : On avait déboursé seulement 2 millions, M. le député.

M. Bonnardel : 2 millions. O.K. Ce que je veux vous demander, c'est : Est-ce que vous êtes capable de nous donner un tableau qui nous explique les gains économiques ou les pertes que vous avez versus les fonds de développement économique, versus les fonds propres? Je pense que vous comprenez ma question.

• (16 h 40) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est dans le rapport annuel. Si je peux vous amener... Là, je vais avoir besoin d'aide. Pour le Fonds de développement économique, on calcule les...

(Consultation)

M. Côté (Pierre Gabriel) : On fait rapport, au niveau du Fonds de développement économique, des résultats mesurés. Donc, pour les interventions, dans le rapport annuel, les activités du Fonds de développement économique, on fait rapport...

Une voix : Vous avez dit «page 30»?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien là, je suis dans le rapport annuel — excusez-moi — de 2015-2016. On parle qu'on a fait 187...

La Présidente (Mme Poirier) : On va continuer au prochain bloc.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...interventions.

La Présidente (Mme Poirier) : Je ne suis pas gentille, je le sais, mais on va continuer au prochain bloc. Je passe la parole du côté du gouvernement. M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, Mme la Présidente. M. Côté, on était en train de discuter sur l'ensemble des paramètres, des recommandations, là, en fait, les 10 recommandations, puis ma question, elle était : Est-ce qu'actuellement l'intention était de finalement rencontrer l'ensemble de ces demandes-là qui ont été faites par le Vérificateur général? On n'a pas eu le temps de compléter cette discussion-là. Donc, je vous écoute, parce que j'ai effectivement l'ensemble de ce rapport-là ici. Donc, vous voulez appliquer tout ça, donc vous en avez entre maintenant et à aller jusqu'en 2018, quelque part, puis l'intention est de rencontrer ça, et puis, si j'ai bien entendu, le conseil d'administration est au courant de ça, et vous allez rapporter au conseil d'administration, à tous les trois mois, les progrès. C'est ça qu'on a entendu.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. Je peux commenter là-dessus. Sinon, on me reprendra au niveau du bureau de la Vérificatrice générale. Effectivement, on a fait approuver tout ce que vous avez devant vous au niveau des réponses aux recommandations par le conseil d'administration d'Investissement Québec. On a une reddition de comptes qui va se faire une fois par année, à l'anniversaire du rapport, avec nos collègues du bureau de la Vérificatrice générale et, de façon trimestrielle, à nos conseils d'administration. Oui, on a des échéances qui sont plus rapides, question de priorités pour des aspects qui nous apparaissaient plus importants, mais la Vérificatrice générale nous donnait jusqu'à trois ans pour le faire. Donc, en théorie, on aurait pu aller jusqu'à 2019, ce que... n'ont pas fait.

Donc, on s'est donné un délai maximum, 18 à 24 mois, pour réaliser toutes les recommandations, parce que somme toute on reconnaît qu'il faut agir dans les aspects qui ont été soulevés. Je le dis et je le répète, c'était fondamentalement, aussi, reproduit dans notre plan stratégique, et la conjugaison de tout ça avec la rigueur que ça donne, bien, elle va nous amener à livrer la marchandise comme prévu, selon les échéanciers prévus. Donc, absolument, oui, à votre question.

M. Bolduc : Donc, le conseil d'administration est au courant. Si j'ai bien compris, vous publiez votre rapport annuel, et on va être en mesure même de voir les progrès sur une base annuelle qui vont être publiés dans votre rapport annuel. Est-ce qu'on peut dire ça?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. Et, dans certains cas, on s'est donné jusqu'au rapport annuel de 2018 pour le faire, mais il y aura déjà beaucoup, dans le prochain rapport, qui est publié au mois de juin à l'Assemblée nationale, d'éléments d'amélioration, d'éléments de représentation, de progrès, mais ça se fera sur une période de deux rapports annuels.

M. Bolduc : Est-ce que vous allez nous permettre, si vous livrez cette marchandise-là, qu'on vous utilise comme référence pour les 164 autres ministères et organismes du gouvernement?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vous demanderais de préciser votre pensée.

M. Bolduc : C'est parce que vous nous donnez des échéanciers puis vous semblez confiant. Vous avez un conseil d'administration derrière vous. C'est quand même un peu impressionnant, comparé aux autres ministères ou organismes, où on en voit beaucoup, de plans d'action, mais vous semblez non seulement confiant, mais vous êtes supporté par votre conseil d'administration et votre équipe. Vous semblez dire : Oui, ça, c'est quelque chose qu'on veut livrer puis qu'on veut mettre en place de façon catégorique.

J'admire beaucoup cette façon de voir les choses là. Je pense que ça marque quelque chose de très positif dans notre façon de vous entendre comme un organisme du gouvernement qui a bien l'intention de respecter les façons de faire, O.K., qui sont modernes et efficaces et qui vont nous permettre d'avancer.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Écoutez, je vais prendre humblement votre commentaire, mais je veux quand même vous dire qu'on a présenté à l'Assemblée nationale notre plan stratégique au mois d'avril. Les travaux de Mme Leclerc étaient en cours depuis déjà un bon bout de temps. Chez Investissement Québec, on est quand même très lucides et pragmatiques, on comprenait aussi qu'en parallèle à tout ça on avait une occasion unique. En pleine humilité, on s'est dit qu'à quelque part il fallait transformer un peu l'organisation... un peu beaucoup, même. Et, dans notre plan stratégique qui... ce n'est pas une lecture de chevet que tout le monde fait le dimanche matin, là, mais je vous invite à lire ce qu'il y a dans ça, puis vous allez retrouver la grande majorité, sinon presque la majorité des éléments soulevés par la Vérificatrice générale.

Donc, si vous prenez la conjugaison des deux, le plan stratégique, l'intervention, la rigueur et aussi la reddition de comptes qui vient avec le rapport de Mme Leclerc, bien, ça nous donne les leviers qu'on a besoin pour changer les choses. C'est une opportunité parfaite, comme je disais dans mes commentaires d'ouverture, de pouvoir changer les choses, parce que ça prend de la volonté. On a celle du conseil d'administration et aussi on a celle du gouvernement, de vouloir changer nos façons de faire chez Investissement Québec.

M. Drolet : Juste une petite intervention avant que je laisse mon collègue...

La Présidente (Mme Poirier) : M. le député de Jean-Lesage, mais...

M. Drolet : Seulement qu'une petite intervention. Pourquoi toujours attendre le rapport de la Vérificatrice générale ou des recommandations de la Vérificatrice générale pour avoir une qualité de gestion qui devrait être respectée? J'ai un

petit peu de misère avec ça. Souvent, on entend ça. En tout cas, j'interviens juste à ce moment-là, parce que, tu sais, vous dites que vous... vers la Vérificatrice générale, puis ça semble toujours facile de le faire. Puis vous êtes tous des gens très compétents. Puis pourquoi toujours attendre le rapport de la Vérificatrice générale? Moi, en tant que député... mon voisin n'aime pas ça.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, si je peux me permettre, je vais ajouter à mon argumentaire. Moi, je suis arrivé en poste au mois de janvier 2015. Ça m'a pris huit mois, neuf mois pour prendre un peu l'apprentissage de cette organisation-là, reconnaître les enjeux et mettre de l'avant un plan stratégique. Je vous l'ai dit, le fait que Mme Leclerc ait fait des constatations qui sont les mêmes que les nôtres, que les miennes dans le plan stratégique nous donne un levier qu'on n'aurait pas autrement pour faire changer les choses. Et je ne sais pas comment le dire autrement, mais, pour nous, pour moi, c'est très important.

La Présidente (Mme Poirier) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci. Dans un autre ordre d'idées, j'aimerais bien vous entendre sur un autre point que je considère très important, c'est que, sur votre gouvernance, administration et activités de soutien, en fait, dans les documents qu'on a ici, au 31 mars 2015, on avait 182 personnes assignées à ce segment-là, sur un total de 473, ce qui représente un pourcentage très élevé de gouvernance, administration et activités de soutien en regard des opérations, O.K., puis j'aimerais vous entendre là-dessus et comprendre quelles sont les particularités de votre entreprise qui font qu'on arrive avec des variables de cet ordre de magnitude là.

• (16 h 50) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : Vous savez, on a fait le travail toujours en regardant... Je vais vous référer peut-être au tableau 17, là, du rapport de la Vérificatrice générale. On s'est donné un outil de travail. Au 31 mars 2015, on a... On reconnaît que les chiffres qui sont là donnent un bon portrait de la situation. Là où nous, on pense qu'il y a un peu une subtilité à faire, selon nous : en termes d'activités de soutien, au 31 mars 2015, on parle de 54 personnes, ce qui inclut les services juridiques, ce qui inclut d'autres activités de soutien, et nous, on plaide que beaucoup de ces employés-là font le soutien à l'investissement dans les opérations. Mais c'est notre prétention et, là-dessus, c'est selon nous.

Je veux juste vous dire qu'aujourd'hui, en prenant la même nomenclature qui a été prise au tableau 17... au 20 septembre 2016, donc hier... Donc, depuis mon arrivée, on est passés de 473 employés à 454 employés, donc il y a eu 19 départs. Au niveau de la gouvernance de la haute direction, depuis que je suis là, on est passés de 28 à 16 personnes. Au niveau d'autres services administratifs, on est passés de 100 à 85 personnes. Donc, les activités de soutien sont restées les mêmes, et, je vous le dis, la proportion d'activités de soutien qui est mise là, pour nous, bien, elle est discutable, parce qu'on pense que nos avocats, exemple, bien, ils font de la transaction, ils aident nos bureaux régionaux, ils sont sur le terrain, ils font les ententes. Donc, on pourrait plaider ça, mais ce n'est pas le but de mon intervention. Donc, déjà en partant, aujourd'hui, on a descendu ce chiffre-là à 40 %.

Les secteurs d'activité sont restés les mêmes... et ils ont même augmenté un petit peu : on est passés de 291 à 295, parce que ça, c'est les gens qui sont sur le terrain, c'est les gens qui vont devant les clients, c'est des gens qui vont plaider pour entrer en complémentarité dans des transactions, des choses comme ça.

