



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 18 octobre 2017 — Vol. 44 N° 50

Audition d'Investissement Québec en suivi de la
recommandation 1.4 du 35e rapport de la
Commission de l'administration publique

**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 18 octobre 2017 — Vol. 44 N° 50

Table des matières

Exposé du président-directeur général d'Investissement Québec, M. Pierre Gabriel Côté	1
Discussion générale	3

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. André Drolet
M. Alain Therrien
M. Pierre Reid
M. André Lamontagne
M. Jean-Denis Girard
M. Martin Ouellet
M. Raymond Bernier

Note de l'éditeur : La commission a aussi siégé en après-midi pour l'audition de la Commission de la fonction publique en suivi de la recommandation 7.1 du 33e rapport de la Commission de l'administration publique. Le compte rendu en est publié dans un fascicule distinct.

Le mercredi 18 octobre 2017 — Vol. 44 N° 50

**Audition d'Investissement Québec en suivi de la recommandation 1.4
du 35e rapport de la Commission de l'administration publique**

(Quinze heures six minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Donc, chers collègues, je vous souhaite la bienvenue à cette commission parlementaire, la Commission de l'administration publique. Je constate le quorum. Je déclare la séance ouverte. Je demande à toutes les personnes, dans la salle, de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques, cellulaires, s'il vous plaît.

La commission est réunie pour procéder à l'audition d'Investissement Québec en suivi de la recommandation 1.4 du 35e rapport de la commission.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Therrien (Sanguinet) et M. Charette (Deux-Montagnes) est remplacé par M. Lamontagne (Johnson).

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. Merci. Nous allons débiter par l'exposé d'Investissement Québec, d'une durée maximum de 10 minutes. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission.

Je veux juste vous indiquer que, par alternance, vu qu'on est dans une séance de 1 h 30 min et non pas une séance de trois heures comme d'habitude, le gouvernement va être... on a essayé de partager le temps le plus équitable possible sans arriver avec des petits, miniblocs à la fin, là, donc le gouvernement aurait quatre blocs de 10 minutes, l'opposition officielle aurait deux blocs de 12 minutes, et la deuxième opposition aurait deux blocs de huit minutes. Alors, c'est comme ça qu'on va... toujours en alternance, évidemment, gouvernement, opposition officielle, gouvernement, deuxième opposition, ainsi de suite, comme nous sommes habitués de le faire. Et évidemment ça comprend les questions et les réponses, là, dans ces blocs. Et voilà.

Donc, nous allons tout de suite débiter avec M. le président-directeur général d'Investissement Québec, M. Côté. Je vous invite à présenter les gens qui vous accompagnent et à faire votre exposé pour 10 minutes.

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

M. Côté (Pierre Gabriel) : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, je vous salue, M. le Président, les membres de la commission, Mme la Vérificatrice générale. Bonjour, mesdames messieurs. Je suis Pierre Gabriel Côté, président-directeur général d'Investissement Québec. Je suis accompagné aujourd'hui par... en partant de ma gauche, de M. Yves Bourque, vice-président à la gestion de risques, Mme Danielle Vivier, directrice principale, Conformité, ombudsman et aussi gouvernance, M. André Larose, directeur de la gestion financière, M. Christian Settano, premier vice-président à la Direction financière et aux affaires de la société, et par Mme Mirabel Paquette, vice-présidente, Affaires publiques et communications corporatives.

Le dépôt, le 2 juin 2016, du rapport de la Vérificatrice générale du Québec sur la rentabilité financière et la performance économique d'Investissement Québec a été l'occasion pour notre organisation d'être plus performante et plus transparente. Ce fut une opportunité que nous avons saisie pour bonifier nos pratiques, allant même au-delà de certaines recommandations.

Déjà, notre plan stratégique 2016-2019, qui avait été approuvé par le gouvernement en avril 2016, répondait à plusieurs préoccupations soulevées par le Vérificateur général du Québec. En fait, ce plan visait une meilleure distinction entre les activités de la société et celles du gouvernement. L'équipe de direction a donc travaillé avec les membres du conseil d'administration à l'élaboration d'une nouvelle gouvernance, qui a donné lieu à une nouvelle structure reflétant cette distinction. Investissement Québec a donc entamé une grande transformation avec comme objectif de rendre notre organisation plus souple, plus agile et plus près de notre clientèle.

• (15 h 10) •

Ainsi, plus que jamais, nos équipes ont été présentes sur le terrain et ont redoublé d'efforts en étant plus proactives face aux besoins des entreprises. Bien peu de gens en ont parlé, mais, au cours du dernier exercice, à même nos capitaux propres, Investissement Québec a affiché une excellente performance avec 1 246 interventions financières, pour une valeur de 960 millions de dollars, et appuyé pour 4 milliards de projets. De plus, durant la même période, la société a soutenu un taux de rendement interne sur son capital propre de 7,2 %, portant le rendement moyen sur trois ans à 4,4 %. En ce qui a trait aux activités que nous réalisons à titre de mandataires du gouvernement dans le cadre du Fonds du développement économique, nous avons réalisé des interventions d'une valeur de 583 millions de dollars pour soutenir des projets d'une valeur de 3 milliards de dollars.

Les leviers économiques, on le sait, sont des outils de développement essentiels pour les États qui souhaitent appuyer l'essor stratégique de leurs entreprises et se démarquer pour rayonner au-delà de leurs frontières. Ainsi, concernant l'attraction d'investissements étrangers, la société a connu une année record. Nos efforts de prospection ont mené à une

concrétisation de 65 projets pour des valeurs de projets totales de 1,5 milliard. Ces réussites ont été appuyées par les importants changements que nous avons apportés au cours des derniers 18 mois. C'est ça qu'on va parler aujourd'hui ensemble. Notre gouvernance, notre administration, et notre reddition de comptes sont au coeur de nos échanges aujourd'hui. Nous détaillerons les suivis et les ajustements qui ont été apportés dans les derniers mois pour que la société puisse clarifier son rôle et devenir encore plus performante, toujours dans le respect du cadre complexe à l'intérieur duquel elle évolue.

En effet, nos interventions doivent se faire en tenant compte de notre mission, en complémentarité avec nos partenaires, dans des conditions normales de rentabilité, selon le coût moyen des emprunts du gouvernement et, bien sûr, en affichant des retombées économiques. En composant avec toutes ces exigences, nos interventions financières soutiennent le développement de la plupart des secteurs d'activité dans toutes les régions du Québec. Nous sommes aussi présents dans les secteurs porteurs comme le manufacturier innovant, mais aussi dans des secteurs où il y a peu de joueurs qui investissent comme dans le secteur forestier ou le secteur minier. De plus, nous avons lancé, il y a maintenant un an, une initiative manufacturière qui porte le nom d'Investissement Québec, sous son leadership. Il s'agit d'un important mouvement mobilisateur qui vise la relance du secteur manufacturier au Québec. C'est une priorité dans notre plan stratégique. Nous souhaitons dynamiser ce secteur et assurer sa prospérité économique et sa pérennité.

Investissement Québec a initié cette stratégie sur le manufacturier innovant en collaboration avec une cinquantaine d'acteurs du milieu. Depuis l'automne dernier, nous avons rencontré plus de 2 000 participants dans le cadre de cette tournée qui a touché des entreprises de toutes les régions du Québec. L'engouement a été tel que nous avons choisi de reprendre le flambeau pour une deuxième année. Nous voulons jouer un véritable rôle-conseil et convaincre davantage de manufacturiers à prendre le virage de l'innovation, à passer à l'action. D'ailleurs, nous sommes repartis en tournée le 11 octobre dernier, et ce matin j'étais en Beauce où j'ai pu rencontrer et discuter avec 150 entrepreneurs pour les convaincre de passer à l'action.

Forts de ces réalisations, nous sommes néanmoins conscients de l'importance de continuer à s'améliorer dans notre mode de fonctionnement actuel pour le rendre plus performant et plus transparent. Nous souhaitons assurer une meilleure compréhension et une meilleure évaluation du travail, des réalisations de la société. Conséquemment, je suis heureux de me retrouver devant vous aujourd'hui, devant cette commission pour vous présenter le suivi de notre plan d'action. Je détaillerai les mesures que nous avons prises pour mettre en oeuvre les recommandations du chapitre I du rapport de la Vérificatrice générale. La distinction la plus nette possible entre les interventions faites avec les capitaux propres d'Investissement Québec et celles réalisées dans le cadre du Fonds du développement économique fait l'objet du tout premier thème abordé dans le rapport.

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. À cet égard, nous avons travaillé avec le conseil d'administration et son conseil spécial mandaté à cette fin, l'élaboration d'une nouvelle gouvernance, qui a donné lieu à une nouvelle structure qui distingue mieux les activités provenant des fonds propres et ceux provenant du rôle de mandataire du gouvernement. Deux premiers vice-présidents sont désormais responsables de ces deux volets distincts de nos activités. Également, depuis décembre dernier, nous avons mis en place l'application d'un nouveau protocole de fonctionnement entre Investissement Québec, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Ce mode de fonctionnement vise la rigueur, la clarté et l'imputabilité. D'ailleurs, dans ce protocole, il est prévu que les premières rencontres avec des intervenants pour considérer une aide spéciale financière soient faites de façon paritaire, le but étant d'assurer une seule porte d'entrée claire pour ces demandes. Dans le cas de programmes gouvernementaux normés, dans nos bureaux régionaux, nous agissons déjà en première ligne.

Pour assurer la mise en oeuvre de ce protocole, une politique interne a été implantée et le personnel d'investissement a suivi une formation pour assurer sa compréhension uniforme. De plus, nous avons mis en place cet automne un bureau de la conformité avec son registre. Ce bureau s'assurera notamment du respect du protocole de fonctionnement entre nous et le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Investissement Québec dispose d'un cadre d'intervention très précis. Par conséquent, les objectifs de rentabilité, l'évaluation de son impact et les indicateurs utilisés pour le rendement du personnel doivent tenir compte de nombreuses contraintes auxquelles nos interventions sont soumises. À la lumière des recommandations formulées par le rapport, nous avons apporté des modifications nécessaires à notre politique d'investissement. Nous visons à établir des balises pour mesurer le coût des emprunts, mieux définir la notion de projet générateur de retombées économiques.

Afin d'avoir un portrait plus précis de l'impact économique et social de nos investissements, Investissement Québec a révisé la méthode de calcul des retombées économiques en s'inspirant des meilleures pratiques et présenté de façon distincte les retombées attribuables au programme Immigrants Investisseurs pour l'aide aux entreprises. Les changements apportés se reflètent dorénavant dans notre rapport annuel. Comme il lui a été suggéré, Investissement Québec a bonifié son rapport annuel pour présenter de façon distincte les frais d'administration de ses filiales de gestion financière. En ce qui a trait à notre nouvelle politique de rémunération variable, nous avons effectué un balisage des indicateurs de performance et des politiques, et ce, afin de s'assurer des meilleures pratiques, ceci pour nous assurer d'utiliser les indicateurs de performance appropriés permettant l'attraction et la rétention de talents, tout en incitant à l'atteinte de résultats supérieurs vers l'excellence.

Le dernier thème, quant à lui... À ce sujet, Investissement Québec a entrepris un exercice d'étalonnage visant à identifier les meilleures pratiques pour mieux informer ses administrateurs de la performance de l'organisation. De plus, le rapport trimestriel fourni au conseil d'administration a été bonifié et une information plus exhaustive sera déjà utilisée dans notre prochain rapport annuel.

En terminant, j'aimerais souligner l'engagement exceptionnel de l'équipe d'Investissement Québec qui n'a ménagé aucun effort, un effort colossal, dans le suivi du plan d'action dont je viens de vous faire part. Ce plan est réalisé presque

entièrement, et j'ai confiance qu'il sera entièrement mis en place d'ici la fin du présent exercice. Merci beaucoup, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup, M. Côté. Avant de passer la parole au groupe du gouvernement, je m'en veux de ne pas avoir souligné la présence de Mme la Vérificatrice générale et de son équipe, donc Mme Leclerc, M. Giguère, Vérificateur général adjoint, Mme Lucie Roy, directrice d'audit, et M. Robert Ratté, chargé de projet.

Alors, vu qu'on est dans une séance un peu plus courte que d'habitude, nous avons convenu ensemble qu'il n'y aurait pas de présentation comme telle de Mme Leclerc et de son équipe, mais, chers collègues, comme vous le savez, ils sont toujours disponibles et présents pour pouvoir répondre ou intervenir au besoin. Alors, merci beaucoup d'être encore là et de contribuer de la façon dont vous le faites et de collaborer comme vous le faites avec la Commission de l'administration publique.

Discussion générale

Maintenant, on va commencer le bloc avec le député de... j'allais dire le député d'André Drolet, le député de... — ça va venir — ...le député de Jean-Lesage.

• (15 h 20) •

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. M. Côté, bienvenue. Bienvenue à votre équipe, naturellement, ici après-midi, à Mme Leclerc et toute votre équipe et aussi à notre personnel de l'Assemblée, entre autres Mme Paradis et son monde. Merci pour votre excellent travail.

Vous avez, dans votre allocution, parlé, M. Côté, naturellement, de votre approche, maintenant, votre nouvelle approche. Moi, c'est toujours quelque chose qui me stimule beaucoup, venant du milieu de la vente et venant du milieu du commerce de détail et de la proximité client-entrepreneur. C'est important pour moi. Vous avez parlé de votre organisation, de la rendre plus souple, plus agile et près de votre clientèle. C'est sûrement apprécié, parce que, dans une autre législature, j'ai eu à faire la tournée du Québec pour amorcer une stratégie entrepreneuriale qui a mis, en fait, en force de rendre l'entrepreneuriat plus facile. Et ce qui avait été souvent mandaté ou souvent... pas mandaté, souvent dit par les entrepreneurs à qui on parlait de la non-proximité, en fait, de la difficulté du financement, mais de la non-proximité aussi vécue. Souvent, on parlait d'Investissement Québec, puis c'était comme un peu, pour eux autres, dans leurs mots, ce n'était pas ça. C'était la banque, c'était d'autre chose, mais, Investissement Québec, ce n'était pas comme à leur portée. Alors, c'était très souvent soulevé, cette difficulté-là du financement à l'époque.

Alors, c'est plaisant de vous entendre aujourd'hui, dans votre allocution, puis dès, vous, votre arrivée à IQ, vraiment d'axer sur le virage client. Et ça, c'est quelque chose d'important, d'abord dans la proactivité, plus à l'écoute. Le service, oui, c'est la base, d'aller à plus d'autonomie, d'ailleurs, de donner plus d'autonomie à chacune de vos régions, à vos directeurs de région parce que c'est une difficulté d'une place à l'autre ou un avantage d'une place à l'autre qui est différent, et aussi plus de souplesse, être accessible à chaque projet et de chaque entreprise.

Alors, ça, pour moi, c'est important. C'est pour ça que j'aimerais... Vous l'avez dit, vous avez dit des chiffres dans votre allocution, mais, cette approche-là, comment se concrétise-t-elle sur le terrain versus, naturellement, toutes les régions, l'une de l'autre, qu'on connaît quand même certaines difficultés en ce moment, l'employabilité et tout. Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Merci pour la question. En fait, la façon dont ça se déploie, bon an, mal an, c'est un changement culturel, c'est un changement culturel où, à l'époque pas si lointaine, les gens d'Investissement Québec sur le terrain étaient plus à attendre les appels dans les bureaux régionaux pour faire des interventions, alors que là je vous dirais depuis vraiment dans les 12 derniers mois, là, on a vraiment... après la première année où je suis arrivé chez Investissement Québec, on a formé tous les gens puis on leur a dit qu'au contraire ils devaient être plus proactifs et aller, à l'appel des gens, sur le terrain.

Et, vous savez, un changement de culture, ça prend du temps, c'est quelque chose qui doit s'imprégner des gens. Mais ça, ça porte fruit, ça commence à porter fruit. Et l'attitude des gens sur le terrain est déjà notée beaucoup dans les sondages qu'on fait, de satisfaction de la clientèle, parce que la façon de bien se mesurer dans ça, c'est, oui, il peut y avoir un sentiment, il peut y avoir des anecdotes, il peut y avoir des choses qui aussi sont des plaintes, dans lesquelles on doit réagir pour s'améliorer encore, mais, à la fin, le sondage qu'on fait, on a commencé ça il y a à peu près un an et demi, on va maintenant avec la firme CROP sonder nos clients. On va leur demander : Avez-vous été satisfaits? Qu'est-ce qui ne s'est pas bien passé? Etc. Puis on mesure ultimement un taux de très satisfait et satisfait et on essaie de s'améliorer. Donc, on s'est donné une mesure, et d'ailleurs cette mesure-là nouvelle est maintenant un des critères de performance de l'organisation dans son plan de rémunération variable. Donc, on a attaché ça solidement dans notre gestion de performance, et c'est un tiers, un externe qui vient mesurer ça et qui nous donne notre résultat. Donc, quand on est au-delà de 70 % de satisfaction, de gens très satisfaits, on fait un grand travail. Quand on cumule très satisfaits et satisfaits et qu'on est au-dessus de 90 %, on veut mesurer, à partir de maintenant, seulement les très satisfaits tellement les satisfaits et très satisfaits montrent un chiffre qui est quand même, pour nous, déjà une base de départ qui est intéressante. Mais on va mesurer les très satisfaits, donc on va se mettre ça plus difficile pour être capable encore de mieux performer.

Puis, vous savez, c'est souvent par des erreurs, par des plaintes qu'on s'améliore, et cette approche-là est un virage complet chez Investissement Québec, et, ma foi, ça porte fruit. Et le fait d'aller aussi sur le terrain... Je vais vous donner quelque chose d'encore plus probant. L'initiative manufacturière d'Investissement Québec, bien, on est sur le terrain. Donc,

l'année passée, on fait le tour de plusieurs villes, on est allés au-devant encore des entrepreneurs pour leur dire qu'on avait des produits financiers et qu'on avait des partenaires pour les accompagner, etc. Et cette année, pour rendre ça encore plus concret, bien, on a un autobus. On a mis sur la route un autobus qui va se promener pour aller au-devant des entrepreneurs, dans les parcs industriels, dans les régions où on n'est pas allés encore. On va ratisser le Québec avec... c'est un bureau mobile, puis on va inviter les gens à venir nous voir. On va se présenter — on n'attendra pas qu'ils nous appellent — pour être capables de leur offrir des solutions pour leurs projets puis les accompagner. Donc, c'est un changement de culture qui s'opère actuellement.

M. Drolet : Pas à peu près. C'est quand même bien, c'est quand même bien. Ça donne... Puis, à date, vous avez dit que vous n'avez pas fait toutes les régions, mais quand même, à date, c'est probant, ça va bien. Le résultat se fait sentir selon, en tout cas, les chiffres.

M. Côté (Pierre Gabriel) : On a fait les 17 régions manufacturières, parce que... on parle spécifiquement de l'initiative l'année dernière. Et l'an 2, aujourd'hui, c'est qu'on va faire d'autres villes. Dans le fond, on va... On était à Shawinigan en début de semaine et on était en Beauce, à Saint-Georges, ce matin. Donc, j'étais présent. Ça me permet de rencontrer au-delà de 150 entrepreneurs et de les inviter à passer à l'action pour acheter l'équipement, moderniser leurs usines et automatiser leurs opérations.

M. Drolet : Merci. J'aimerais vous amener maintenant sur améliorer les indicateurs. Ça, c'est suite, naturellement, à la recommandation du VG pour les indicateurs, concernant les cibles à établir en fonction des bonis qui, naturellement, sont versés à vos employés avec, naturellement, les performances, approuvé, par ce que j'ai pu voir, par votre C.A., mais, par contre, ce qui est souvent mis en cause par la population, parce que c'est souvent des choses qui sont dites, puis naturellement on s'entend que ce n'est pas tout le monde qui a ces avantages-là dans la vie.

Alors, ma question : Comment se comparent les bonis versés par IQ par rapport aux entreprises du secteur public, en termes de pourcentage de salaire par catégorie d'emploi? J'aimerais vous entendre un peu là-dessus parce que c'est des choses qui nous sont souvent dites, parce que, quand on voit des titres de journaux, versus certains bonis...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je reconnais que ce sera toujours un sujet extrêmement sensible. On opère dans un monde qui est compétitif et, lorsque... Moi-même, je suis payeur de taxes, puis, quand... je veux être sûr qu'on fait les choses correctement, en toute transparence. Mais, à la fin, vous savez, lorsqu'on a reçu les propositions de la Vérificatrice générale d'améliorer nos critères, on est allés en balisage, on a voulu aller se comparer pour mieux se positionner. Donc, lorsqu'on a voulu revoir complètement, avec notre comité de ressources humaines puis notre conseil, les façons dont on était mesurés, eh bien, au niveau des indicateurs, c'est une chose, mais il a fallu même aller voir la formule, la formule, en tant que telle, qui pouvait générer un sentiment que, même sans performance, il y avait des bonis qui se payaient quand même. Donc, il faut travailler là-dessus très fort pour que la perception des gens soit que tout ça soit au rendez-vous lorsqu'il y a paiement de bonis, et fondamentalement la méthodologie devait être revue.

Maintenant, dans tous les organismes, qu'ils soient publics ou privés, la formule, elle est rendue avec des multiplicateurs et non pas la somme de performance. Je ne veux pas être technique. Je vais me permettre de prendre quelques secondes pour expliquer. Si vous faites la somme de critères de performance, et qu'il y en a un qui est zéro et l'autre paie, bien, vous allez quand même avoir un boni, si je peux me permettre, et ça, ça générerait probablement une mauvaise perception, alors que, là, c'est des multiplicateurs qui sont entre les bonis. On a augmenté le taux de difficulté d'atteinte des bonis, mais, en tant que tel, lorsqu'il y a un zéro, au lieu qu'il y ait zéro plus, plus quelque chose, ça va être zéro multiplié par... et ça va être zéro pour tout le monde. Donc, les critères financiers, les critères de performance associés à la satisfaction de la clientèle, qui est essentielle pour que notre service soit bien perçu, comme étant... par la population et par les entrepreneurs en général, mais l'effet multiplicateur de la formule, qui est déjà dans d'autres sociétés d'État et aussi dans d'autres sociétés privées, a un effet complètement différent au niveau du résultat. Dans ça aussi, pour le balisage des indicateurs, bien, ça, on a été voir un peu ce qui se faisait spécifiquement en faisant du balisage avec des organisations comme la BDC, entre autres.

Je vous dirais, dans le balisage qu'on fait, souvent, le plus souvent... La BDC est une référence pour nous parce qu'elle a un modèle d'affaires qui nous ressemble, ce n'est pas parfaitement pareil, mais c'est un modèle d'affaires qui nous ressemble. Et, lorsqu'on a établi les critères, bien, il y avait des critères corporatifs qui essentiellement tourment autour d'éléments comme la satisfaction de la clientèle, le niveau de risque que la compagnie prend...

Le Président (M. Gaudreault) : Etc.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Etc. O.K. Vous voulez que je complète?

Le Président (M. Gaudreault) : Plus que ça, que vous finissiez, parce que le temps est fini, là.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je suis désolé.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, on pourra y revenir tout à l'heure dans le prochain bloc. Alors, du côté de l'opposition officielle, le député de Sanguinet.

• (15 h 30) •

M. Therrien : Merci, M. le Président. Je voudrais d'abord vous saluer, M. le Président, saluer M. Côté et son équipe, Mme Leclerc et son équipe. Toujours content de vous voir. Je pense que ça fait quelques fois qu'on se rencontre, et le dialogue est intéressant, on apprend beaucoup de choses. Et je suis très content d'être ici, encore aujourd'hui, pour pouvoir jaser avec vous et votre équipe.

Écoutez, on en avait parlé, la dernière fois que vous étiez venus, là, on avait beaucoup insisté sur le Fonds de développement économique puis les fonds propres, la division de ça. Vous étiez préoccupés par ça, je le sentais bien. Et, dans le rapport, vous dites que... bien, en tout cas, vous avez, je pense, clarifié la distinction qu'il y a à faire entre les deux. Pourriez-vous résumer peut-être en une minute, là, ce qui a été fait et ce qui nous permet justement que des situations évidemment comme RONA ne se reproduisent plus, là?

M. Côté (Pierre Gabriel) : En fait, on a mis un protocole d'opérations entre le ministère et Investissement Québec. Le protocole, c'est quoi? C'est un document administratif qui stipule clairement comment la logique d'intervention se fait de part et d'autre.