La Présidente (Mme Poirier) : Je vous ai laissé compléter votre phrase.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Vous êtes gentille.

La Présidente (Mme Poirier) : On va poursuivre dans le prochain bloc. Alors, M. le député de Granby, on retourne à vous.

M. Bonnardel : C'est le fun. Merci. M. Côté, on revient sur la page 37, là, la page 37 du rapport. Je vous demandais tantôt où on était capable de revoir les retombées.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Pour le FDE?

M. Bonnardel : Oui, le FDE. Si je peux vous faire une suggestion bien humblement. En 2009, vous savez, il y avait eu un problème quand l'ancien Vérificateur général, qui s'appelait Renaud Lachance, était venu nous voir : en 2009, la plupart des parlementaires ne faisaient pas la distinction, quand on parlait de dépenses de programmes, entre les dépenses de programmes des ministères... des ministères, oui, et autres entités consolidées, donc tout ce qui est société, casino, machin chouette, et tout ça.

Moi, quand je regarde votre tableau, là j'ai bien de la misère à être capable de définir quel est le succès du FDE, quel est le succès de vos fonds propres. Et, si vous voulez être plus transparents — je pense, même la VG vous dit, bon, qu'elle croit que votre méthode de calcul de retombées économiques n'est peut-être pas adéquate — pourquoi, dans un prochain rapport, vous ne seriez pas capables de faire un tableau pour ce que le gouvernement vous a demandé pour le FDE versus les investissements de vos capitaux propres pour qu'on soit capables de voir après ça quels sont les gains, les emplois créés et sauvegardés, les retombées fiscales? Là, vous mettez tout ça dans un beau tableau bien correct, mais moi, comme parlementaire, je suis à la CAP aujourd'hui puis j'essaie de le définir. Puis je pourrais comprendre que le gouvernement vous dise : Bien, écoutez, là, il y a eu 200 demandes, 225 demandes, c'est peut-être plus risqué, on est à

perte sur certains, mais moi, comme parlementaire, j'aimerais ça être capable de définir où Investissement Québec a du succès versus, de l'autre côté, le gouvernement a donné des bons mandats.

Alors, pour nous, je pense, ce serait important qu'on soit capables de définir les deux puis qu'on voie les résultats année après année, à savoir : Est-ce que... Puis je comprends, là, qu'il y a une part de risque dans tout ça, le gouvernement peut vous dire : Regarde, tu embarques là-dedans, il faut absolument sauver un siège social, ça va-tu fonctionner, ça ne fonctionnera pas? Une société à risque, vous l'avez dit tantôt, Cliffs Natural, on voulait la garder au Québec, puis on a pris le risque puis on l'a eue. Qu'est-ce que vous pensez de cette analyse que je fais des deux?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, je pense que, tel que stipulé dans le rapport de la Vérificatrice générale, on va devoir être plus précis dans la façon dont on fait la reddition de comptes. Mais, au niveau du Fonds de développement économique, vous savez que c'est Investissement Québec qui fait les états financiers, on les produit. Et je ne les ai pas avec moi, là, mais ils sont faits par nous et déposés à l'Assemblée nationale par le gouvernement. Donc, provision pour pertes, rendement du Fonds de développement économique avec une comptabilité gouvernementale aussi qui n'est pas la même que notre comptabilité à nous. Je ne suis pas CA, là, mais il y a des grandes différences. Ce n'est pas toujours évident, comprendre l'effet des fonds propres, l'effet des FDE dans un contexte où le gouvernement prend en compte les revenus fiscaux, les emplois créés et aussi les impôts payés par... donc il y a un rendement dans ça qui fait la part des choses dans les états financiers et les provisions du... aussi, c'est différent. Puis là je ne veux pas être technique, mais notre rapport à nous est pas mal, je vous dirais, en ligne avec une comptabilité pour un lecteur qui comprend bien la comptabilité publique.

Mais, pour le Fonds de développement économique, c'est une comptabilité gouvernementale. Je vous donne un exemple. Au niveau des provisions pour l'équité, lorsqu'un projet est fait en prise de participation, il n'y a pas de provision prise en comptabilité gouvernementale. Donc, c'est pour ça que le Fonds de développement économique favorise beaucoup la prise de participation, parce qu'il y a moins d'impact sur les provisions financières qui impacterait les finances publiques du Québec, alors que moi, je dois provisionner ces choses-là dans une comptabilité IFRS. Je m'excuse, là, j'ai été un petit peu technique, là, mais...

M. Bonnardel : M. Côté, vous êtes très technique, je comprends tout ça, là, moi, je me mets dans la tête, là, d'un lecteur qui prend ça, là, puis qui essaie de faire la part des choses puis de comprendre les deux, puis c'est sûr qu'il ne comprend rien. C'est sûr qu'il ne comprend rien. Alors, je vous dis bien respectueusement : Pensez-y. Je pense que ça ne serait pas compliqué, de votre côté, d'être capable de faire deux tableaux, dire : Voici ce que le gouvernement nous a demandé dans le Fonds de développement économique, voici ce que nous, nous avons travaillé pour nos capitaux propres, puis voici ce que ça a donné. Puis, comme parlementaire, moi, je regarde ça, puis je vous dis : Bravo! O.K. Bien oui, il des chiffres là, mais on n'est pas capables de définir les deux, je pense, autant pour la VG que pour nous, que pour celui qui s'intéresse un peu à l'économie, pour être capables de définir si on a fait des bons choix ou non. Là, de la façon que vous le faites là, vous le mettez consolidé.

Puis je reviens encore à l'exemple que je vous ai donné. En 2009, le ministère des Finances donnait un portrait consolidé à chaque fois dans le rapport mensuel. J'ai été le premier, en 2009, à dire, suite au rapport de Renaud Lachance, à dire : Il faudrait que le ministère des Finances soit capable de nous donner un tableau où on va mieux définir les dépenses de programmes versus les dépenses des autres entités consolidées. Alors, je vous demande de faire la même chose. Je pense que ce serait très bon pour les parlementaires de la CAP tout comme pour ceux qui s'y intéressent, donc.

J'arrête ça là, parce que je ne veux pas que vous reveniez, là, globalement sur une grande analyse, mais je vous demande juste de prendre en considération cette demande, parce que ça pourrait être extrêmement, extrêmement positif pour vous, positif pour nous pour être capables de définir les deux.

Autre sujet. Vous avez parlé tantôt, c'était intéressant, vous... Oui, une petite réponse?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Si je peux me permettre?

M. Bonnardel : Oui, allez-y.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ça demeure deux rapports distincts. Donc, mon actionnaire, je pense, souhaite que ça reste distinct, compte tenu de la comptabilité.

Puis là je m'excuse d'être technique, là, mais le rapport sur le Fonds de développement économique est distinct de mon rapport annuel, et le mien a trois quarts de pouce d'épais, puis celui du gouvernement, il a 1/8 de pouce. Ça fait qu'est-ce qu'il y a moyen de trouver une façon...

M. Bonnardel : De consolider les deux... bien, pas de les consolider, mais de les mettre...

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...mais il va falloir que ça reste toujours séparé, parce que le lecteur doit comprendre que c'est deux comptabilités complètement différentes, malheureusement.

M. Bonnardel : Oui. Mais vous êtes d'accord que, dans la petite page que vous mettez ici, là, les deux sont consolidés.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tout à fait, mais c'est pour information au lecteur, parce que j'ai un rôle de mandataire. Mais, dans le rapport de comptabilisation de tout ça, c'est deux rapports qui vont rester distincts, parce que c'est...

M. Bonnardel : Bien, tant qu'à y être, ça ne serait peut-être pas plus long de faire une page de plus puis, minimalement, de mettre le résultat net, là, tu sais, le nombre de dossiers travaillés.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vais passer le message à mon actionnaire.

M. Bonnardel : Eh bien, c'est excellent, c'est excellent. Je suis heureux au moins qu'il y ait une ouverture là-dessus. Vous avez dit quelque chose d'intéressant tantôt, vous avez parlé de votre portefeuille, qui était à 14 % de capital de risque. Ça m'intéresse beaucoup, parce que je comprends les difficultés de beaucoup, beaucoup de jeunes ou moins jeunes qui désirent démarrer leurs entreprises. Est-ce que ce 14 %, c'est une moyenne des cinq, 10 dernières années ou c'est plus haut cette année, moins que les dernières années?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est allé en augmentant. Depuis mon arrivée, il a fallu retoucher la balise. On a des balises dans notre politique d'investissement qui limitent certains secteurs. Vous comprendrez que, pour gérer notre risque, on ne peut pas dépasser certains niveaux. Donc, je ne pourrais pas aller à 20 % en capital de risque, ça dépasserait les balises de saine gestion de risques pour l'organisation.

M. Bonnardel : À moins que le gouvernement...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Mais il a fallu augmenter un petit peu la balise dans les deux dernières années. Pourquoi? Parce que le besoin de capital de risque a augmenté et aussi la société a fait des injections de fonds directes, importantes, depuis mon arrivée, dans deux sociétés québécoises qu'on voulait garder au Québec, qui sont Lightspeed et Coveo. Coveo, vous la connaissez peut-être plus, parce que c'est une entreprise de Québec. Et la balise a été augmentée de 10 % à 14 %. Pourquoi? Parce qu'il y avait un besoin. Et, lorsqu'on arrive à notre conseil d'administration, bien là la politique d'investissement doit être réajustée.

On est conscients que cette pondération-là est un peu lourde sur notre bilan, mais on joue notre rôle, M. le député, on joue notre rôle. Donc, c'est à peu près 100 millions par année — 110 millions l'année dernière — qu'on déploie, bon an, mal an, en capital de risque au Québec.