Au niveau du Fonds du développement économique, comme vous le savez, la gouvernance, c'est le Conseil des ministres. Au niveau de nos fonds propres, la gouvernance, c'est mon conseil d'administration. Donc, au départ, lorsque des projets, puis ça peut arriver de toutes les sources, arrivent sur la table, on a défini qu'il y aurait rencontre paritaire. Donc, il arrivait quelquefois qu'IQ n'était pas présent à certaines rencontres, pour des conflits d'horaire, pour d'autres... Maintenant, c'est formalisé. Donc, on peut au départ avoir un portrait financier, des choses comme ça, qui permet d'appliquer des critères qui s'appliqueraient dans le cas du Fonds du développement économique et même peut-être, à l'inverse, un dossier qui serait pris à même nos fonds propres et financé avec des partenaires comme le Fonds de solidarité et autres, pour qu'à quelque part on soit d'une rigueur, au niveau de l'application de certains critères... Ça, c'est la première chose.

La deuxième chose, c'est qu'on...

M. Therrien : Peut-être juste vous arrêter. Juste par rapport à ça, puis vous poursuivrez par la suite, là, dans le cas de RONA, le fait qu'on ait mis ça dans les fonds propres alors que c'était un ordre, entre guillemets, du gouvernement, le fait que les deux têtes se rencontrent, si on veut, là, ça ne se serait pas produit ou ça ne se produirait plus, c'est ce que je comprends?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est ce qu'on veut éviter.

M. Therrien : O.K. Parfait. C'est ce que je voulais savoir. O.K. Vous pouvez continuer, là, votre laïus.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Et ultimement, la reddition de comptes de ça, bien sûr, il y a des indicateurs de performance qui sont mis dans le protocole, donc pourcentage de rencontres, «check», comment de dossiers... On fait aussi une vérification de la performance parce que, les dossiers, il faut qu'ils avancent, il y a une question de délai, «check». Il y a aussi, je vous dirais, aussi tout un aspect de rigueur et de documentation. Tout l'agenda est conclu au niveau... parce qu'on fait des rencontres, c'est documenté. On a aussi les décisions qui sont prises qui maintenant sont documentées. En fait, la rigueur documentaire de tout ça devient comme l'élément clé de la réussite. Et on en fait rapport à notre conseil d'administration, et il se fait une reddition de comptes au niveau du ministère aussi.

Et ultimement, comme je le disais dans mes notes, mes propos au début, on a mis une politique interne à l'intérieur d'IQ parce que, comme vous, comme plusieurs, il y avait quand même de la confusion, à l'époque, à savoir comment on faisait ça, qui faisait quoi, et, pour clarifier tout ça, bien, on a formé nos gens. On a formé nos gens et on a mis en place aussi un bureau de la conformité. Ça, c'est du côté d'IQ seulement. Encore là, ça va être un registre, un registre qui fait qu'à la fin, pour toute situation, nous, on aura notre documentation, on aura tous les dossiers, toutes les chronologies, ces choses-là, les courriels, etc., qui fera en sorte que, lors d'une prochaine visite de Mme Leclerc dans nos bureaux, bien, on pourra déployer tout notre registre, nos documents, nos références en ce qui a trait de certains dossiers, pour s'assurer que tout ça est clair, transparent et dans les règles de l'art.

M. Therrien : O.K. Premier Tech, on s'était rencontrés sur Premier Tech, à propos de Premier Tech, là. Il me semble que c'est juste ou à peu près sur ça, si je ne me trompe pas. Il y avait eu à quelque part, je vais le dire comme je le pense, là, une certaine ingérence politique, dire, mettons : On a poussé un dossier. Et vous aviez calculé, à partir du moment où le dossier était entre vos mains, vous aviez suggéré un montant, il y avait une pression pour que vous changiez le montant.

Est-ce que ça, dans les fonds de développement économique, c'est quelque chose qui peut se refaire, avec tout ce que vous avez inséré comme mécanismes, ou, étant donné que c'est considéré comme dans les fonds de développement économique, on peut dire que le gouvernement a encore la mainmise, d'une certaine façon, sur ce qui sera décidé par IQ au niveau de son argent qui sera distribué aux clients qui sont à l'intérieur du Fonds du développement économique?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Dans les cas sur lesquels la Vérificatrice générale a référé, aussi dans le cas de Premier Tech ou de RONA, on a, bien sûr, pris ça en compte. On a pris ça en compte avec notre conseil d'administration, on a réfléchi beaucoup à de la bonne gouvernance qui ferait en sorte que ces choses-là ne se reproduisent plus.

Donc, la clé, selon nous, la clé, c'est de bien documenter, d'avoir un registre au niveau des dossiers, des échanges, de s'assurer que toutes les décisions gouvernementales soient bien répertoriées pour que, dans les chronologies, s'il y a un changement, bien, on aura cette chronologie-là, donc, pour être capable que ce soit vérifié et vérifiable, dans un contexte

où, après la vérification et le rapport de la Vérificatrice générale, le 2 juin 2016, bien, on a appris de ça comme organisation. Et maintenant, ce qu'on a mis en place, le but ultime, c'est, bien entendu, que ces choses-là ne se reproduisent plus. Et, à la fin, comme on est aujourd'hui dans un mode de transparence, on doit s'assurer que tout ça est accessible.

Et vous savez quoi? Quand des situations comme ça se sont présentées devant nous, c'est toujours de ces situations-là qu'on peut grandir le plus, qu'on peut apprendre le plus. C'est pour ça que, quand on a vu le rapport de Mme Leclerc, on a été encore plus loin dans certaines recommandations. Le protocole était la première action, s'assurer que le protocole entre le ministère et Investissement Québec, s'assurer de l'espace nécessaire pour qu'on puisse opérer, et ça, vous le savez, on va pouvoir en faire une reddition de comptes très serrée à notre conseil d'administration, mais de mettre à l'intérieur aussi notre registre, documentation des dossiers et référencement, etc., pour qu'ils soient aussi vérifiables par la Vérificatrice générale, bien là, on y va d'une totale transparence. Et je pense que, dans l'ère d'aujourd'hui, c'est ce qui est demandé à des officiers comme moi, comme nous, organisation, c'est de s'assurer que ça soit transparent et parfaitement vérifiable à l'avenir.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Sanguinet.

M. Therrien : Oui. Donc, il risque quand même d'y avoir encore... De par sa nature, le Fonds du développement économique, il risque quand même d'y avoir encore des situations. Même si vous avez de transparence, puis avec la bonne volonté que vous avez, qui vous honore, là, il risque quand même d'y avoir des situations et que ça se reproduise encore, c'est ce que je comprends, à quelque part, de par la nature du Fonds du développement économique.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, la vision de ce travail-là, de mettre en place cette gouvernance-là et ces redditions de comptes là, c'est de s'assurer qu'à quelque part, si c'est perfectible, bien, qu'on puisse, à ce moment-là, avec les travaux qu'on fait en optimisation des processus avec la Vérificatrice générale ou même les travaux qu'on fait sur une base d'auditions annuelles... bien, que tout ça puisse être corrigé. Mais on a réfléchi beaucoup, avec notre conseil d'administration, on y a pensé pas mal et on pense qu'on met là quelque chose de simple, très simple : documenter, chronologie, des choses que vous voyez souvent dans plusieurs bureaux de gens qui donnent un service à un client, que ce soit des bureaux d'avocats, des bureaux de comptables. C'est toujours très, très, très rigoureux. Et ça, là-dessus, nous, mea culpa, on n'avait pas ça. Et maintenant on s'est donné cet outil-là de gestion, qui nous donne confiance, qui nous donne confiance de pouvoir, pour les époques qui vont vite quand même, tout va très vite, s'assurer d'une pleine transparence dans notre rôle.

M. Therrien : Parce que l'idée, c'est l'imputabilité, c'est que le gouvernement doit être imputable des décisions qu'il prend à l'intérieur du Fonds de développement économique, c'est ses décisions; par exemple, s'il fait des gros investissements — je pense que c'est assez clair — qu'il prenne l'entière responsabilité.

On parlait de Bombardier ou d'autres investissements qui ont été faits. Quand c'est gros, les gens le savent, et, s'il y a un échec, mettons, dans la structure de financement ou dans la décision qui a été prise, bien, le gouvernement est imputable parce que la population le sait. C'est plus dans des petits dossiers comme Premier Tech, alors que c'est quelques millions qui peuvent passer sous le radar, et donc, à ce moment-là, il peut arriver des choses où l'imputabilité du gouvernement n'est pas connue. Et c'est surtout là-dessus que j'imagine que vous devez sonner, à la limite, l'alarme ou dire... C'est parce que, dans les cas de 5,5 millions, 8,5 millions, bien, c'est plus difficile pour la population, pour les gens, dire : Bien là, ça, c'est une décision du gouvernement, on le voit bien, alors que, dans des cas où c'est des gros enjeux, tout est connu, et donc c'est le gouvernement qui prend la responsabilité. Et vous, dans ce cas-là, c'est clair que vous êtes la main financière du gouvernement.

Je pense que c'est là-dessus qu'en ayant plus de transparence on pourra enfin éviter que des situations comme ça se reproduisent. C'est mon impression. Puis j'imagine que votre réponse, ça ressemble beaucoup à ça, là.

• (15 h 40) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je partage votre sentiment qu'avec ça on se donne des outils. Vous le savez, à quelque part on a fait des tests. Vous savez, des comptables... je n'en suis pas un, là, mais des comptables, ça va faire des tests sur si le moyen de contrôle va fonctionner. On fait des tests sur des situations passées, on fait des tests sur... On peut reculer très longtemps, là, tous gouvernements confondus, là, puis de revalider si les tests auraient fonctionné ou pas, et ça fonctionne.

Donc, le test est positif, on capturerait ce genre de situations là, qui seraient transparentes, et, à ce moment-là, dans le contexte, nous permettrait probablement d'éviter qu'on vive des situations comme celles-là par la pure transparence et par le fait que la simple gouvernance dont je vous ai parlé va donner le résultat escompté.

M. Therrien : Je voudrais revenir sur trois recommandations qui ont eu des réponses un peu...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 40 secondes, M. le député.

M. Therrien : O.K. Bon, bien... Je peux-tu allonger d'une minute ou...

Le Président (M. Gaudreault) : Non.

M. Therrien : Non? Pour vrai?

Le Président (M. Gaudreault) : On pourrait le reporter à l'autre...

M. Therrien : Parce que ça fait 40 secondes que je parle...

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 40 secondes, qu'on pourrait reporter sur votre prochain bloc.

M. Therrien : O.K. Bien, c'est parce que, tant qu'à partir...

Le Président (M. Gaudreault) : Plutôt que de vous couper, là.

M. Therrien : Oui, c'est ça. O.K. Merci pour vos réponses.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Le député d'Orford, oui, allez-y.

M. Reid : Merci, M. le Président. Mon collègue de l'opposition a entamé ce qui est une ligne de questionnement pour moi, et je dois dire que je suis assez heureux, là, de ce que j'ai trouvé au niveau de la transparence, de la piste de vérification, si on peut l'appeler comme ça, en termes comptables, au niveau de ce qui s'est passé pour que tout le monde puisse publiquement voir, que ce soient les journalistes, que ce soient les gens de l'opposition, et nous, des gens... des députés ministériels, puissent vérifier effectivement que les choses qui se passent sont des choses qui correspondent, et, si jamais il y a quelque chose qui ne correspond pas, bien, qu'il y ait quelqu'un qui devra répondre à ces questions-là. Moi, ça me satisfait assez, je dois dire.

Mais, quand on relit là... tu sais, quand on passe plusieurs fois sur la même chose, on voit des choses qu'on n'avait peut-être pas vraiment remarquées la première fois. Quand on relit la recommandation n° 1, ça dit : «Préciser, en collaboration avec tous les intervenants gouvernementaux concernés, les critères permettant de clarifier la démarcation entre les interventions d'importance données à même le FDE et celles réalisées avec les capitaux propres d'IQ.» Et donc vous avez travaillé... selon ce que la vérificatrice nous a dit, vous avez travaillé sur des critères. Maintenant, les critères, c'est toujours un peu compliqué parce que, si on veut que ce soit des critères tellement précis qu'une machine puisse les appliquer, bien, ça veut dire qu'on n'a pas besoin d'intervention humaine, donc le jugement humain ne servirait à rien, ce qui est, à mon avis, totalement impossible dans un cas comme cette différenciation entre les deux.

Donc, pouvez-vous nous expliquer un tout petit peu à quel moment la précision des critères et l'automatisation des critères s'arrêtent pour des jugements qui doivent être portés? Et, à ce moment-là, moi, ce qui m'intéresse vraiment, c'est qu'on aille le plus loin possible sur de quelle façon et entre quels individus ces jugements-là se portent, parce que vous êtes attachés à un ministère, mais vous avez un conseil d'administration, vous avez une ministre d'un côté, dans le ministère, vous avez un Conseil des ministres au-dessus qui va approuver des choses. Est-ce que vous pouvez nous donner un peu plus d'indications sur la façon dont ça va se faire? Puis ça, ce n'est pas forcément quelque chose qui est écrit : On a fait telle conversation, tel jour, entre nous. Mais pouvez-vous nous donner un peu une idée? Parce que, là, il est clair que, quels que soient les critères qu'on veuille faire, à moins d'arriver à quelque chose de totalement impossible... Parce que, quand on fait quelque chose de tellement précis que seul un ordinateur peut le faire, il n'y a plus de décision de gestion, là, alors que vous êtes payés pour faire de la gestion, toute l'équipe qui est ici, puis on pense que vous faites de la bonne gestion. J'aimerais, moi, que vous élaboriez un petit peu plus sur la façon dont on va... cette zone de jugement, qu'il faut porter des jugements, de quelle façon vous allez la faire entre les deux, parce que parfois il va y avoir des éléments où un projet pourrait probablement être peut-être dans l'un ou dans l'autre, et comment est-ce que... avec les critères que vous avez, vous allez quand même arriver, des fois, à devoir porter un jugement. Ce n'est pas les critères qui vont vous débarrasser de la responsabilité de porter un jugement.

Est-ce que vous pourriez élaborer un petit peu sur la façon, dans ce que vous avez fait, là... Parce que je pense que la vérificatrice elle-même n'a pas eu l'occasion encore de regarder tant de choses que ça. Nous, on n'a pas de détails. Mais vous pourriez élaborer un peu pour qu'on comprenne bien que cette recommandation n° 1, qui nous a occupés puis qui nous amène à vous revoir aujourd'hui... on aille le plus loin possible pour bien comprendre qu'au-delà de la transparence, que j'admire, là, personnellement, je trouve ça très bon, mais, au-delà de ça, quand on parle d'un jugement d'affaires ou un jugement de gestion... de quelle façon ça va se passer pour des projets qui sont peut-être assez similaires.

M. Côté (Pierre Gabriel) : M. le député, effectivement, il a fallu, dans notre protocole, s'assurer que la machine continuait à tourner. Il n'était pas pour nous de mettre des barrières à continuer d'accélérer le support à nos entrepreneurs, des projets importants, des choses comme ça.

Donc, on s'est donné quand même des critères d'efficacité et, d'entrée de jeu, il y a deux grands critères qui sont celui relié aux fonds propres d'IQ versus le Fonds de développement économique. La grosse façon de les voir, bien, vous le savez, dans l'article 14 de la loi, je dois être capable de soumettre un critère de rentabilité, de complémentarité, de développement économique et aussi en ayant des retombées économiques. Ça, c'est mes critères de la loi sur mes fonds propres. Ce n'est pas toujours évident parce qu'il y en a même qui peuvent être en contradiction à l'époque, mais ça, s'il y a un critère de rentabilité évident au départ, calculé comme une formule, comme tout bon investisseur fait le retour sur investissement, à ce moment-là, ça va se qualifier dans les critères de IQ pour intervenir avec ses fonds propres.

Là où le gouvernement a un avantage, au niveau de pouvoir gérer le risque de certaines interventions, est de décider de le faire dans le FDE, alors qu'il n'y a pas de rendement au niveau d'IQ et normalement ne devrait pas être dans mes dossiers de fonds propres. C'est aussi relié à la taille du projet et au risque du projet. Mais, lorsqu'on calcule un rendement économique sur un projet — je vais être un petit peu technique pendant quelques minutes, je m'en excuse — versus un rendement pur, le rendement économique d'un projet inclut aussi les revenus fiscaux. Il n'y a

pas une compagnie qui peut faire ça au Québec. Il n'y a pas un entrepreneur au Québec qui peut dire : Mon retour sur l'investissement que j'ai avec ma marge sur tel produit, bien, je vais faire tant de profits. Et ça, ça rend probablement les interventions, au niveau du Fonds de développement économique, avec des rendements probablement attendus qui sont beaucoup plus longs, en tenant compte des revenus fiscaux associés au Fonds de développement économique, et ils sont les seuls qui peuvent le faire.

M. Reid : Juste pour être sûr que les gens de mon comté comprennent, s'ils écoutent, là, ce que vous dites, c'est que, dans le fond, le FDE, lui, dans son calcul de rendement, il peut calculer l'impôt que le monde paie, par exemple, si on fait les salariés...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui, parce que les travailleurs restent au travail...

M. Reid : Les travailleurs paient de l'impôt.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...restent au travail ou la compagnie va payer des impôts.

M. Reid : Ou, mettons, on crée un emploi, il y a de l'impôt qui est payé, puis là vous, vous ne pouvez pas le compter...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui, donc, dans la formule...

M. Reid : ...parce qu'aucune entreprise ne peut compter ça dans un domaine d'investissement.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Il n'y a pas une entreprise, sauf le gouvernement.

M. Reid : Mais vous dites : La FDE peut compter ça. Et ça, c'est un élément clé dans vos critères?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est important, c'est important parce qu'à quelque part quelque chose qui ne sera jamais finançable par une banque ni même par Investissement Québec... Parce que, si moi, je fais un calcul de rentabilité normal qui est négatif, je ne serai pas ici, dans une autre commission parlementaire, pour vous dire que j'ai perdu de l'argent avec les capitaux propres chez Investissement Québec. On ne vise pas un rendement faramineux, mais il faut faire un rendement, comme la loi nous le dit, raisonnable.

Mais, quand le FDE s'implique, ces critères-là enclenchent une autre analyse, une autre analyse au niveau des risques qui fait en sorte qu'à court terme il y a probablement, si on faisait ça... mais, le long terme, le fait qu'on peut supporter des emplois à long terme, qu'on peut en créer à long terme, et qui amène des revenus fiscaux parce que les gens, en étant actifs... ou des compagnies actives vont payer des impôts, ça, c'est les seuls qui peuvent faire ça. Donc, ça, c'est un critère important, majeur pour les décisions du Fonds de développement économique.

Et ça, souvent, c'est dans des calculs de programmes normés. Sans vouloir ajouter non plus à la complexité, le programme Essor, vous en avez peut-être déjà entendu parler, le programme Créativité Québec, vous avez... Ça, Investissement Québec est sur le terrain avec son réseau, ils offrent ça à ses clients. Ça, c'est approuvé déjà par le Conseil des ministres, par le gouvernement. Et, si l'entrepreneur, on va dire, excusez mon anglicisme, fitte, «check», le critère un, critère deux, critère trois, à ce moment-là le programme s'applique sans qu'il y ait d'autre intervention parce qu'il reste, à ce moment-là, à déployer l'aide financière sous une forme normée du Fonds de développement économique.

M. Reid : Et quel est votre rôle quand ça ne fitte pas? Autrement dit, vous avez une analyse que vous faites, peut-être vous la faites à la place du gouvernement avec des critères fiscaux, des avantages fiscaux, mais votre rôle, là, il se situe où? Puis c'est qui, les personnes? Parce que c'est un peu ça qui a donné lieu à une analyse de la vérificatrice. C'est qui, les personnes avec qui vous travaillez pour faire cette analyse-là et à qui vous fournissez l'information pour que le Conseil des ministres décide, à la fin, de quelque chose?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, c'est là qu'à quelque part, lorsqu'on est dans un programme normé, dans le fond, il y a un certain... il n'y a pas vraiment de jugement qui est dans ça, c'est «check», «check», «check», le programme normé, c'est 50 % de tel coût, bon, etc.

M. Reid : Ça prend une expertise, mais ça suffit.

• (15 h 50) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : Lorsqu'il n'y a pas de projet... Quand un projet est très gros ou qu'il ne fitte pas nulle part, pour des raisons stratégiques, économiques, pour toutes sortes de raisons, là, à ce moment-là, ça fait l'objet d'un financement qu'on appelle spécialisé. Le ministère est en première ligne. Nous, on aide le ministère, on est les consultants du ministère pour faire ça, et ultimement ça prend un décret, donc, pour... Puis ça, il y en a quelques-uns par année. C'est l'exception qui confirme la règle. Et ça va continuer d'être comme ça, parce qu'il arrive des fois des événements ou des situations où, à ce moment-là, le ministère prend... parce qu'ultimement c'est lui qui décide, avec l'autorisation du Conseil des ministres, et nous, on agit comme consultants. On est là pour aider, faire des études, amener du «data», faire des choses comme ça.

M. Reid : ...ça ne rentre pas dans les programmes normés, c'est le ministère qui a à amener une décision d'aller ou non au Conseil des ministres, avec votre expertise en consultation, etc.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Tout à fait. «Yes.» On est un peu les mécaniciens, dans ce sens-là, du gouvernement, avec notre expertise.

M. Reid : Par exemple, s'il y a un projet qui génère des emplois, mettons, mais qui par ailleurs ne correspond absolument à aucun des programmes que vous avez, bien, c'est le ministère qui aura à décider, avec votre expertise à vous, évidemment, vos conseils, mais qui aura à décider si les avantages fiscaux valent la peine d'aller...

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

M. Reid : O.K. Ça marche. Ça marche.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Donc, ça, à ce moment-là...

Le Président (M. Gaudreault) : 10 secondes, s'il vous plaît.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. À ce moment-là, oui, il y a intervention humaine, mais ça se fait, comme on le dit, dans le contexte d'un protocole qui a été renouvelé, où tout est documenté.

M. Reid : Tout est documenté, c'est ce que je comprends?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui. Absolument.

M. Reid : O.K. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va aller, pour le premier bloc de la deuxième opposition, avec le député de Johnson.

M. Lamontagne : Oui. Bonjour. Salutations à tous. Je n'irai pas dans les spécificités. Vous savez que, rendu en deuxième opposition, les minutes qu'on a avec le président sont restreintes, alors je vais les garder.

M. le président, vous savez, on s'est rencontrés deux fois en étude des crédits. Puis une obsession qu'on a, nous, vraiment, c'est les investissements privés au Québec, comment on a besoin encore davantage d'investissements privés. Puis une question que je vous avais demandée, il y a deux ans, c'était : Bon, bien, écoutez, si on veut davantage d'investissements privés, si on vous donne plus de fonds, est-ce que vous allez en faire plus? Vous m'avez dit : Non, M. le député, l'argent... Ce n'est pas l'argent qui manque, hein?

Cette année, je vous ai posé des questions sur, encore, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour augmenter l'investissement privé, puis, à un moment donné, vous m'avez expliqué que, dans le fond, il y a un écosystème, au Québec, là, puis il ne faut pas trop nuire à l'écosystème. Puis finalement, textuellement, quasiment, vous m'avez quasiment dit qu'il ne fallait pas nuire aux banques.

Bon, moi, quand je regarde les résultats qu'on a avec Investissement Québec, là, depuis un, deux, trois, quatre, cinq ans, en 2012-2013, la valeur des interventions financières, c'était 1,4 milliard de dollars; en 2015-2016, c'était 1,4 milliard de dollars; en 2016-2017, c'est 958 millions de dollars. Puis, après ça, je regarde notre plan stratégique, bien, on est toujours autour du milliard, plus ou moins 5 %. Encore là, je vous reviens avec le même étonnement. Moi, j'ai de la difficulté à comprendre qu'on progresse, puis qu'on s'améliore, puis qu'on est meilleurs, puis qu'on a les mêmes résultats depuis cinq ans en termes de, nous, la valeur de... les investissements.

Bon, ça m'amène à parler de la complémentarité, parce que cette année vous m'avez parlé de ça. O.K.? Puis même vous dites l'importance de travailler en complémentarité, puis même vous avez un objectif, là, en 2019, que 80 % des interventions soient en complémentarité.

Une première question que je vous poserais, c'est : Devant le fait que notre budget, là, est pas mal toujours pareil, à plus ou moins quelques pour cent par année, peu importe l'équipe qu'on a en place puis les efforts qu'on déploie, on obtient toujours le même score, le fait de travailler en complémentarité, ça finit-u que c'est un frein? Parce que cette année vous m'avez dit : Écoute, c'est problématique, il y a un écosystème. C'est-u un frein pour nos interventions, ça, de travailler en complémentarité?