• (17 heures) •

M. Bonnardel : Puis c'est quoi, le montant moyen que vous donnez pour supporter une nouvelle entreprise qui démarre?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ah! écoutez, il y en a des très petits puis il y en a deux importants que je viens de vous mentionner. On ne fait pas vraiment d'intervention en bas de 200 000 \$, je vous dirai, là, mais ça va jusqu'à 25 millions de dollars pour Coveo, donc, qui... Je vous le dis, si on n'était pas intervenus, cette compagnie-là aurait été financée par des fonds de capital de risque américains, et on aurait perdu le siège social. Très fier de dire qu'on est intervenus. Lightspeed, à Montréal, la même chose, des fonds de capital de risque américains qui, comme des abeilles, tournaient autour de cette belle entreprise-là, et, par notre intervention, ils demeurent à Montréal. Et l'autre demeure à Québec. On ne fait pas de publicité, là, mais on joue notre rôle.

M. Bonnardel : Je peux-tu me permettre de vous demander : Est-ce qu'il y a une liste...

La Présidente (Mme Poirier) : Votre temps est terminé, M. le député de Granby. Alors, M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Dans un premier temps — je ne l'ai pas mentionné tout à l'heure, mais, je pense, ça a été quand même évident lors de notre dernier bloc avec mon collègue le député de Mégantic — je veux souligner l'excellente collaboration que vous avez eue avec la Vérificatrice générale. Elle nous en a parlé ce matin, entre autres, a souligné la rapidité que vous avez prise à élaborer un plan d'action, un plan stratégique.

Tantôt, vous avez parlé du Vérificateur général comme des collègues, donc vous voulez travailler avec le Vérificateur général, puis, je pense, c'est un bel exemple. Puis pour nous, à la CAP, c'est intéressant de voir ça, et notre travail est valorisé aujourd'hui. Je pense qu'on est vraiment sur la bonne voie. Pour nous, c'est vraiment d'améliorer la gestion des fonds publics. C'est le travail que l'on fait, à la Commission de l'administration publique, et on sent de votre côté une volonté d'améliorer l'administration publique, et je crois sincèrement que votre expérience du privé est un atout majeur pour, j'oserais dire, restructurer un peu Investissement Québec et améliorer les pratiques, améliorer les façons de faire en lien avec les recommandations de la Vérificatrice générale, en lien avec les parlementaires qui posent des questions, toujours dans un but d'améliorer — c'est l'objectif de la CAP, c'est une commission qui se veut apolitique — pour améliorer l'administration publique. Donc, je veux vous féliciter, vous et votre équipe, du travail qui est fait et puis qui va se continuer pour les prochaines années avec le plan stratégique.

M. Côté, je veux vous parler maintenant du FDE principalement. Vous n'êtes pas sans savoir que je suis député de Trois-Rivières, en Mauricie, une région qui en a arraché, une région pour laquelle un fonds de diversification a été créé. Donc, on a un fonds qui est là, qui fait un bon travail. La Mauricie est en train de se diversifier au niveau économique. La Mauricie se relève tranquillement. Le taux de chômage est en baisse de façon importante depuis les deux dernières années, de la création d'emplois beaucoup, et souvent on regarde... en tout cas, les médias travaillent beaucoup sur ça et nous aussi, on regarde beaucoup le résultat de nos investissements en nombre d'emplois créés et d'emplois sauvegardés.

Les annonces sont faites autant au niveau du FDE, autant au niveau d'Investissement Québec, parce qu'on sait, dans certains cas, qu'un entrepreneur va participer aux deux : il va avoir un montant du fonds de diversification économique, également va travailler avec les fonds propres d'Investissement Québec, plus, des fois, le fonds FTQ. Il va y avoir DEC Canada, il va y avoir des institutions financières privées, etc. Il y a des montages financiers assez complexes, et ce qui est important puis ce que l'on veut faire dans la région, c'est générer des emplois, créer des emplois le plus possible. Dans certains cas, certains exemples concrets que l'on a vécus en Mauricie, c'est qu'on présente un projet, on annonce un projet, l'entrepreneur dit : Bon, bien, je prévois créer, exemple, 10 emplois. Et moi, bien souvent, je rencontre ces gens-là six mois, huit mois, 10 mois après, alors que le projet est réalisé, et ils me disent : Jean-Denis, tu ne sais pas quoi? Je suis rendu à 20 nouveaux emplois. Ça va mieux que je pensais, on a développé des nouveaux marchés, et tout.

Donc, je voudrais savoir comment vous calculez les emplois créés et sauvegardés. De quelle façon... Est-ce que c'est seulement avec discussion avec l'entrepreneur? Et y a-t-il un suivi à court, moyen, long terme? Parce que, dans certains cas, moi, j'ai vu des cas plus positifs, c'est-à-dire qu'on a été très conservateurs sur le nombre d'emplois sauvegardés et créés que nous avons annoncés et finalement il s'en est créé plus que ce qui était prévu. Dans certains cas, c'est l'inverse, peut-être qu'on en annonce plus, et il s'en crée un peu moins que prévu. C'est sûr qu'on ne peut pas suivre ça sur cinq ans, 10 ans, mais, sur une certaine période, je dirais, peut-être 18 mois à trois ans, est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de faire un suivi? Souvent, ces projets-là, c'est des projets d'exportation, c'est des projets qui sont quand même à long terme, qui vont générer une nouvelle clientèle pour ces entreprises-là et qui vont permettre d'avoir des résultats concrets et d'être capables d'évaluer cet investissement-là de façon concrète mais pas au moment où on fait l'annonce, mais de refaire une évaluation un an ou deux après, voir où est rendue l'entreprise et quels ont été les impacts de cet investissement et de ce coup de main financier du gouvernement.

Donc, j'aimerais vous entendre un petit peu sur les calculs que l'on fait. Et est-ce qu'il n'y a pas lieu d'améliorer cette façon de faire pour avoir des données plus précises afin de vraiment faire un lien le plus exact possible entre les emplois créés et sauvegardés et les montants investis dans le cadre du FDE, peu importe, sous le fonds de diversification économique, le programme Eссор, etc., pour vraiment avoir un portrait le plus réel possible?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vais vous demander de jeter un oeil sur la recommandation n° 5, qui faisait état d'améliorer la pertinence, la fiabilité des indicateurs utilisés et mesurer l'impact des interventions et l'explication qu'elle fournit lors des présentations des résultats. Au point 4, on dit de revoir dans quelle mesure la notion de création et de sauvegarde d'emplois doit être considérée dans un contexte de fonds propres, favoriser la croissance économique et le succès des entreprises et revoir les cibles et la reddition de comptes appropriées après la mise en place de la stratégie au suivi des entreprises.

Ça fait qu'on couvre ce point-là spécifiquement dans la notion qui a été soulevée, de dire : Oui, on fait une projection au départ, on la met dans notre reddition de comptes. Mais est-ce qu'après vous allez vérifier si c'est moins, si c'est plus? Effectivement, là-dessus, il y a une lacune qui a été identifiée, et pour ça, bien, on va simplement mettre en place une méthode de suivi qui va aller revérifier... il faut se donner quand même un délai, là, sur trois ans, quatre ans, dépendant du projet pour lequel on a soutenu l'entreprise, pour notre reddition de comptes. Donc, ce sera probablement précisé dans notre politique interne et ce sera aussi dans la façon dont on va en faire la reddition de comptes dans notre rapport annuel. Vous savez, c'est un item spécifique qui, pour nous, est important et probablement, comme vous le dites, va être en mesure de mieux faire paraître encore le succès de nos interventions pour le soutien à l'emploi.

M. Girard : Merci. Et il y a des impacts aussi, on a des emplois directs, mais il y a également des emplois indirects. C'est sûr que, là, pour Investissement Québec, ce n'est pas dans votre mandat, dans votre rôle d'aller évaluer les emplois indirects, mais l'Institut de la statistique ou encore Statistique Canada va déterminer que, pour tant d'emplois directs dans une entreprise, ces gens-là qui travaillent vont aller plus souvent au cinéma, vont acheter des voitures, vont aller à l'épicerie, vont aller au restaurant, etc., et vont redépenser de l'argent, ce qui va régénérer d'autres emplois dans cette région, et tout.

Donc, plus on a un portrait réel des emplois qui ont été créés, plus ça nous permet de bien évaluer les retombées économiques pour une région donnée et également évaluer les emplois indirects et ce que ça va donner comme rayonnement sur cette région-là. Donc, je pense, c'est drôlement intéressant et important d'avoir des chiffres le plus exacts possible et dans un but vraiment de voir quels ont été les effets du FDE. Parce qu'on parle souvent de rendements financiers, donc les risques, le taux d'intérêt, etc., mais on oublie, à certains égards, le rendement économique. Ces gens-là paient des impôts, ces gens-là vont faire rouler l'économie, etc., et il faut s'assurer d'avoir la meilleure reddition de comptes possible à ce niveau-là. Et puis, de ce côté-là, on sait que le FDE a un rôle économique plus grand.

Est-ce que, du côté des fonds propres d'IQ, il va y avoir aussi la même façon de procéder au niveau de calcul des emplois créés?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Écoutez, c'est presque une science de trouver les retombées économiques financières puis c'est un peu du cas par cas, puis je sais qu'il y a des normes de l'Institut de la statistique du Québec qui sont utilisées pour calculer ça. Nous, ce qu'on a fait pour être certains, dans l'avenir, qu'on a la bonne pratique... On veut un peu aussi baliser avec d'autres institutions qui font la même reddition de comptes. Vous avez Fondation. Dans ses interventions, le Fonds de solidarité fait rapport de combien d'emplois ils ont soutenus, des retombées économiques. Et on veut s'arrimer pour être sûrs que ce soit cohérent avec les institutions sœurs avec un peu le même objectif, de le faire comme il faut, tout en s'inspirant de l'Institut de la statistique du Québec.

Ça fait que je pense que, là-dessus, les chiffres qu'on va mettre dans notre rapport annuel à l'avenir auront une validation qu'on se sera donnée dans le cadre de la recommandation n° 5, là, en faisant un peu la revue des meilleures pratiques.