M. Côté (Pierre Gabriel) : C'est une très bonne question. Un peu la... Notre mission, dans l'article 14 de la loi, met quand même des critères de performance. Le législateur, à l'époque, a jugé que la complémentarité est un aspect important. Juste de la définir, la complémentarité, ce n'est pas une science exacte. On nous dit de faire aussi des rendements adéquats. Donc, à quelque part, moi, je comprends ça, il ne faut pas perdre d'argent, il faut avoir un rendement adéquat, mais on ne vise pas non plus de sortir du marché en visant des rendements à la Caisse de dépôt, parce qu'on ne pourra pas faire notre mission et avoir des retombées économiques. Donc, en même temps, d'acheter une bâtisse, mettre un hypothèque dessus, un peu comme la BDC fait, là, je ne fais pas ça, je ne fais pas ça parce que ça n'a pas de retombées économiques.

Donc, ces critères-là sont contraignants au départ. Et, la complémentarité, la façon dont nous, on l'a toujours lue, interprétée, c'est que, lorsqu'on devient trop interventionnistes et qu'on prend la place d'institutions financières comme les banques, donc d'espérer un rendement qui est très élevé, là, au niveau des banques, je me tiens loin de ça. Il ne faut pas que j'y aille non plus... On a des fonds fiscalisés, au Québec, qui ont quand même un mandat, avec des déductions fiscales, d'agir en rendements purs, donc il faut que je fasse attention.

Ça fait que c'est-u un frein? Il faut le gérer. Il faut le gérer parce que, si je détachais la cavalerie de mes gens, de ne pas agir en complémentarité — et ça complique leur travail — bien, je gagnerais des parts de marché, je ferais peut-être 2 milliards, mais on serait en commission parlementaire parce que les gens diraient que j'ai volé de la business à des institutions privées.

Le rôle public d'Investissement Québec, ses interventions sont encadrés dans la Loi d'Investissement Québec. Nous, on évolue, là-dedans. Et je vais vous donner un exemple qui, j'espère, va... On réfléchit beaucoup parce qu'on veut intervenir plus, en complémentarité, avec un rendement adéquat, avec des retombées économiques. Le manufacturier innovant, le manufacturier innovant, je vais m'en servir comme exemple parce qu'il est très probant dans la discussion, la question que vous me posez. Est-ce qu'on est complémentaires? On a mis en place de la mobilisation d'investissements, donc... puis, oui, mon outil, ce que j'espère, c'est que ça va me donner de l'eau au moulin, avec une initiative comme ça, de stimuler les gens à investir dans les équipements, des robots ou des choses comme ça pour me créer de la business mais en créer aussi à l'écosystème québécois. Et vous savez quoi? Ça marche. Donc, ça vous donne une piste un peu comment qu'on peut agir en complémentarité. On a déployé un fonds qui... puis je vais pouvoir faire rapport de ça l'année prochaine, dans mon rapport annuel, encore beaucoup plus, mais on a déployé un fonds de 700 millions de dollars, O.K., qui s'est fait avec le ministère, qui s'est fait avec nous pour motiver les gens à investir dans les équipements. Vous savez quoi? Ce que ça a fait, c'est que ça a généré, à date, 2,3 milliards de projets. Le facteur, le levier, 400 millions, 2 milliards, le facteur est 5. Là-dedans, il y a des investissements privés, là, parce que... mais on a été une bougie d'allumage. Est-ce que je suis complémentaire? Absolument, mais ça a quand même donné 400 millions de business pour Investissement Québec, avec tout son coffre d'outils, qui autrement n'aurait probablement pas été généré.

Donc, on est en train de trouver une façon de s'assurer qu'on va accélérer le déploiement de notre capital, mais dans des causes pour lesquelles spécifiquement on ne peut pas me reprocher d'aller voler de la business, alors que je me l'aurai peut-être autogénérée et j'en ai généré pour des partenaires privés qui autrement n'auraient pas eu cette opportunité d'investissement là. Donc, ça génère du privé, ça, et je sais que c'est quelque chose qui vous intéresse.

M. Lamontagne : Je comprends que vous êtes un levier là-dedans. Ça, je comprends ça, là, vous êtes un levier, mais...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Absolument. Le levier est de 5.

M. Lamontagne : O.K. Mais, je veux dire, à ce moment-là, quand vous faites 1 milliard cette année... Vous dites : Je suis un levier de 5. L'an passé, l'année d'avant... Parce qu'on fait toujours le même milliard. Bon, là, vous me dites... C'est-u votre levier qui s'est vraiment amélioré de façon extraordinaire depuis cinq ans, mettons, qui fait que... Peut-être, il y a cinq ans, 1 milliard, vous génériez 2 milliards, puis aujourd'hui vous génériez 5 milliards. Parce que, moi, être assis dans votre fauteuil puis de savoir qu'en cinq ans, six ans, sept ans c'est toujours le même milliard, à un moment donné, je... Qu'est-ce que c'est que ça prendrait pour qu'il y en ait plus?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, écoutez, je suis désolé, je vais devoir répéter un peu des choses qu'on a discutées la dernière fois. On est dans une situation où il manque de projets au Québec. Nous, on a identifié ça comme une opportunité. Donc, lorsque les bons projets sont là puis que les... C'est l'offre et la demande. L'offre de projets, on veut la stimuler, nous autres. Le manufacturier, c'en est un, puis on est en train de réfléchir à d'autres. Lorsque ça, ça fonctionne, on va en déployer plus de capital. Mais je ne peux pas me substituer à l'écosystème financier, qui, elle, que ce soient des banques, des fonds fiscalisés... Puis on est riche en écosystèmes puis c'est une bonne chose. Au Québec, on a beaucoup d'argent pour financer des bons projets. Mais l'équation, c'est que, l'offre de projets, il faut la pousser, il faut la stimuler dans des créneaux qui vont nous amener à avoir des multiples de rendements du capital investi versus le privé, plus grands. Bien, on en a trouvé un et on va en chercher d'autres.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps que vous aviez, M. le député. On va revenir tout à l'heure pour un autre bloc. Je retourne du côté du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Bien, permettez-moi de permettre à M. Côté de terminer un petit peu, tantôt... Je veux juste revenir, si vous avez encore la mémoire fraîche, quand on parlait des bonis puis, naturellement, tout ce que... Vous vouliez finir, mais malheureusement... Puis j'avais peut-être une autre petite question là-dessus aussi là. Je veux juste que vous me redonniez un petit peu votre erre d'aller.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Vous voulez que je reprenne mon erre d'aller? Je vais vous... Puis vous me corrigerez si je ne suis pas sur le bon erre d'aller.

M. Drolet : Bien, je peux...

• (16 heures) •

Une voix : ...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Ah oui! les trois facteurs, oui, oui, excusez-moi. Les facteurs qui sont pris en compte, je vous l'ai dit tantôt, c'est le corporatif... Et je me permets de vous redire qu'on est dans une formule qui, depuis là, là, depuis maintenant, est multiplicatrice, il n'y a plus d'addition. Donc, si les critères corporatifs ne sont pas rencontrés, le zéro va être multiplié par le reste, même si on est très performant dans le reste. Donc, ça, c'est plus binaire un petit peu que ça l'était, alors qu'avant, bien, ça donnait une impression, même si ça n'allait pas bien ou que ça allait très bien, que ce n'était pas vraiment une équation qui se tenait bien.

Avec un multiplicateur, il y a aussi un facteur personnel qui rentre dans ça. Donc, l'imputabilité, la performance qu'on cherche à avoir comme culture, c'est que, si la performance d'un individu, qui est aussi dans la multiplication, bien, c'est 0,5, c'est 0,2, c'est 1,1, bien là on va être capables aussi de jouer sur la performance de nos individus. Et ça aussi, quand on présente ça aux gens, ils se disent : Wo!, tu sais. Ça fait qu'à quelque part ça va générer de la performance, comme on le ferait dans une entreprise privée, là, pour que les gens performant, pour être sûr d'aller chercher une rémunération variable qui est crédible, qui est crédible à l'intérieur de l'organisation et aussi à l'extérieur de l'organisation. Et, ces critères-là, on les a adaptés à nos zones de performance, que ce soit d'améliorer beaucoup nos provisions, notre rendement, des choses comme la satisfaction de la clientèle. On a attaché ça pour que tout le monde puisse y faire quelque chose à l'intérieur de l'organisation.

Donc, ça, là-dessus, on a travaillé avec des gens de l'externe, et c'est un peu... Avec la BDC, on se compare très bien, au niveau de cette formule-là qui est multiplicatrice et non plus... qui fait la somme pour s'assurer que ce soit plus difficile à atteindre.

M. Drolet : Avez-vous stimulé un petit peu le coût de cette rémunération-là incitative?

M. Côté (Pierre Gabriel) : La façon de baliser ça, c'est de regarder le pourcentage de notre masse salariale sur lequel pourraient être payés des bonis. C'est entre 3 % et 5 % dans les différentes sociétés d'État. Et là-dessus on est dans les balises comparables. Et ce qu'on veut surtout s'assurer, c'est qu'à l'avenir la transparence, qui sera d'expliquer comment on a rencontré ou comment on n'a pas rencontré nos... sera publique, disponible, pour s'assurer que tout ça soit clair et, dans le cas d'une performance, on puisse expliquer le pourquoi de la rencontre ou de la non-rencontre des critères. Donc, c'est un exercice, encore là, qui va être exigeant, mais, vous savez, on n'a pas le choix, comme entité publique, de faire ça à l'avenir.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Parfait. M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Bienvenue. Merci d'être là, M. Côté, et toute votre équipe.

J'ai deux points. On est ici, bien sûr, pour regarder avec vous l'administration, la gestion administrative d'Investissement Québec. Quand ça va mal, on est là pour le dire, mais, quand ça va bien, je pense qu'il faut également le dire. Donc, j'ai un point qui va être plus positif et un autre point qui va être plus négatif. On va commencer par le positif.

Vous savez, j'ai travaillé beaucoup dans le développement économique, je suis encore très présent dans le développement économique de ma région, la région de Trois-Rivières. Et, la semaine dernière, nous avions un déjeuner avec un groupe qui s'appelle les Manufacturiers Mauricie – Centre-du-Québec, et c'est un groupe qui est très actif, et la politique de manufacturier innovant est très importante pour ces gens-là. Et j'étais avec des gens d'Investissement Québec, dont Guylaine Mathieu, qui est maintenant responsable de la Mauricie – Centre-du-Québec, et IQ Mauricie – Centre-du-Québec va maintenant travailler ensemble, main dans la main, parce qu'on avait des inégalités, et, bon, c'est deux régions qui se côtoient. Principalement, Bécancour, Trois-Rivières, on travaille très près l'un de l'autre, et il y avait des critères différents. Donc, je peux vous confirmer que le terrain est très satisfait de ce qui se passe. On sent vraiment sur le terrain une différence chez Investissement Québec. Il y a quelques années, Investissement Québec, c'était la grosse bâtisse, les grandes portes vitrées, et le petit entrepreneur de PME n'osait pas aller cogner à la porte d'Investissement Québec, et je vous confirme qu'il y a des changements importants et que maintenant nos entrepreneurs sont rencontrés. Les entrepreneurs sur le terrain, nos petites PME manufacturières sont extrêmement satisfaites de ce qui se fait. Donc, je voulais vous le mentionner parce qu'on sent vraiment une différence.

Et le travail se fait aussi en collaboration avec les gens du ministère, du MESI, dans les deux régions et également avec les développeurs économiques. À Trois-Rivières, on a Innovation et Développement économique Trois-Rivières, qui est la corporation de développement économique, et Investissement Québec travaille en étroite collaboration avec Mario, qui est le directeur général.

Et je n'ai que de bons mots de ce côté-là, donc je veux vous en féliciter. Et on va continuer à travailler de cette façon-là parce que c'est au bénéfice de notre développement économique, de nos emplois dans nos régions et de nos entrepreneurs. C'est le point positif.

Maintenant, je veux revenir au niveau de votre gestion administrative, à la recommandation n° 8 du Vérificateur général sur la politique de gestion des achats et des contrats afin de limiter le recours à des contrats de gré à gré. Donc, le recours à des contrats signés de gré à gré ne permet pas d'avoir l'assurance qu'on a obtenu le meilleur prix au niveau des contrats. IQ a publié sur son site sa nouvelle politique de gestion des achats et des contrats, dans laquelle on mentionne que le seuil maximal pour utiliser le processus de gré à gré est passé de 250 000 \$ à 100 000 \$. Bravo! C'est déjà un bon pas dans

la bonne direction. Donc, tout ce qui est en haut de 100 000 \$ va être en appel d'offres public. Par contre, la politique prévoit que des contrats peuvent être exclus de ça et conclus de gré à gré, peu importe le montant, selon certains domaines. Et là on a une énumération de domaines : services financiers, activités à l'étranger, travaux d'entretien d'équipement, logiciels spécialisés, services de publicité. Donc, on dit : C'est beau, notre 250 000 \$, on le baisse à 100 000 \$, mais, de l'autre côté, on a un paquet de contrats qui ne sont pas inclus dans cette politique-là.