• (17 h 10) •

M. Girard : Je laisse la parole à mon collègue.

M. Drolet : Juste pour terminer, Mme la Présidente. Cet après-midi...

La Présidente (Mme Poirier) : M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Bien, je reviendrais peut-être au début. J'aimerais que vous m'expliquiez. J'étais dans une annonce justement aujourd'hui pour un fonds qui était annoncé à Québec, un fonds InnovExport, que vous connaissez sûrement... et que, là, vous venez dire : Fondation et la CSN, le fonds d'actions de la FTQ, après ça le gouvernement du Québec et ses 15...

La Présidente (Mme Poirier) : Vous pourrez compléter dans le prochain bloc, M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci.

La Présidente (Mme Poirier) : Vous étiez bien parti. M. le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, Mme la Présidente. J'étais sur une lancée tantôt. Je vais juste essayer de reprendre ma lancée. Tantôt, je parlais du 4 %, le coût d'opportunité, vous étiez d'accord avec ça. Je vous avais dit que c'était difficile. Juste vous remettre dans le bain un peu, là. Je vous avais dit que c'était difficile pour vous de vous évaluer comparativement à une institution financière traditionnelle, parce qu'il fallait tenir compte des performances économiques et puis de la complémentarité.

Moi, je vous poserais une petite question qui va vous laisser libre cours à vos explications, là. Par rapport à l'évaluation de la performance économique que vous faites puis de la complémentarité, vous l'évaluez, vous essayez d'évaluer pour savoir si vous vous améliorez historiquement. Je ne me trompe pas quand je vous dis ça. Vous essayez d'évaluer ça.

Quels sont les changements les plus importants que vous allez apporter pour améliorer votre évaluation de ces deux choses-là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est, dans notre humble appréciation, de donner un nouvel élan à cet élément-là de complémentarité. On s'est quand même donné dans notre plan stratégique les façons de le mesurer. Et qui dit complémentarité dit être avec quelqu'un. Pour être complémentaire, c'est par rapport à quelque chose, par rapport à quelqu'un. On s'est donné une cible dans notre rapport annuel, que 80 % de nos interventions dans le réseau régional se feraient avec un partenaire, en complémentarité.

M. Therrien : Excusez-moi. C'est quoi, actuellement, le pourcentage?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Actuellement, le pourcentage est environ à 70 %.

M. Therrien : 70 %.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ce qui est quand même important déjà. Mais c'est la nature même de notre mandat, de faire les choses avec quelqu'un, donc d'ajouter un produit qui autrement ferait en sorte que la transaction ne se ferait pas, donner un moratoire à une échéance plus longue sur un prêt, etc. Puis souvent, vous le voyez un peu, on fait des prises de participation avec nos fonds propres. Avec les loyers de l'argent, aujourd'hui, par contre, le monde vont plus en prêt pour ne pas se faire diluer, là. Le loyer de l'argent est tellement bas. Donc, c'est sûr et certain que cette complémentarité-là, M. le député, elle varie dans le temps.

Donc, nous, on s'est dit : Bon, 80 %, ça, c'est une mesure. Il y en a d'autres, bien entendu. Puis on va trouver une façon de faire rapport dans notre rapport annuel, et ça fait l'objet d'une action, des recommandations sur le rapport de la Vérificatrice générale, de trouver une façon d'élaborer dans notre rapport annuel c'est quoi qu'on a fait puis probablement donner des exemples, ce qu'on ne fait pas assez, pour comprendre ça. Mais ce n'est pas exact comme définition. Encadrer ça dépend beaucoup des cycles économiques. En 2008, notre complémentarité, c'était d'investir de l'argent puis sauver les compagnies, parce que sinon il y en a plusieurs qui n'auraient pas passé à travers. On a été complémentaires et même très seuls à le faire.

Aujourd'hui, il y a beaucoup d'argent dans le système financier, le loyer de l'argent est très, très bas. C'est sûr et certain que c'est plus difficile pour nous d'être en complémentarité. D'ailleurs, les institutions financières et les banques qui ont beaucoup d'argent à investir descendent dans la zone de risque où normalement nous, on opère, parce qu'il y a beaucoup de capitaux puis le loyer de l'argent est très bas. Donc, il y a beaucoup de compétition sur la tarification. Aujourd'hui, je vous dirais que d'être complémentaire, c'est plus difficile qu'en 2008, mais aujourd'hui nous, on cherche à trouver notre place, et je vous dirais que — je vais mettre des notions moins financières sur la complémentarité — dans notre rapport annuel, vous avez vu qu'on prend une initiative manufacturière. On a identifié, bon an, mal an, que nous,

pour générer des projets... Il y a beaucoup d'argent dans le système pour financer des projets, mais il manque de projets. Ça fait qu'on s'est donné un rôle complémentaire, puis ce n'est pas des dollars : de brasser l'arbre de projets du manufacturier parce que... Bien là, je pourrais vous donner une grande explication pourquoi le fruit de notre réflexion est là-dessus. Moi, je suis un industriel, et notre PIB manufacturier fond à chaque année. Nous, on s'est dit : En équipe, on fait quoi? Bien, on va brasser l'arbre de projets, ce qui va générer des projets à être financés par des institutions financières en complément avec nous, donc on va s'autogénérer des opportunités en faisant ça. Bien, vous savez quoi?, je suis parfaitement complémentaire quand je fais ça. Et, en même temps, bien, s'il y a des projets générés, ce qu'on souhaite, on veut brasser l'arbre des opportunités, bien, mes collègues des institutions financières vont être contents de nous voir venir participer au financement. Donc, ça, c'est vraiment de jouer notre rôle. Et on va dépenser des sous là-dedans et, à la fin, on espère que ça va générer des projets.

Donc, la complémentarité dépend des cycles économiques, et on va le mesurer de plus en plus. Et, si je peux donner des exemples... j'en ai un qui me vient en tête tout de suite, là, c'est Stornoway, la mine de diamant qui va démarrer, cette semaine, sa production. Au départ, ça, c'est Investissement Québec, à travers sa division Ressources Québec et SOQUEM, qui a tenu à bout de bras le projet pendant 15 ans, injectait de l'argent, faisait de la prospection, creusait des trous. On finançait quelque chose à bout de bras à même nos fonds propres, donc dans une zone de risque où il n'y avait pas de joueur. Si ce n'est pas nous autres qui le faisons, c'est qui qui va le faire? Là, là-dessus, on est tous seuls.

M. Therrien : Là, à ce moment-là, on n'a pas de complémentarité quand vous êtes le seul joueur.

M. Côté (Pierre Gabriel) : On est tous seuls.

M. Therrien : C'est ça. Même les institutions financières, même si vous êtes là, elles ne vont pas aller vous accompagner.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tant qu'on n'a pas eu une preuve qu'il y avait du gisement, il n'y avait pas personne qui voulait mettre un sou là-dedans, là, mais, quand tout ça s'est mis à être probant... Puis, vous savez, avant de trouver du gisement, on peut creuser 10 trous, là. Puis ce trou-là, bien, il nous sonne une opportunité où, là, il y a un partenaire américain qui a commencé à mettre de l'équité dans ça avec nous autres, et, lorsque ça a été le temps de rajouter de l'équité, nous, on a fait du prêt, là, avec nos fonds propres, de 100 millions de dollars, et c'était le maximum qu'on pouvait... parce que, normalement, nos transactions ne dépassent pas 100 millions de dollars dans nos fonds propres, normalement. Et là le FDE a voulu investir aussi en équité à travers le fonds Mines et Hydrocarbures, qui est maintenant le fonds Mines et Énergie, et voilà aujourd'hui un projet qui démarre. Bien, je trouve que c'est une belle histoire. Puis ça, bien, il faut en faire un, il faut en faire deux, il faut en faire trois, puis là on a été parfaitement complémentaires probablement à manger des rendements sur cette partie d'investissement là pendant des années mais qui aujourd'hui, bien, rapporte à l'économie du Québec.

M. Therrien : C'est ça, c'est en partie votre rôle que vous avez à jouer, puis qui n'est pas nécessairement dans les pourcentages de rendement, puis qui se retrouve dans ces deux éléments-là. Ça devient difficile d'évaluer ça, tu sais. Comme par exemple, bien, l'histoire de Stornoway, là, avant, tu sais, c'est... bien, je pense, on va voir comment ça va aller, mais, jusqu'à présent, ça semble être une réussite.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Il y a des diamants dans le sol.

M. Therrien : Bien, c'est ça, ça semble être une réussite, là. Alors donc, quand tu regardes ça, tu dis : À quel point mes indicateurs pourraient me montrer que Stornoway, là-dedans, là, ça a un impact positif puis que c'est un succès pour Investissement Québec? Pensez-vous qu'avec les indicateurs que vous allez...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Therrien : ...ça va paraître ou...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Puis ce qu'on veut, c'est mettre des exemples dans notre rapport annuel, ce qu'on ne fait peut-être pas assez, de trouver des éléments de mesure de complémentarité qui, souvent, par des exemples, vont mettre ça clair, comment nous, on voit qu'on joue notre rôle, pour que le lecteur ou la population du Québec puissent évaluer le fruit de notre travail. Puis donc le rendement, dans ce cas-là, n'a pas été notre priorité, pas du tout.

M. Therrien : Ça, c'est clair.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Donc, ça vient impacter le rendement, mais on a fait du développement économique...

M. Therrien : ...à la limite, là, oui.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...avec nos fonds propres, puis ça a amené des investisseurs à croire au projet. Puis c'est de jouer notre rôle, puis, en même temps, de mieux l'expliquer, je pense que ça rendrait probablement les perceptions beaucoup plus positives par rapport à tout ce que nos employés font puis notre organisation fait.

• (17 h 20) •

M. Therrien : O.K. Ça va. Les bonis, là... je m'excuse, j'ai dû quitter quelques minutes, là, mais les bonis, c'est essentiel que vous en ayez? Là, j'imagine la réponse que vous allez donner, là, mais je veux vous entendre là-dessus. C'est-u essentiel? Mettons, là, le gouvernement disait : Là, ça va faire, les bonis, c'est trop compliqué, c'est difficile de... tu sais, dans le fond, c'est un peu ça, c'est difficile de cerner votre performance. Mettons, demain matin, moi, je suis le gouvernement, je dis : Ça suffit, les bonis. À la place de...

La Présidente (Mme Poirier) : M. le député de Sanguinet, vous aurez la réponse à votre prochain bloc d'échange. M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, Mme la Présidente. Je recommence, M. le président de... Après-midi, j'avais une annonce, avec mes collègues de la région de la Capitale, d'un fonds d'investissement InnovExport, comme je le mentionnais, un fonds qui a réuni 30 millions de dollars de la part de différents partenaires financiers que vous connaissez d'ailleurs, que vous veniez de parler juste avant que je vous parle, que je vous pose la question, incluant aussi 15 partenaires privés qui sont d'importance aussi, parce que, 15 partenaires privés, je parle des investisseurs, qui font confiance au développement de la région de Québec.

Mais pourquoi j'en arrive à vous poser cette question-là? C'est que, dans vos analyses, quand on regarde votre rendement, que ça soit sur la créativité d'emplois et, naturellement, votre rendement en fonction... comment vous jugez, quand, dans un cas comme celui-là, auquel vous avez des partenaires avec vous... comment vous vous positionnez là-dedans et comment vous suivez pour que... c'est-u bon, ce que vous avez investi, finalement, parce que, là, il y a beaucoup de joueurs qui ont investi des sous puis ils ont tout intérêt avec vous à ce que ça fonctionne, et puis ils ont tout intérêt aussi à se vanter de ça si c'est le cas de le faire, mais comment vous prenez votre place, vous, là-dedans pour que nous, quand on arrive ici puis quand on a une évaluation de l'ensemble de votre business annuel, on puisse avoir, en fait, une réponse à : Ça a donné quoi? Y a-tu des créativités d'emplois? Parce qu'on sait que c'est un fonds qui est dédié à l'innovation exportatrice, bon, en espérant qu'ici ça crée des emplois ici. Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Écoutez, le fonds associé dans la création est nécessaire. Nous, ce qu'on a vu comme enjeu principal pour nos entrepreneurs, c'est d'être capables, par l'innovation, d'exporter. Il y a un dénominateur commun entre ceux qui innovent et ceux qui baissent leurs coûts pour être capables de franchir la frontière, puis exporter la qualité de leurs produits, puis faire de l'argent.

Donc, cette approche-là a été définitivement faite en collaboration avec le gouvernement du Québec. C'est un mandat qu'on nous a donné, de mettre en place ce fonds-là en trouvant des partenaires. Donc les fonds du gouvernement qui sont dans ça, c'est le Fonds de développement économique. Mais nous, on est comme consultants, mécaniciens du fonds à mettre en place, à inviter des partenaires, et, vous savez, nonobstant tout ce qu'on dit, c'est un fonds un peu de capital de risque, mais, à la fin, c'est certain que c'est sur un long terme. Donc, on parle de résultats probablement sur un 10 ans comme les fonds de capital de risque font.

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tout à fait. Et, en bout de ligne, il y a un rendement attendu, bien entendu, par ces partenaires-là. Mais, dans la zone de risque, le gouvernement a jugé que c'était lui qui voulait intervenir puis il nous a demandé de gérer pour lui l'implantation de ce fonds-là. Donc, dans ce cas-là bien précis, c'est venu d'une volonté politique de le faire. Donc, par cette volonté-là, ça ne veut pas dire que tout ce qui est fait de volonté politique va générer un rendement négatif. La preuve, la preuve, c'est que ça attire des institutions qui ont comme mandat premier de faire du rendement. Et la preuve encore, c'est que vous avez des investisseurs privés qui ont fait des sous puis qui veulent contribuer au succès des gens qui vont avoir le fruit de ces participations-là à travers le fonds.

Donc, là-dedans, nous, on joue notre rôle. On a attaché tout ça, on a mis les écrits, on a participé à la mise en place du partenariat, et c'est la bonne nouvelle qui a été annoncée aujourd'hui. Donc, ça, on joue notre rôle parfaitement comme mandataire dans un dossier comme celui-là.

M. Drolet : Mais maintenant, pour ce qui est du suivi de ce que je vous ai posé comme question, ça se fait au fil du temps. À toutes les années, il y a des choses qui performant, vous vous ajustez à votre rendement s'il y a lieu de l'être. Je ne sais pas comment expliquer ça, je ne suis pas...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ça ne rentrera pas dans le rendement des capitaux propres, ça va être dans la comptabilité gouvernementale. Donc, si on pouvait s'assurer qu'à quelque part ça, c'est mieux compris dans l'avenir, qu'on explique clairement cette différence-là, ça va nous aider beaucoup et pour nos clients et pour la communauté à comprendre vraiment qu'on a une dualité à l'intérieur d'Investissement Québec. Ça va aider beaucoup de faire ça, je vous le dis, là, parce que, dans beaucoup d'annonces comme celle d'aujourd'hui, là, les gens se sont posé la question : C'est-u du FDE ou bien si c'est des fonds propres?

M. Drolet : Bien oui. J'étais-tu live, moi, là, pour vous demander c'était quoi?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, bienvenue dans le club, comme on dit. Et clarifier, ça va nous donner... Lorsque le gouvernement met une quote-part dans ça, bien, cette quote-part-là, bien, elle est reflétée dans sa comptabilité sans avoir

d'impact budgétaire parce que c'est une quote-part, c'est de l'équité. Et, dans sa comptabilité, il n'y a pas d'impact budgétaire. Bien, vous voyez, le gouvernement, dans le CMH, dans le FDE... vous voyez beaucoup, dans ce fonds-là, de prises de participation, parce que l'impact budgétaire n'est pas le même au niveau de la compatibilité gouvernementale qu'elle l'est pour quelqu'un qui fait de la comptabilité IFRS, où, la journée un qu'on prend une prise de participation, nous, on doit prendre soit une prévision à la hausse ou à la baisse dans nos livres, dépendant comment le risque évolue. Donc, je sais que je suis technique quand je dis ça, là, mais, si vous saviez comment ça fait toute la différence chez nous et ça explique beaucoup la contradiction dans laquelle on a à gérer ça tous les jours...

M. Drolet : Et même la ville de Québec était partenaire aussi. J'ai oublié de le mentionner.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tout à fait.

La Présidente (Mme Poirier) : ...M. le député de Jean-Lesage?

M. Drolet : Alors, c'est terminé, madame...

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, M. le député de Montmorency, vous avez trois minutes.

M. Bernier : Eh bonté! Vous êtes généreuse.

La Présidente (Mme Poirier) : Bien, vous pourrez vous reprendre après.

M. Bernier : Je vais aborder un sujet rapide. Regardez, vous savez, nous, dans nos bureaux de comté, on a à recevoir des entrepreneurs, des gens qui ont des projets, ont toutes sortes de choses.

En ce qui regarde les mesures qui sont prises, actuellement, il y a... en tout cas, quand notre employé ou notre attaché politique réfère le cas, il va le référer au ministère, O.K.? Donc, le tri qui est fait à savoir... bon, parce qu'il y a quand même une multitude de programmes, là, potentiels, là, même s'il y a un sujet bien précis sur lequel il veut qu'on focusse davantage, ce premier tri-là à savoir où il va aller, là : Est-ce qu'il va aller dans le Fonds de développement, est-ce qu'il va aller chez vous?, comment est-ce que ça va se passer, et comment est-ce qu'on peut assurer une efficacité? Parce que, dans bien des cas, vous savez, quand ils viennent nous voir, là, dans bien des cas, vous savez, le tube de pâte à dents, il est répandu partout sur la table, là, tu sais, puis on nous demande de remettre la crème dans le tube puis essayer de trouver une solution. C'est ça, là. Assez souvent, là, on est pris avec des cas comme ça, là.

Comment est-ce qu'on peut s'assurer que ça fonctionne, là? Parce que ceux qui nous écoutent actuellement, là, puis qui sont en affaires, là, ils espèrent pouvoir être capables de constater une amélioration puis une plus grande rapidité dans le traitement de leurs demandes.

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est probablement, comme je disais tantôt, le nerf de la guerre pour IQ au niveau de son imputabilité.

Vous savez, nous, on va, dans nos protocoles, faire la recommandation qu'il y ait un guichet passablement unique, là, pour la réception de demandes. Puis là je vais quand même être un peu figuratif, là, mais c'est sûr que, quand un entrepreneur qui est conseillé ou pas passe par la voie politique pour entrer au ministère ou dans des programmes, il s'attend à ce que ça soit subventionnaire — je ne veux pas être péjoratif — alors que souvent, probablement, son dossier est commercial. Mais, comme tout bon entrepreneur, il s'est dit : Si je peux avoir une subvention, bien, ça va me coûter moins cher. Ça, à ce moment-là, il est trop tard.

Nous, ce qu'on voudrait, c'est pouvoir capturer ces besoins-là à la source et pouvoir dire : On regarde votre bilan, M. l'entrepreneur, on regarde votre cote de crédit, on regarde tout ça, et de pouvoir statuer, mais là vous comprendrez que c'est quelque chose qu'il faut discuter, qu'il faut élaborer et qu'il faut mettre de l'avant dans un protocole, et c'est ce qu'on est en train de discuter avec le gouvernement.

M. Bernier : ...ce guichet-là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Il n'y aura jamais rien de précis dans ça. Je pense que vous le comprendrez avec moi. Puis il peut être justifié de faire une intervention politique dans un dossier parce qu'il y a une priorité économique, il y a un enjeu, et, à ce moment-là, c'est clair que c'est du Fonds de développement économique. Mais, dans d'autres dossiers, il y aurait peut-être avantage, à l'occasion, de dire que, parce que le bilan est commercial, en anglais, «bankable» — excusez-moi, là — bien, à ce moment-là, ce soit fait avec nos fonds propres, avec un partenaire. Donc, ça, ça fait partie un peu des règles d'engagement sur lesquelles on veut se mettre d'accord avec notre actionnaire.

• (17 h 30) •

La Présidente (Mme Poirier) : Vous me permettez de passer la parole au député de Sanguinet? Vous pourrez revenir, M. le député de Montmorency.