Puis les exclusions représentent quel pourcentage de vos contrats annuels? Parce que moi, je veux m'assurer que la politique qu'on met en place a vraiment un impact parce que là, j'ai un petit peu de misère à dire : Bien, on met une belle politique, mais on met un paquet de contrats qui vont être exclus et qui n'entreront pas dans cette politique-là. Et c'est combien de contrats par année qui sont exclus? C'est quel pourcentage de vos contrats? J'ai un petit peu de... Je veux comprendre un petit peu plus.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, c'est une bonne question. La raison pour laquelle on a pris ça très au sérieux, c'est qu'à la fin il faut continuer aussi d'être opérationnels. Donc, on n'est pas du tout contre la vertu d'aller contre un appel d'offres, je vous... il ne faut pas qu'il y ait de soucis là-dessus. Et je voulais juste dire aussi que les appels d'offres au-dessus de 100 000 \$ jusqu'à 500 000 \$ sont sur invitation. L'appel d'offres public, c'est au-dessus de 500 000 \$. Et il doit être public à l'extérieur même de nos murs, à l'extérieur de la province aussi. Donc, ce sont des façons rigoureuses de s'assurer qu'on a, oui, le meilleur prix mais aussi le meilleur service.

Donc, la raison pour laquelle il y a des exceptions, les services légaux puis ces choses-là, c'est un peu relié au fait qu'il y a une certaine confidentialité d'associée à ça, c'est une des façons pour lesquelles ces exemptions-là ont été appliquées. Et elles s'appliquent aussi pas juste à nous, à d'autres sociétés d'État aussi.

Comment ça évolue? Bien, on a fait ce changement-là récemment. Au niveau des montants d'argent alloués en appels d'offres versus... on est rendus à... 75 % de ce qu'on fait va de gré à gré, 25 % en appels d'offres et en appels publics. Avant, c'était 91 %, donc on évolue dans la bonne direction. Le facteur du 100 000 \$, lui, dans les faits, souvent, là où ça se rend au-delà, c'est souvent pour des services financiers.

On a quand même fait une analyse, on utilise quand même, comme organisation financière en développement économique, des services externes de comptables, exemple E&Y, KPMG. Vous savez, ils travaillent pas mal tous pour nous donner des services d'audit, autant au niveau du FDE que du fonds propre. Parce qu'il ne faut pas oublier qu'aussi ça, ces services-là, nous aident aussi à conclure des projets du Fonds du développement économique, l'utilisation, exemple, de conseillers juridiques. Et, dans certains cas, vous comprendrez que, si on ne va pas en appel d'offres, puis c'est une des exceptions, exemptions, c'est que ça pourrait laisser savoir qu'on est en train de travailler sur quelque chose qu'on ne veut pas vraiment qui soit connu. Donc, ça fait partie de la logique qui s'applique à ça.

Mais ça progresse dans la bonne direction. Et on vient de faire le changement et on sera en mesure de faire un meilleur rapport dans notre reddition de comptes l'année prochaine. Mais c'est parti dans la bonne direction.

M. Girard : On va revenir à l'automne. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, du côté de l'opposition officielle, M. le député de Sanguinet.

M. Therrien : Bien, merci, M. le Président. Est-ce qu'on peut avoir la liste des exceptions que vous parlez, par rapport au gré à gré?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, c'est public, mais on peut vous...

M. Therrien : O.K. Oui.

M. Côté (Pierre Gabriel) : ...sur le site Web, oui.

M. Therrien : Pouvez-vous...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Therrien : O.K. O.K., ça va.

M. Côté (Pierre Gabriel) : On va vous mettre un lien.

• (16 h 10) •

M. Therrien : O.K., parfait. Merci. Je vais parler quelques minutes puis ensuite je vais laisser la parole à mon collègue. Il y a des recommandations qui ont été laissées longtemps lettre morte puis qui ont eu une réponse récente, entre autres sur le guichet unique. On posait la question si... «Qu'Investissement Québec concrétise son projet de guichet unique en s'inspirant du modèle de la Banque de développement du Canada afin, entre autres, de permettre aux parlementaires d'y orienter la population qui leur demande de financer ou de subventionner ses projets.» Puis la réponse, c'est : Le P.D.G. n'a nullement parlé d'un guichet unique. En gros, c'était ça, la réponse. Mais on est allés voir les galées, puis moi, je me rappelais que vous aviez parlé de guichet unique mais pas de façon formelle. Mais, à quelque part, je ne veux pas vous citer, là, parce que ce n'est pas le débat, là, je ne veux pas commencer : Ah! vous avez dit ça, vous êtes un méchant garçon. Je veux dire, bien, pourquoi, à un moment donné, vous aviez l'air à flirter avec cette idée-là, et puis la réponse, un an plus tard, c'est non?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, écoutez, il y a eu confusion. Je me souviens très bien de cet échange-là, c'était un de vos collègues qui posait la question.

M. Therrien : ...le député de Montmorency, oui...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui, je me souviens très, très bien.

M. Therrien : ...qui est généralement intéressant.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Et normalement, normalement, là, on est déjà un guichet pour tout ce qui existe de programmes dans le réseau régional. Le directeur régional peut offrir à nos clients tout ce qui est normé, fonds propres, etc.

La question sur laquelle je répondais à l'époque était reliée au niveau d'avoir une seule porte d'entrée pour les projets spéciaux avec un protocole d'opération avec le ministère, parce que le constat qu'on faisait, à l'époque, c'est que, lorsqu'un client venait au ministère, à ce moment-là, il n'y avait pas toujours eu des meetings paritaires. Puis je vous l'ai dit tantôt, c'est un élément clé de notre protocole que ces rencontres-là soient paritaires puis qu'il y ait une seule rencontre, donc un seul lieu, une seule date de rencontre, pour que, quand le client rentre dans le système, bien, Investissement Québec autant que le ministère, on reçoive les mêmes états financiers, les mêmes demandes, pour qu'on puisse commencer à travailler de façon paritaire avec le ministère. Et c'est là que j'ai évoqué qu'il y aurait une porte unique pour ça.

Mais je veux vous rassurer, je veux vous rassurer que le guichet dont, je pense, faisait, à l'époque, mention monsieur, c'était de s'assurer que, dans le bureau régional — j'ai 17 bureaux régionaux — on avait un guichet pour offrir tous les produits en proactivité, et ça, je veux vous rassurer, ça fonctionne de mieux en mieux. Est-ce que c'était perfectible? Oui, mais les commentaires puis ce que les sondages nous disent de nos clients, c'est qu'on est partis vraiment dans la bonne direction et qu'à la fin mon commentaire, mon propos à l'époque était sur ces rencontres paritaires là pour ne pas en avoir deux, en avoir juste une, donc, avoir une porte unique pour ces projets-là qui... À l'époque, on ne pouvait pas documenter ces choses-là, alors que maintenant, bien, on a tout mis ça en place pour que ça soit clair, transparent.

M. Therrien : La morale de l'histoire, c'est qu'on surveille. Quand vous parlez, on vous écoute.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, c'est bien, c'est bien.

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

M. Côté (Pierre Gabriel) : Mais j'espère avoir répondu à votre question.

M. Therrien : Oui. Ça va.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de René-Lévesque.

M. Ouellet : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, à mon tour de vous saluer.

Mon temps, il est très court, mais je veux quand même vous faire une entrée en matière. J'ai moi-même dirigé une SADC pendant huit ans, donc, le développement économique dit régional, je le connais très bien. Et j'ai eu l'opportunité de travailler avec les bureaux d'affaires d'Investissement Québec, du côté de Sept-Îles, sur la Côte-Nord, et puis effectivement votre modèle d'affaires peut se comparer à celui de la BDC.

On a vu apparaître, effectivement, dans les différentes régions ressources du Québec, une prépondérance des interventions de la BDC pour donner un coup de main aux entrepreneurs qui en avaient besoin, et d'autant plus qu'avec le dernier pacte fiscal, là, certains CLD ont dû fermer leurs portes ou du moins ils ont eu des moyens limités, et les besoins pour les entreprises ou les entrepreneurs ont quand même été toujours présents et nécessaires.

Pour une région comme la mienne, la Côte-Nord, qui vit encore une décroissance, vous avez compris qu'un partenaire comme Investissement Québec est un partenaire de choix. Et une de vos missions, c'est effectivement de stimuler la croissance de l'investissement et soutenir l'emploi dans toutes les régions du Québec.

On va se parler un peu de performance économique. La recommandation du VG était à l'époque que vous deviez améliorer la pertinence et la fiabilité de vos indicateurs utilisés pour mesurer l'impact de vos interventions ainsi que les explications qu'elle fournit lors de la présentation de vos résultats. Je suis allé consulter votre rapport annuel, et, quand on voit la façon dont vous opérez... pardon, lorsqu'on mesure les résultats sur vos opérations pour les régions ressources, on remarque que vous nous présentez des chiffres très factuels qui nous expliquent que, pour une région ressource qui compte pour 8 % du PIB, Investissement Québec a investi pour 9 % de son portefeuille, donc ce qui est quand même assez comparable. Mais, si on fait juste un petit calcul à côté, sur le nombre d'emplois créés, on se rend compte que seulement 4 % des emplois créés par les interventions ont été faits chez nous.

Donc, est-ce qu'Investissement Québec... — j'allais dire Emploi-Québec — est-ce qu'Investissement Québec a véritablement une volonté de préciser de meilleurs indicateurs pour avoir une meilleure évaluation de la portée de ses interventions pour le développement économique des régions et surtout pour les régions ressources qui en ont grandement besoin?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Merci pour la question. Vous savez, les régions ressources ont des défis surtout en regard du minier, surtout la région qui nous occupe, dont on discute. Dans certains autres, c'est le forestier. Puis les régions ressources sont définitivement, je vous dirais, pour nous, une opportunité incroyable.

La raison pourquoi je vous dis ça, c'est que, dans des périodes plus creuses d'Investissement Québec, lorsqu'on est là pour aider des entreprises à passer à travers un cycle baissier, on va limiter les pertes d'emploi. Donc, nécessairement, lorsqu'il y a des capitaux d'investis, puis je peux prendre l'exemple dont vous me parlez, à Sept-Îles, on respecte un peu un prorata par rapport au PIB. Mais est-ce que les résultats sont probants? Dans le contexte où la région a eu à passer à travers une décroissance, lorsque Cliffs a fait faillite, lorsque... tous ces événements-là que vous connaissez très bien, bien, on a agi, nous autres, on a agi pour amortir le choc. Donc, est-ce que la performance escomptée en termes de retombées économiques ou d'emploi donne le reflet de l'intervention qu'on a faite pour amortir le choc? Sans doute pas. Donc, là-dessus, on regagnerait, comme organisation, à pouvoir démontrer ça, alors que, quand c'est peut-être démontré un peu trop sec, dans notre rapport annuel, il n'y a pas moyen de voir qu'on a eu un effet important, là. On en a sauvé quelques-unes, sinon plusieurs. Sinon, il y aurait eu plus de pertes d'emploi. Mais on n'a pas pu créer autant qu'on aurait voulu. Mais on jouait plus à la défense, rendus là, et ça, c'est notre rôle.

Vous savez, Investissement Québec, dans les cycles économiques, si ça va très bien, on est très occupés; si ça va très mal, on est très occupés. On adopte, selon les cycles économiques, nos types d'interventions et selon les régions aussi. Je peux vous le dire parce que la région, elle nous tient très à cœur, en plus, parce qu'il y a des défis miniers, là-bas, il y a des développements de mines qu'on regarde, il y a des choses comme ça, vous le savez. Et, dans le fond, la seule mesure du capital n'est pas la meilleure, donc... Puis comment démontrer qu'on a pu sauver l'entreprise, qui autrement aurait déposé son bilan? Bien, ça, on ne fait pas ça publiquement non plus parce qu'il y a aussi à protéger un peu nos entrepreneurs, nos clients dans ça.

Donc, je ne sais pas si ça répond à votre question, mais on gagnerait beaucoup plus à être plus pointus dans certains cas, effectivement, dans la transmission d'information.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de René-Lévesque.

M. Ouellet : Merci. Effectivement, je comprends que vous me parlez de stratégie, lorsque vous jouez en défense, mais là on va être meilleurs que le Canadien, on va être un peu en attaque.