M. Therrien : Merci, Mme la Présidente. Écoutez, avant de vous reposer la question sur les bonis, je veux juste... Parce que je vous avais demandé quelles améliorations vous voulez amener pour la performance économique puis la complémentarité. Vous m'avez pas mal répondu sur la complémentarité, mais peu sur la performance.

Comment évaluer la performance, comment collecter les informations puis les traiter, de façon à nous faire une tête plus précise de la performance d'Investissement Québec?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vais vous dire que, puis vous l'avez vu dans le plan stratégique, on a quand même mis un temps qui nous apparaît raisonnable pour repositionner notre portefeuille.

Vous comprendrez, pour nous, que d'avoir du rendement récurrent va... on va devoir augmenter notre portefeuille de prêts, parce que, pour que ça vienne de l'équité ou des prises de participation, il faut les cristalliser soit en vendant des actifs ou sans... et ça, nécessairement, bien, c'est cyclique, il faut que le train passe pour une prise de participation qui est intéressante pour un acheteur, etc. Donc, repositionner le portefeuille en prêts va nous aider à augmenter notre rendement — mais je veux vous mettre en garde deux minutes — non sans difficulté dans un environnement où les taux d'intérêt n'ont jamais été aussi bas. Donc, la tarification sur le marché est basse. Les écarts entre les taux de base et les taux tarifés par les institutions financières n'ont jamais été aussi bas pour le loyer de l'argent. D'ailleurs, on voit beaucoup de nos clients qui veulent refinancer, parce que le marché est plus bas, dans des conditions de marché plus favorables. Ça, c'est un élément, donc repositionner notre portefeuille. Le deuxième, c'est en gestion de risques, puis là on joue un peu avec notre mandat. C'est sûr et certain que les cotes de risque qu'on prend, nous autres, dans certains domaines pourraient être meilleures. Donc, prendre moins de risques risque d'augmenter notre rendement, parce que notre taux de provision va être plus bas. Donc, c'est relié un peu à la façon de gérer notre comptabilité. Si on fait ça, bien là on ne sera peut-être pas jugés comme il faut sur les retombées économiques et la création d'emplois, qui est aussi un enjeu dans notre mandat. Vous vous souvenez de la bande passante, là.

Donc, il faut être capables d'entrer dans tous ces paramètres-là avec la situation, mais il y a un élément qui va... puis là, encore là, je vais être technique puis je m'en excuse, on est une institution financière : notre comptabilité va changer en 2018 à la fin du plan stratégique pour 2019 avec une nouvelle norme comptable qui est IFRS 9. Puis là je m'en excuse, mais ça, à ce moment-là, tout notre portefeuille va devenir en JVM, en juste valeur marchande. La Caisse de dépôt, le Fonds de solidarité, le Fondation, les banques travaillent en JVM. Nous, on a hérité un peu de cette comptabilité-là, de la comptabilité gouvernementale et on va mettre fin à ça en 2018.

Donc, à chaque année, on va réévaluer toutes nos prises de participation selon des critères bien précis, et là la valeur de notre rendement, on pense, va probablement aussi s'améliorer. Sinon, bien, il faut que je joue sur les clôtures, là, un petit peu pour aller chercher un meilleur rendement tout en livrant mon mandat. Donc, je vous dirais qu'en contradiction... mais, en même temps, il faut s'assurer qu'on tend vers ce que la loi nous demande, le coût des fonds. Et, je le dis, nous, on va se trouver une bonne façon de mesurer c'est quoi, le coût d'emprunt, puis on va l'enligner avec la durée de nos prêts, alors que, là, le 4 % du gouvernement est sur toute la tranche des emprunts sur 30 ou 40 ans. Nous, on pense que c'est plus plausible, selon nous, de le faire un peu comme la BDC le fait, ce qui serait plus 3 %. Et notre moyenne des quatre dernières années, c'est 2,5 %.

M. Therrien : O.K. Pour revenir à ma question de tantôt : Pourquoi des bonis?, étant donné que c'est très difficile... Tu sais, je ne vous dis pas que vous ne méritez pas ça, là. Ce n'est pas ça que je vous dis pantoute. Mais je vous dis juste : Y a-tu autre chose qu'on pourrait faire à la place des bonis? Soit tout simplement augmenter les salaires, hein? Parce que, là, j'imagine que, si vous éliminez les bonis, c'est comme n'importe quoi, vous allez moins être attractifs sur un marché très concurrentiel au niveau des ressources humaines que vous allez chercher. Ça fait que, si on élimine les bonis, il faut les remplacer par autre chose, j'imagine.

M. Côté (Pierre Gabriel) : La politique de rémunération qu'on veut mettre en place va être enlignée sur la rémunération globale, qui inclut salaires de base, rémunération variable, fonds de pension, les autres éléments, là, qui rentrent souvent en ligne de compte, dépendant des niveaux de nos différents employés chez Investissement Québec.

La pratique dans les institutions financières, je vous dirais, est de mettre un plan basé sur la performance. Là où, à raison, la Vérificatrice générale nous dit de modifier notre plan, c'est sur les contraintes de livrer la marchandise d'une année à l'autre. Et, moi, ce que je vous ai aussi dit tout à l'heure, c'est qu'il y aurait un avantage d'arrêter d'effacer le tableau à tous les ans et de trouver une façon d'attacher dans notre bonification variable un rendement moyen sur une période de temps qui n'est pas juste d'un an, là, parce qu'à court terme il y a très peu qu'on peut faire, mais, à moyen puis long terme, pour augmenter la rentabilité, il y a des choses qu'on peut faire. À ce moment-là, ce serait plus cohérent de trouver, à ce moment-là, la bonne façon de mesurer ça, puis, en même temps, vous le savez, les institutions financières qui mettent ça à moyen terme sur deux, trois ans, bien, ça a un effet de rétention. Si vous mettez un boni payable au bout de...

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ça fait que c'est dans ça, c'est ça qu'on regarde, puis il faut remettre à jour notre politique de rémunération globale, qui inclut toutes ces questions-là. Ça fait que c'est ce qu'on va faire. Puis on va se faire aider, parce que ce genre de chose là doit être fait d'une façon indépendante avec le comité de ressources humaines du conseil d'administration, qui, ultimement, approuve ces plans de rémunération là.

M. Therrien : O.K. Ça va pour ça. Par rapport aux dépenses à l'étranger, j'ai vu, là, entre autres, à la page 36, tableau 14, là... Simple curiosité, là. J'imagine un peu ce que vous faites à l'étranger, là, je veux juste que vous m'arriviez avec des images plus claires, là.

Tableau 14 : *Frais d'administration selon la nature des dépenses*. Bureaux et aménagement, G : à l'étranger, là, c'est 100 millions de dollars. Ce n'est pas faramineux, mais j'aimerais savoir c'est quoi, vos activités que vous faites à l'étranger. J'en ai une idée, là, mais j'aimerais vous entendre là-dessus, là. Est-ce que vous me suivez ou j'ai été trop rapide?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vous suis très bien.

M. Therrien : O.K. Donc, une petite idée, là, de quel genre de service vous offrez.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Vous savez, la prospection à l'étranger est un rôle mandataire qui nous est donné par le gouvernement, donc on a à gérer les ressources. Et on a distribué dans à peu près 12 bureaux à l'étranger... en fait, 12 bureaux à l'étranger, là, et ces bureaux-là sont là pour appuyer la prospection d'investissement étranger. C'est un rôle mandataire pour lequel on est rétribués dans nos honoraires de gestion. Donc, les dollars que vous voyez là, au total, pour gérer à l'étranger des bureaux et des aménagements de bureau... On a des bureaux à Atlanta, à Chicago, à New York, à Paris, à Séoul.

M. Therrien : Excusez-moi. C'est dans les délégations qu'on les retrouve.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Beaucoup, beaucoup, et on paie un loyer.

M. Therrien : Ça coûte moins cher. C'est ça, ça coûte moins cher.

M. Côté (Pierre Gabriel) : On paie un loyer. Effectivement, ça coûte moins cher. Et, à la fin, on a des employés qui sont là aussi, puis ça, bien, c'est refacturé dans nos honoraires qu'on perçoit pour le service mandataire qu'on donne au gouvernement pour la prospection à l'étranger.

M. Therrien : Puis j'imagine que là-dedans vous offrez des services de foire commerciale, des liens avec les foires commerciales.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Absolument. Chaque mission économique que le gouvernement fait est appuyée par nos services. On a 46 employés qui travaillent dans la prospection à l'étranger, parce que c'est important, et des dossiers avec...

La Présidente (Mme Poirier) : Merci, monsieur...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Pardon.

La Présidente (Mme Poirier) : J'ai toujours le mauvais rôle. M. le député de Montmorency.

M. Bernier : Merci, Mme la Présidente. Effectivement, je vais juste compléter. Effectivement, c'est important. J'ai eu à travailler aux Relations internationales, et le travail que vous faites au niveau des délégations un peu partout dans le monde est extrêmement important par rapport aux entrées permettant aux entreprises de pénétrer ces marchés-là, parce qu'il y a des endroits où ce n'est pas facile : en Chine; pensons même au Mexique. C'est assez complexe. Puis la majorité de ces personnes-là que vous engagez, ce sont des gens du milieu, ce sont des gens du pays et, majoritairement, ce ne sont pas des employés qui viennent du Québec.

• (17 h 40) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : On a des employés du Québec qui sont des expatriés sur le terrain. On a aussi des gens qui... Bien, à Beijing, on a pris quelqu'un qui parle le mandarin, qui est sur place. Pour soutenir le bureau de Munich, on a quelqu'un qui est à Montréal, qui voyage, qui parle allemand. Donc, on a des modèles : soit d'avoir quelqu'un sur place à temps plein ou des gens dans leurs valises pour supporter la prospection d'investissement à l'étranger.

M. Bernier : ...même de constater le travail que vous faites à l'étranger, et les gens d'affaires l'ont grandement apprécié un peu partout dans le monde, là où vous êtes présents.

Je veux juste vous parler d'un autre sujet qui me préoccupe, pour lequel... dans ma commission que je préside, sur un mandat d'initiative qui concerne les paradis fiscaux. Vous avez eu un héritage de la SGF, O.K., et vous avez à travailler avec des entreprises qui sont déjà en place. Il y a également des entreprises... puis là je veux faire la différence en ce qui regarde l'évasion fiscale par rapport à l'évitement fiscal, O.K.? Est-ce qu'il y a des mesures de vérification ou d'évaluation qui sont prises par votre organisme par rapport à ce que vous possédez ou par rapport à ce que vous allez transiger avec d'autres entreprises? Parce que, dans les prochaines semaines, vous allez entendre parler de ma commission sur ces sujets-là, puis on va vous parler d'organismes aussi du gouvernement du Québec.

Donc, j'aimerais vous entendre sur ça : Quelles sont les mesures que vous avez en ce qui regarde le contrôle de l'évitement fiscal ou de l'évasion fiscale en regard de votre portefeuille ou de ceux à venir ou par rapport aux demandes que vous recevez?

M. Côté (Pierre Gabriel) : On fait toujours des enquêtes pour des nouveaux clients qu'on ne connaît pas. Je vous dirais que l'environnement où il faut être le plus prudent, c'est dans le domaine minier, souvent, avec des grandes corporations qui ont des compagnies à l'étranger sur différents modèles. On fait beaucoup de «due diligence» avec des avocats, qu'ils soient internes ou externes, pour vérifier tout ça, les structures. Sans vous dire qu'à quelque part on n'est pas à l'abri d'une fraude ou quelque chose qui nous serait caché dans un monde, là, qui nous est très éloigné...

M. Bernier : Je vous parle d'évasion, mais je vous parle d'évitement aussi. L'évitement, vous savez, on n'est pas illégal, l'évitement, on est dans un domaine qui n'est pas illégal mais qu'on veut contrer à travers le monde.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tout à fait. Je comprends très bien. Puis, à chaque fois qu'on fait l'analyse d'une demande, bien, on utilise des gens à l'externe qui nous donnent un coup de main pour valider tout ça, il y a des firmes qui font des enquêtes spécialisées. Et la réponse à votre question est : Oui, tout en étant prudent de vous dire qu'à quelque part, des fois, c'est complexe. C'est très complexe, mais on fait tout ce qui est en notre pouvoir pour éviter de traiter avec des clients comme ça.

M. Bernier : Parce que, si je regarde au niveau du partenariat que vous pouvez avoir avec des banques, vous savez, aujourd'hui, on a trois banques canadiennes dans les Bahamas Leaks qui viennent d'être évaluées aujourd'hui — c'est une nouvelle de Radio-Canada d'aujourd'hui — où on retrouve la RBC, CIBC et Scotiabank, O.K., qui sont des banques... Au moment où vous faites du partenariat avec ces institutions bancaires, qui fait les évaluations? Est-ce que vous faites vos propres évaluations ou si vous vous fiez simplement au niveau des... Parce que j'ai reçu dans cette commission les gens des banques comme j'ai reçu les grandes firmes comptables aussi, auxquelles j'ai dû avoir une collaboration un peu plus difficile. Donc, il a fallu les convoquer. Qui fait ces évaluations? Est-ce que vous en faites ou est-ce que vous vous fiez...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Nous, on fait des revues diligentes fiscales qui utilisent des grands bureaux, là, parce qu'à l'interne on a beaucoup de gens qui ont une expertise, je vous dirais, essentielle, mais, lorsqu'on tombe dans des choses complexes, on fait affaire avec des grands bureaux d'avocats ou des grandes firmes comptables. On pourrait les nommer ici, là, mais c'est...

M. Bernier : ...mandat.

M. Côté (Pierre Gabriel) : On travaille avec des grands bureaux internationaux pour faire nos vérifications diligentes fiscales.

M. Bernier : O.K. À ce moment-là, vous leur donnez un mandat, vous leur demandez de faire une validation par rapport à la structure financière de ces entreprises-là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui, monsieur.

M. Bernier : Parce que ce qui a allumé un peu... quand vous me dites que vous faites affaire avec les secteurs miniers, bon, effectivement, dans le secteur minier...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. Puis ça, on est extrêmement prudents, parce que les structures sont complexes au niveau de certaines compagnies minières, et le fait qu'il y ait une opération dans des pays comme ceux-là, bien, amène peut-être, à ce moment-là, des structures auxquelles il faut s'intéresser.

M. Bernier : Parce que, dans certains cas, bien sûr, le rendement est certainement beaucoup plus élevé, là, on le sait, de par leur façon de fonctionner. Mais ce qu'on cherche, c'est d'être capables de, si on veut, s'enligner avec l'OCDE. On a eu à travailler avec l'OCDE puis avec les différents pays à l'international pour que ces ententes-là puissent se faire.

Il y a les dénonciations aussi qui sont importantes, mais de plus en plus la population de tous les pays, par rapport à ce qui s'y passe, est intolérante face à ce genre d'activité là, et, au Québec, je pense que nous autres, on a...

Une voix : ...

M. Bernier : Oui, on a un partenariat à faire avec Revenu Canada, mais on a également une responsabilité, en tant que gouvernement, dans ces éléments-là pour être capables de mettre en place des mesures et contrer... Une des premières, c'est de s'assurer que nos organismes du gouvernement du Québec qui font affaire avec les entreprises, qui font affaire à l'étranger prennent les mesures pour être capables de bien évaluer cette situation.

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est ce qu'on fait à chaque dossier. On en fait une évaluation fiscale détaillée avec les experts.

M. Bernier : Je veux juste terminer avec mon cas, tout à l'heure, de l'entreprise qui vient chez nous puis qui vient chercher de l'aide financière, hein? À ce moment-là, vous le savez, vous voyez... De plus en plus, le travail des députés est assez complexe, hein, parce qu'au moment où on reçoit quelqu'un chez nous puis qu'on va essayer d'aider au niveau

d'une entreprise, bien, il faut s'assurer qu'on a toute la neutralité, puis qu'il ne s'est rien passé, puis qu'il n'arrivera rien, puis qu'il n'y a rien qui va...

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...

M. Bernier : Je ne vous ferai pas de... vous lisez les nouvelles comme moi.

Donc, en ce qui concerne cette préoccupation-là, pour qu'on soit capables, nous, de jouer notre rôle, parce qu'on a un rôle à jouer comme députés, là... puis, sur le plan politique, veux veux pas, si on n'a plus besoin de politiciens, bien, on va fermer les livres, là, puis on va être 125 sur l'assurance chômage demain matin, puis on peut faire ça, sauf que ce n'est pas ça. Les citoyens s'attendent, ou les entreprises qui viennent nous consulter, qu'on puisse être capables de les aider à cheminer là-dedans, mais de plus en plus ce qu'on veut, c'est d'avoir des endroits où on peut facilement les référer. Tu sais, à Hydro-Québec, on a des gens qui nous sont identifiés, on peut référer les cas. À la CSST... ou à la CESST, c'est la même chose, bon, différents organismes où on a des comptoirs où peut faire affaire. Mais, dans le domaine commercial, c'est un peu plus complexe, là, parce que, là, il y a toutes sortes de programmes, il y a toutes sortes de choses. Lequel on prend? Où on l'envoie? On l'envoie au ministère? On l'envoie-tu à la bonne place? Il n'y a pas de réponse, puis tout ça. C'est un peu cette préoccupation-là que je veux vous livrer, là, face à ces gens-là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, absolument. Vous me donnez l'occasion probablement d'élaborer un petit peu plus sur comment on va déployer un peu notre mode de fonctionnement, qui fait l'objet actuellement des discussions avec le gouvernement, et, une de ces façons-là, on s'inspire un peu de ce qui se fait à la BDC.

La BDC a mis en place une politique de référence qui encadre clairement les références que font les membres du Parlement — les sénateurs, les ministres, leurs employés — à l'organisme. Nous, on veut s'inspirer, dans notre protocole de fonctionnement, de mettre en place une politique qui va encadrer ça, parce qu'on comprend très bien le rôle, il est normal. Il faut juste s'assurer que les règles d'engagement sont claires, définies pour permettre que tout ça conserve un haut niveau d'éthique dans notre fonctionnement. Et on n'a pas à chercher trop loin, parce que la BDC a mis ça en place il y a quelques années, et on va s'en inspirer pour mettre en place dans notre protocole le même genre d'encadrement.

La Présidente (Mme Poirier) : Et, sur cette inspiration, on va passer la parole au député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, Mme la Présidente. Juste en terminant, là, par rapport à vos activités à l'étranger. Les bureaux que vous utilisez, c'est donc les bureaux du gouvernement... bien, en tout cas, associés au gouvernement. Vous dites que vous en avez 12. C'est ça?

M. Côté (Pierre Gabriel) : J'en ai 12, oui.

M. Therrien : 12. Généralement, c'est aux États-Unis. Vous dites : Séoul, mais aux États-Unis...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je peux vous les énumérer, si vous le souhaitez.

M. Therrien : Bien, peut-être pas, mais c'est, quoi... c'est surtout aux États-Unis puis en Europe, j'imagine, là, la plupart.

M. Côté (Pierre Gabriel) : L'Europe puis en Asie.

M. Therrien : O.K. Bon, ça, ça va. Tantôt, vous avez parlé de Lightspread puis de Coveo.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Lightspeed.

M. Therrien : Lightspeed. Pardon. Excusez-moi. Je n'étais pas là, c'est mon collègue qui m'a écrit puis il y a un... C'est ça. O.K. Bon. C'est de sa faute.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Therrien : Quand j'ai l'air intelligent, c'est de sa faute, puis, quand je me trompe, c'est de sa faute aussi. Alors, ça, c'est les sièges sociaux qui étaient censés partir puis que vous avez pu retenir ici. C'est ce qu'on a compris. C'est ça. O.K. C'est quand que ça s'est fait, ça?