J'aimerais savoir si, effectivement, vous avez dans vos cartons des stratégies pour être plus en mode offensif pour, une fois que vous jouez le défenseur, que vous essayez d'amoindrir les coûts dans les situations qui sont... au point de vue cyclique dans le secteur des mines. Quand on prend les autres secteurs économiques de la région, est-ce qu'effectivement vous avez des indicateurs pour mesurer votre performance, pour améliorer le sort dans d'autres secteurs d'activité économique? Parce que c'est ça que les gens des régions se posent, Investissement Québec... On va se dire les vraies affaires. Moi, j'ai un bureau, il est à Sept-Îles. Vous avez vu la grandeur du territoire. On aimerait bien ça vous voir, mais on ne vous voit pas assez souvent, parce que les gens sont plus souvent dans leurs autos que sur le terrain parce qu'il y a des distances à couvrir. Mais les gens ont à gagner des interventions qu'Investissement Québec fait, des moyens qu'ils ont et de l'ampleur et de l'impact que ça peut avoir. Donc, moi, dans le fond, ce que je fais, aujourd'hui, je vous tends la main pour savoir : Est-ce qu'effectivement, dans les régions ressources, il existe une véritable stratégie pour, quand on est en mode attaque, qu'on est capable d'avoir un véritable impact sur ce qui va bien dans les autres secteurs de l'économie, si on fait abstraction du secteur cyclique, dans ce cas-là, des ressources très minier qui...

• (16 h 20) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : Dans le fond, comme j'expliquais un petit peu tout à l'heure, si vous me permettez, c'est certain que le passer à l'attaque, pour nous, souvent, prend différentes formes, mais celle qui, pour moi, est plus indicative du rôle premier qu'on peut jouer, c'est le manufacturier. Il y a beaucoup de manufacturier à Sept-Îles. Puis vous savez que, pour 10 jobs créés en manufacturier, il y en a sept qui se créent en services, donc les consultants, les ingénieurs, les comptables, les CI, les avocats, etc. Donc, ça, c'est une offensive, c'est une offensive d'Investissement Québec qui se déploie depuis maintenant un an et avec beaucoup de succès. Et le levier d'investissement privé est, pour nous, du jamais-vu.

Donc, il y avait un besoin, on l'adresse. Et cette intervention économique là qui... — j'aime bien votre terme — passer à l'attaque dans un secteur premier, elle touche toutes les régions et, vous savez quoi, des opportunités, pour ça, de redresser des situations dans certaines régions ressources, même, et vraiment à travers du manufacturier, du renouveau manufacturier, des nouveaux produits, des choses comme ça.

Je vous donne un exemple parce que, jouer à la défensive, je suis d'accord avec vous, il faut scorer, et ça, pour nous, c'est une façon vraiment de faire la différence. Puis, le manufacturier innovant, quand on passe dans les régions, partout, on est allés à Sept-Îles, ils nous ont dit : Vous allez revenir?, parce que ça a été porteur, ça a généré des projets, mais il faut aller au-devant des gens. Et ça, on l'a bien compris, on l'a très, très bien compris, message bien reçu. Et j'espère que ça va être au même niveau partout au Québec, dans les prochains mois. Mais, déjà, le bateau est en train de tourner.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, M. le député de René-Lévesque. Il vous reste une grosse minute.

M. Ouellet : Oui, merci. Effectivement. Puis je suis content de l'entendre. Vous avez parlé de la présence à Sept-Îles, mais il y a un autre pôle régional sur la Côte-Nord qui est Baie-Comeau, qui attend des nouvelles plus qu'intéressantes avec l'arrivée de Mason Graphite et probablement Les métaux canadiens, et qu'il y aura, autour de l'arrivée de ces deux entreprises, là, la possibilité de structurer une toute nouvelle filiale dans les métaux, dite d'avenir.

Alors, je présume qu'il y aura une présentation des outils utiles et disponibles pour les entrepreneurs, lorsque ces annonces-là seront effectuées, mais surtout il y aura des capitaux disponibles mais des agents. C'est ce que je demande

aujourd'hui un peu. Je vous tends la main. On a besoin d'agents sur le terrain. Et moi, je connais bien Karine, du côté de Sept-Îles, elle peut faire tout le travail qu'elle peut, mais, avec les distances, c'est bien malheureux.

Alors, je m'attendrais à ce que, si Investissement Québec prend ce virage innovant et qu'il le dit porteur d'avenir pour jouer à l'attaque, je m'attendrais que j'aie des joueurs sur la glace, et la seule façon de le faire, c'est d'avoir des ressources sur le territoire.

M. Côté (Pierre Gabriel) : J'espère vous rassurer en vous disant ceci, c'est que Ressources Québec, qui est la division minière d'Investissement Québec, a aussi une équipe. Donc, les projets, dont les noms que vous avez mentionnés, là, ne sont pas juste sous la gouverne de Karine, mais ils sont aussi sous la gouverne de Ressources Québec, qui a une équipe dédiée au secteur minier. Et, ces projets-là, on les regarde toutes les semaines.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Alors, c'était votre dernier bloc. Alors, voilà, tant pis. Donc, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, pour terminer, sur le précédent bloc, vous me disiez que les contrats de gré à gré sont passés de 91 % à 75 %, c'est bien ça, si j'ai bien compris?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Girard : Est-ce qu'on a tendance à continuer à les diminuer?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Oui.

M. Girard : Je trouve ça encore quand même élevé.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je suis d'accord.

M. Girard : Les listes d'exclusion sont disponibles sur le site Internet...

M. Côté (Pierre Gabriel) : Mais n'oubliez pas qu'avant on parlait de 250 000 \$ pour faire du gré à gré, maintenant c'est 100 000 \$, donc ce pourcentage-là, il est évocateur au niveau des montants. Donc, je veux juste souligner ça puis qu'à quelque part il faut se donner une certaine souplesse.

Puis il ne faut pas lire dans ça aucune intention autre que d'être performant, à ne pas toujours aller en appel d'offres pour des petits montants. Aller avec un Deloitte sur un projet, ou un Ernst & Young, ou des choses comme ça, si vous saviez comment c'est... Quand on veut avoir de la qualité, il faut être capable d'aller chercher probablement les meilleurs. Des fois, on peut faire des compromis, mais, vous savez, à l'autre bout, on est très soucieux de ça parce qu'à quelque part on a à rendre des comptes aussi là-dessus.

Vous savez qu'à l'étude des crédits, à tous les ans, c'est quelque chose qui est scruté à la loupe. On doit rendre des comptes, on doit montrer patte blanche. Mais, à la fin, on le fait aussi pour être performant. Donc, il n'y a pas d'autre façon de l'aborder que de se donner la souplesse pour être capable d'être aussi performant qu'une Caisse de dépôt, exemple, ou autre institution financière dans ce cas-là.

M. Girard : Mais ça m'amène justement... On parle d'être performant comme une caisse de dépôt ou une autre institution financière. Vous devez... vous regardez régulièrement vos performances et vous les comparez, dans le jargon, ce qu'on appelle du benchmarking ou du balisage, et vous vous comparez à d'autres institutions financières ou d'autres organismes qui ressemblent à Investissement Québec. Vous vous comparez, exemple, au niveau de la rémunération incitative, voir si ce que vous donnez est comparable, au niveau de la performance économique, au niveau de la rentabilité financière, au niveau des frais d'administration. Exemple, rentabilité financière, je sais que... vous parliez de 3 %, qui est la moyenne mobile sur 10 ans des obligations du Québec de cinq ans, ce que la BDC prend, entre autres.

Où j'ai une question et où je m'interroge, c'est que, dépendamment si on est en rémunération incitative, en performance économique, rentabilité financière, frais d'administration, on ne se balise pas avec les mêmes organismes puis avec les mêmes entreprises. De l'extérieur, c'est comme si on choisit celui qui va le mieux pour se baliser, qui fait notre affaire.

Je veux vous entendre là-dessus parce qu'on se balise avec... il y a des différences assez marquées, dépendamment dans quel secteur d'activité on veut se baliser. J'aimerais vous entendre là-dessus.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Investissement est unique en termes d'organisation. On a, à l'intérieur de l'organisation, un mandat qui est en complémentarité. On a à peu près la moitié de l'organisation qui travaille du côté de nos fonds propres, l'autre moitié qui est au niveau des opérations, là, et j'ai des services... on a optimisé l'organisation au maximum, il y a des services conjoints pour les deux, donc, pour s'assurer qu'on est pleinement efficaces dans notre dernière réorganisation.

De benchmarker l'organisation, le modèle, c'est vrai qu'à quelque part il faut aller chercher, dans des secteurs financiers, des balisages qui sont crédibles. Dans d'autres, dans le cas où on se trouve un peu seuls, on ne peut pas se comparer à nous autres même, ça fait qu'il faut trouver une façon. Et puis on ne choisit pas qui fait notre affaire. Souvent, c'est parce qu'il n'y en a pas beaucoup.

Donc, dans le cas de la BDC, c'est probablement celle qui est un dénominateur commun sur tout le balisage qu'on a fait. La BDC, il y a 10 ans, a fait une transformation majeure de son organisation, centrée sur le client. Ça fait que vous entendez un petit peu le discours. Et c'est des gens qu'on juge performants. Donc, on a balisé un peu leur système, leurs façons de faire, etc. Donc, ça, c'est un dénominateur commun.

Pour les autres, exemple, pour la formule de bonis, le fameux concept, là, bien, on est allés voir dans d'autres institutions qui ne sont peut-être pas aussi comparables mais qui utilisaient la fameuse formule de multiplication dans le secteur financier dont je vous parlais. Bien, c'est de là qu'on s'est inspirés pour aller la mettre en application dans notre nouvelle politique de rémunération variable.

Donc, si on serait une commodité, comme organisation, on aurait plein de comparables faciles. On est pas mal uniques. Bpifrance, on est allés jusqu'à comparer avec Bpifrance. Ce qu'il y a de plus près, sur la planète, d'Investissement Québec se trouve en France, au niveau d'une organisation qui a des mandats du gouvernement en même temps que ses capitaux propres, etc., puis la façon dont elle fait ses processus d'affaires, etc.

Ça vous indique quand même qu'à quelque part ce n'est pas facile de trouver une façon adéquate de se baliser. Et il ne faut pas le faire juste à nous autres même parce qu'à ce moment-là on ne s'améliorera pas. Ça fait qu'on est allés chercher là où on pouvait générer de la performance en se balisant avec les bons joueurs. Donc, ça, ça explique la façon pourquoi on est arrivés à ça, et il ne faut pas lire autre chose que la complexité de l'organisation.

Puis je dis souvent : On n'est pas une très grosse organisation, on est 500 employés, là, on n'est pas beaucoup, mais on a un réseau international avec 12 bureaux répartis sur la planète. J'ai un réseau régional dans 17 régions administratives du Québec. On est attirés pas mal, dans ce qu'on a à faire au niveau des mandats, on travaille fort, mais on n'a pas la multitude des gens dans le mandat qu'on a, puis c'est difficile de faire du balisage.

Donc, on est contents, on est uniques, donc pour ça, il y a des gens qui jalourent notre modèle d'affaires, je vous le dis. Puis BDC, c'est celle qui est le plus près de nous au Canada. Donc, c'est pour ça que ces choses-là ont été faites comme ça par nos consultants.

M. Girard : Pourquoi on ne se balise pas toujours avec BDC, dépendamment de ce qu'on fait?

M. Côté (Pierre Gabriel) : Bien, il y a des affaires qui... Je vais vous donner un exemple probant aussi. La BDC, toute son organisation est non syndiquée. Moi, chez nous, chez Investissement Québec, 90 % de mon personnel est syndiqué dans la fonction publique, dans les syndicats de fonction publique. Donc, juste au niveau de la rémunération, j'ai des critères statutaires qui, moi, doivent se coller au Conseil du trésor, alors que la BDC est vraiment marché. Donc, son habileté à attirer du talent est probablement plus grande que la mienne. Donc, je ne peux pas vraiment baliser les salaires qui sont payés à certains niveaux à la BDC parce qu'ils sont plus élevés que les miens. D'ailleurs, je me fais voler du monde.