M. Côté (Pierre Gabriel) : L'année passée.

M. Therrien : O.K. C'est-u les fonds propres ou les fonds de développement économique qui ont été utilisés généralement?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Fonds propres.

• (17 h 50) •

M. Therrien : Fonds propres. Donc, c'est vous qui avez décidé de bon aloi...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. On a eu une intervention faite à travers notre présidence en capital de risque, le groupe à Sylvie. On a été approchés, parce que ces gens-là, qu'on connaissait déjà... on avait déjà mis des sommes d'argent, avec nos capitaux propres, à plus faible dose, nous ont dit : On a des offres d'aller se financer à l'extérieur, et on voyait un rendement sur une longue échéance — c'est du capital de risque — en investissant dans ces entreprises québécoises là, puis, en même temps, bien, on complétait un financement québécois qui permettait de garder le bureau-chef ici.

M. Therrien : O.K. Donc, bien, félicitations! c'est bien. Il faut les garder, nos sièges sociaux. C'est bien, ça. Donc, les fonds propres.

Parce que je sais que le Fonds de solidarité fait également ça, à moins que je ne me trompe — dites-le-moi si je me trompe — mais là ils ont un plan d'action, là, qu'ils ont établi, là, puis qu'ils vont aussi essayer de préserver les sièges sociaux. Est-ce que vous avez travaillé quelques fois de concert avec eux? Est-ce qu'il y a des liens que vous faites avec eux pour justement essayer de retenir des sièges sociaux ou si vous pensez que vous pouvez le faire avec une belle rentabilité?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est du cas par cas, mais oui, puis à notre niveau. Ce que je veux préciser ici, c'est qu'on a, pour... en région, puis avec le fonds on travaille beaucoup sur la relève d'entreprise. Pour des dossiers qui ne sont pas faramineux, là, très, très hauts en termes de millions de dollars, on travaille beaucoup avec le fonds pour la relève. Souvent, le patriarche veut vendre son entreprise. Il est tenté peut-être de le faire à un Ontarien ou à d'autres. Nous, on va favoriser du financement pour qu'il y ait reprise des activités soit par quelqu'un de la région, par la famille, et le fonds nous aide beaucoup dans ça. Puis le Fonds de solidarité, dans Coveo, il était là aussi.

Donc, on partage les mêmes... puis souvent, bien, de jumeler nos forces nous permet de faire des choses qu'autrement, seuls, on ne serait pas capables de faire. Mais on le fait en région, on le fait lorsqu'on a un sentiment... où on a déjà un investissement, que réinvestir va permettre de vraiment s'assurer que les racines restent ici, au Québec, et, écoutez, on voit ça un peu comme une partie de notre mission. Mais, seuls, il n'y a pas beaucoup de choses qu'on peut faire, mais avec d'autres, bien, l'exemple que vous donnez, Coveo, est le meilleur, là. C'en est un qui était éloquent.

M. Therrien : Puis, la Caisse de dépôt aussi, j'imagine qu'elle peut vous...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Absolument. La Caisse de dépôt était dans Lightspeed aussi avec nous, un partenaire financier. La somme était un peu grosse pour nous. On s'est mis avec eux, et eux ont vu le rendement potentiel, comme on l'a vu, nous aussi, de garder ce joueur-là ici, au Québec, et on a investi conjointement avec eux.

M. Therrien : O.K. Est-ce qu'il serait possible... Vous voyez, mettons, une entreprise qui menace de s'en aller, vous voyez que la Caisse de dépôt veut participer, le Fonds de solidarité... est-ce que, je ne sais pas, est-ce que ça pourrait se faire, vous, d'aller voir le gouvernement et dire : Écoutez, est-ce que vous voulez intervenir à travers les fonds de développement économique? Est-ce que ça pourrait se faire aussi, ça, si, mettons, le montant, vous le jugez un petit peu gros ou, tu sais, tu dis : Bien, il me semble que, le gouvernement, ce serait le fun que tu interviennes? Est-ce que vous pouvez faire ça, l'alerter?

M. Côté (Pierre Gabriel) : On a tous un peu une vigie, on garde les yeux ouverts, les oreilles bien aussi à l'écoute de ce qu'on entend dans des rumeurs dans le marché, des choses comme ça. Je vous dirais qu'à ce moment-là, pour... puis là je suis hypothétique, là, mais, si quelque chose venait à nos oreilles qui serait de grande ampleur, bien, oui, on passerait le message.

M. Therrien : O.K. Puis, dans le cas de RONA, ce serait trop gros pour que vous y alliez de bon aloi avec vos fonds propres, j'imagine, là. Quand on parle de 140 millions, je pense que ça commence à être trop gros pour vous autres, là. C'est pour ça que le gouvernement a fait un appel justement à...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Qui, aujourd'hui, si c'était à refaire, serait fait dans le Fonds de développement économique, clairement.

M. Therrien : Exactement. C'est ça.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Clairement.

M. Therrien : Mais, dans ce cas-là, c'est trop gros, là, on parle d'un effort... Les fonds propres, vous m'avez dit que c'était 100 millions, maximum, que...

M. Côté (Pierre Gabriel) : On dépasse rarement 100 millions d'intervention en prêt. En équité, on a des limites qui sont imposées par notre loi pour investir en prise de participation pas plus qu'à un certain niveau. Donc, on a un carré de sable, là, dans lequel on peut intervenir. Mais, vous savez, en partenariat, il y a des choses qu'on peut faire, puis on le prouve avec nos réalisations.

M. Therrien : O.K. Donc, bien, c'est un bon réflexe que vous avez, et ça vous permet d'installer des blocs minoritaires de blocage.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, en investissant en prêt ou en équité, tout dépendant, là — comme en capital de risque, on l'a fait en équité — bien, ça nous permet d'attacher certaines conditions aussi et, de fait, de s'assurer que notre intervention, bien, se fait dans un contexte où on veut que les activités de bureau-chef... tout en permettant de créer des leaders. Souvent, on va investir, M. le député, et ça va permettre de garder le bureau-chef, mais eux vont faire des acquisitions à l'étranger, là.

M. Therrien : Oui, je comprends.

M. Côté (Pierre Gabriel) : On crée des leaders. Ça fait qu'on crée des chasseurs avec les fonds qui sont mis là-dedans, puis tout en gardant les activités primordiales ici, au Québec. C'est ça où on pense qu'on peut être le plus utiles.

M. Therrien : O.K. Puis, dans la relève agricole, est-ce que vous êtes là-dedans aussi?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Non, ça c'est le fonds d'investissement agricole, qui relève du ministère de l'Agriculture. Le crédit agricole, je ne touche pas à ça.

M. Therrien : O.K. Mais, si éventuellement, là, parce qu'on a un problème de relève agricole, on faisait appel éventuellement à vos services, est-ce que ça serait une possibilité ou ça s'avère être impossible de par votre mission, où vous ne touchez pas à ça, ou vous dites... bien, le gouvernement vous dirait : Écoute, ça serait le fun que vous donniez un coup de main aussi dans la relève agricole, parce que, là, le problème, c'est que les terres sont très, très chères?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Le législateur peut faire ce qu'il veut, mais ce n'est pas écrit dans notre loi et ce n'est pas un domaine où je fais aucune intervention. Je fais de l'agroalimentaire.

M. Therrien : O.K. Oui, oui, c'est ça, mais pas...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je fais beaucoup d'agroalimentaire dans la transformation, mais, dans le dossier fondamental agriculture, je ne suis pas dans la loi autorisé à le faire.

M. Therrien : O.K. Bon, bien, il me reste à vous remercier. Merci beaucoup pour les réponses. Ça nous a éclairés beaucoup. Merci.

Remarques finales

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, merci. Merci à tous. Peut-être vous laisser un petit mot de conclusion, M. Côté.

M. Pierre Gabriel Côté, président-directeur général d'Investissement Québec

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui, merci beaucoup. Bien, merci beaucoup, Mme la Présidente, membres de la commission, Mme la Vérificatrice générale et vos collègues, mesdames messieurs.

Comme vous avez pu le constater au cours des échanges que nous avons eus cet après-midi, le caractère unique de la mission d'Investissement Québec fait en sorte que ses interventions sont strictement encadrées. Si la société s'engage vers des cibles de rentabilité trop ambitieuses, il y a un risque de venir concurrencer les institutions financières. Si la société multiplie ses interventions pour dynamiser au maximum la création d'emplois, sa rentabilité par rapport à son coût d'emprunt risque d'en souffrir. Pour être justes et utiles, les critères retenus pour évaluer notre performance doivent absolument tenir compte de ces exigences particulières à la base de notre fonctionnement.

Cela étant dit, nous sommes conscients que la mesure de notre succès fait l'objet d'une révision afin que la population et les parlementaires soient mieux à même d'apprécier notre contribution au développement de l'économie québécoise. En ce qui concerne les améliorations demandées à nos processus administratifs, il s'agit d'un processus qui doit être effectué en continu. Il y aura toujours place à l'amélioration. Je vous l'ai dit et je tiens à le répéter, nous accueillons avec ouverture les recommandations formulées par la Vérificatrice générale à cet égard.

Je souhaite terminer cette commission parlementaire en rappelant le rôle essentiel que joue Investissement Québec dans le développement économique des entreprises d'ici, et ce, malgré le tumulte que l'organisation a vécu au cours des dernières années. En fait, depuis 2011, la société a connu cinq ministres, cinq présidents de conseil, et j'en suis le quatrième P.D.G. Avec le plan stratégique 2016-2019, appuyé et bonifié par les recommandations de la Vérificatrice générale et fort d'un nouveau leadership marqué par l'arrivée d'une nouvelle ministre et d'une nouvelle présidente du conseil d'administration, Investissement Québec est prête pour un nouveau départ. Merci beaucoup de votre écoute, et au plaisir.

La Présidente (Mme Poirier) : Alors, merci, M. Côté. Merci à toute votre équipe de ce passage à notre commission. Alors, nous allons faire une courte pause, puisque nous, nous continuons une séance de travail après cette audition. Merci, tout le monde, de votre présence.

(Fin de la séance à 17 h 59)