Donc, c'est un enjeu pour Investissement Québec, mais c'est notre réalité, donc on la gère en... Donc, de parfaitement comparer, la BDC, oui, mais, dans certains cas, en termes de rémunération ou d'autres aspects, encore là, on est un peu uniques dans ce qu'on fait.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. Alors, M. le député de Montmorency.
• (16 h 30) •

M. Bernier : Aïe! je suis heureux, cet après-midi, d'apprendre qu'on a réglé nos problèmes en ce qui regarde... bien, Mme la Vérificatrice générale également, en ce qui regarde la documentation de nos dossiers, qu'on s'est entendus entre les deux fonds, qu'on se parle. C'est déjà beaucoup de choses. Et je pense qu'il y a eu un bon cheminement, là, je le fais sans rire, là, effectivement je pense qu'il y a eu un bon cheminement par rapport à ce qui s'est passé l'an dernier, au moment où on a discuté de l'ensemble de vos dossiers.

Au niveau régional, tout à l'heure, vous avez commencé à en parler un peu, vous savez qu'au niveau des régions, on vous l'avait mentionné, on ne manque peut-être pas de fonds, mais on manque peut-être un peu d'initiatives puis d'entrepreneurs avec qui on peut travailler. Il existe encore certains organismes régionaux qui sont en place. Je vous avais parlé... Effectivement, je suis coupable de vous avoir parlé des guichets uniques puis ces entrées-là. Vous avez mentionné que vous aviez un programme ou un projet en ce qui regarde les régions, dans l'année qui vient, au niveau des initiatives. Moi, j'aimerais vous entendre sur ça. Qu'est-ce que vous avez à nous proposer par rapport à nos régions? Parce que, nos régions, si on regarde de quelle façon on peut assurer une présence d'immigrants ou une présence de nouveaux arrivants, la base de tout ça, ça demeure quand même l'emploi et les entreprises, entreprises manufacturières principalement, qui, effectivement, génèrent plusieurs emplois au niveau des services. À la toute fin, moi, j'aimerais vous entendre sur... C'est aussi simple que ça, ma question.

M. Côté (Pierre Gabriel) : Effectivement, ce qui prend tout son sens, pour nous, comme je le disais tout à l'heure à votre collègue député, c'est le fait qu'on doit être des générateurs d'opportunités. Ça, on a un rôle particulièrement spécial de générer des projets. Ça, pour nous, avec tout le coffre d'outils qu'on a, on est en train de pouvoir démontrer qu'en toute complémentarité, parce que la loi nous l'impose, on est capables de générer des projets, et le manufacturier innovant est le meilleur exemple, et on travaille à réfléchir à d'autres. Pourquoi? Parce qu'on est vraiment contents, agréablement surpris du succès du déploiement de l'initiative qui fait en sorte qu'on va directement dans les manufacturiers. On ne les brasse pas, là, mais quasiment. On leur dit qu'on devrait peut-être faire un audit de leurs opérations pour leur dire à quel degré d'innovation ils sont avec leurs équipements, et tout ça, et que, si le train passe au niveau de la technologie, dans le 4.0...

Le Président (M. Gaudreault) : Juste conclure, s'il vous plaît.

M. Côté (Pierre Gabriel) : O.K. C'est qu'ils doivent passer à l'action maintenant et qu'il ne faut pas attendre qu'il soit trop tard.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Il nous reste un dernier bloc avec la deuxième opposition et le député de Johnson.

M. Lamontagne : Huit minutes, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui.

M. Lamontagne : Merci, M. le président. Tantôt... Quand vous me dites qu'il manque de projets, c'est sûr que, pour moi, c'est une grande surprise quand vous m'apprenez ça. Je regarde l'an passé, notre chef a fait 50 comtés au Québec, il a refait 50 comtés, moi, je fais plusieurs visites, puis des projets, il y en a, au Québec. Ce qu'on entend beaucoup, c'est qu'on se fait dire soit que, le risque qu'il faudrait qu'il soit pris, bien, il manque de joueurs pour le prendre, et puis ça, ça viendrait faire débouler un nombre important de projets qu'il peut y avoir sur le terrain.

Par contre, une chose qui me conforte un petit peu par rapport à ce que vous avez dit, c'est que, là, vous venez de dire à mon collègue que, dans le fond, sur le terrain, il vous manque des ressources, ça serait mieux d'avoir plus de ressources. Ça fait que c'est sûr qu'à un moment donné, s'il y a des projets, mais qu'on n'a pas assez de ressources pour... Justement, vous dites : On est des générateurs. Bien, si on manque de ressources pour générer, bien, ça peut faire en sorte qu'effectivement on se ramasse qu'on trouve qu'il manque de projets parce qu'on n'a pas les ressources pour aller les chercher, les projets.

Ça fait que j'aimerais ça vous entendre brièvement. Il me reste juste six minutes et quelques. On va essayer de répartir notre temps ensemble. Juste me parler de l'adéquation. Quand vous avez dit à mon collègue — puis là je ne veux pas vous remettre ça sur le nez, ce n'est pas ça du tout, moi, je veux juste qu'on soit meilleurs, c'est tout — que, dans le fond, il manque de ressources sur le terrain, bien, si on avait plus de ressources sur le terrain, on en trouverait-u, des projets, on en trouverait-u plus, de projets?

M. Côté (Pierre Gabriel) : L'adéquation, il ne faut pas la faire trop rapidement à ce niveau-là. C'est que vous savez quoi? Le fait d'aller au-devant... Puis ça, je vous le dis, là, d'aller au-devant, on... Les ressources, on est en train de le faire, là. Tu sais, on déploie des ressources sur le terrain, qui se promènent dans un autobus dans le Québec. Bon, ça fait qu'on veut supporter les bureaux régionaux avec des ressources additionnelles et en même temps faire des blitz, si vous comprenez ce que je veux dire, dans le cas d'aller voir les gens pour dire : Si vous avez des projets, venez nous voir. Est-ce qu'ils sont tous de bons projets? Je vais vous le dire tout de suite.

Au niveau du risque que prend Investissement Québec au niveau des fonds normés, lorsque quelqu'un ne se qualifie pas... Vous savez, il y a des minimums, quand même, comme entrepreneurs, puis on en a des excellents, au Québec, mais il faut qu'ils se qualifient avec... y a-tu un plan d'affaires, est-ce qu'on a des résultats audités, des choses de base, là, puis qu'on ne trouve pas, ça, là. Ça fait qu'à quelque part c'est sûr qu'il peut arriver qu'on retourne quelqu'un faire ses devoirs. Ça arrive. Mais en même temps on les accompagne là-dedans et on n'est pas seuls. Il y a beaucoup d'autres institutions financières sur le terrain, qu'elles soient en capital de risque ou autres, qui font cet exercice-là, mais tous ont à gérer un risque.

La gestion de risques, on a une vice-présidence, chez nous, en risques. Vous savez, c'est très important, parce que la façon dont moi, je vois ça, au niveau des capitaux propres d'Investissement Québec, c'est que je déploie les impôts des Québécois. On n'a pas de monopole, nous, Investissement Québec. On n'a pas de monopole. On n'est pas une société d'État. On a à prendre notre place à travers d'autres institutions financières et on déploie les capitaux des Québécois. La gestion de risques, pour moi, est importante.

Malgré tout ça, Investissement Québec, son taux de provision, bon an, mal an, là, est à peu près de 10 %. Donc, sur 100 \$ que je déploie, j'en ai 10 \$ qu'il faut que je provisionne dans mes états financiers parce que je pense que je vais le perdre. Je vous dis ça comme ça, là. Des institutions comme la BDC, c'est 3,7 %, les banques, c'est en bas de 1 %. Et vous savez quoi? À quelque part, quand on compare juste ça, là, 85 % de mes clients n'ont pas de niveau de risque qu'on appelle «investment grade». Je suis dans cette zone-là, là. Je suis dans ces zones-là, mais, quand ça devient extrême, bien là c'est la nuance entre un bon projet et un projet qui doit être retravaillé.

Et ça, là-dessus, le plus beau projet, des fois, avec un entrepreneur, c'est de ne pas l'amener à se mettre, non plus, en difficulté, on le conseille, on l'amène. Et la génération de projets, comme dans le manufacturier, bien, je pense que ça, ça en fait débloquer. Mais si vous saviez comment est-ce qu'il faut les aider : plan d'affaires, structurer, faire un peu de technologie avec eux. On fait ça, là. Puis, je vous le dis, c'est là qu'on joue un rôle de plus en plus grand, puis notre mission, pour ça, elle est parfaite.

M. Lamontagne : Souvent, moi, je rencontre... bien, je vous entends très bien, là, je rencontre de vos partenaires qui font partie de votre complémentarité, puis ils m'expliquent que, dans le fond, si Investissement Québec prenait un petit peu plus de risques, il y aurait plus de projets, puis même il y aurait plus de place pour tous les autres avec qui vous aspirez avoir 80 % de complémentarité, là, en 2019, là. Moi, je regarde votre taux de rendement interne pour l'année, vous dites 7,2 %. Vous dites, les trois dernières années, 4,4 %. On s'entend que le but premier d'Investissement Québec, là, c'est

vraiment soutenir la création d'emplois, l'investissement, et tout ça. Mettons qu'on arriverait, là... Puis ça, ça comprend votre 10 % que vous dites, là, que vous avez à prendre chaque année, là. Mettons qu'on acceptait qu'au lieu que ce soit 7,2 % ou que ce soit 6,8 %, là... qu'on baissait d'une couple de points de pourcentage, on serait encore au-dessus de zéro, on serait encore, entre guillemets, pas à perte, là, l'effet que ça aurait, d'accepter de prendre encore un peu plus de risques, ce qui se manifesterait, là, par votre taux de rendement interne, là, est-ce que ça aurait un effet, vous pensez, déclencheur pour des projets, déclencheur pour l'offre de vos partenaires, pour qu'il y en ait encore davantage dans le marché? Parce qu'on s'entend que ce n'est pas 10 projets sur 10 qui se passent, on s'entend là-dessus, mais, ultimement, ce qu'on regarde aussi, c'est les retombées fiscales pour le gouvernement, retombées fiscales dans les régions. Alors, si on acceptait d'en prendre un peu plus, de risques, que vous preniez un petit peu moins de rendement, là, l'impact sur vos partenaires, l'impact sur les projets qui pourrait être généré, y a-tu du jus là pour avoir une meilleure performance en termes d'investissement?

• (16 h 40) •

M. Côté (Pierre Gabriel) : Je vous dirais que le jus, on est capables de le générer avec le coffre d'outils qu'on a. 4,4 % sur trois ans de moyenne... Peu importe si on est d'accord ou pas de la façon de le calculer, dans la loi, je dois donner au minimum le coût des fonds du gouvernement. Quand on le calcule d'une méthode, c'est 3 %. Quand je le calcule d'une autre méthode, c'est 4 %. À 4,4 % sur trois ans... Puis on a eu une bonne année. On a eu une bonne année parce que nos prévisions, cette année, ne se sont pas réalisées. Donc, ça a amélioré mon taux de rendement. Mais, bon an, mal an, je suis à 10 %. Donc, je m'étire le cou déjà. Lorsque mes partenaires financiers... que je devrais m'étirer le cou encore plus, bien, on le fait souvent, mais, à quelque part, il y a une normalité au niveau du respect de certains critères financiers. Et, lorsque ça devient impossible pour nous, il y a aussi des programmes gouvernementaux, là, qui peuvent embarquer pour supporter une entreprise dont le niveau de risque ne peut être supporté que par le Fonds de développement économique. Donc, je veux vous rassurer qu'à quelque part on a les outils pour faire ça.

Et, bien souvent, complémentarité veut dire que je ne vais pas faire souvent des transactions seul. Pourquoi? Parce que, quand je suis seul, c'est parce que ça ne va pas bien, d'accord, mais le reste du temps, si je veux être capable de déployer mon milliard, comme vous dites, bien, il faut que je fasse ma place avec des partenaires parce que, sinon, si je prends leur place, je ne joue pas mon rôle. Mais, si je ne suis pas là, la transaction ne se fera pas, parce que je capture une partie du risque. Bien souvent, on dérisque les projets. Donc, c'est un rôle, en même temps, très... il est réglementé pas mal.

Mais, de plus en plus, ce qu'on travaille, c'est améliorer le levier de notre argent. Donc, la mesure de génération de projets va devenir la plus importante.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est tout le temps qu'on avait, malheureusement. Bon, la cloche sonne, ça tombe bien. Donc, je remercie M. Côté et son équipe pour leur collaboration aux travaux de la commission. Je remercie également Mme la Vérificatrice générale et son équipe, qui ont aidé les membres de la commission à se préparer en vue de cette audition.

On suspend nos travaux quelques instants, le temps de procéder à un autre mandat, soit d'entendre la Commission de la fonction publique, et que les collègues appelés puissent s'installer. Merci beaucoup. Alors, à la prochaine.

(Fin de la séance à 16 h 41)