



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'économie et du travail**

Le mercredi 4 mai 2005 — Vol. 38 N° 67

Examen des orientations, des activités et de la gestion
du Centre de recherche industrielle du Québec

**Président de l'Assemblée nationale:
M. Michel Bissonnet**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 \$

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
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Table des matières

Exposé du président-directeur général du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), M. Serge Guérin	1
Discussion générale	5
Sources de financement	5
Rôle dans le réseautage des ressources des milieux collégial et universitaire	7
Stratégie en matière d'incitatifs au travail en réseau	8
Stratégie d'adaptation aux marchés en évolution	9
Améliorations souhaitées en matière de brevets	10
Innovations technologiques permettant une gestion plus efficiente des ressources forestières	11
Critères de choix des PME partenaires	12
Collaboration avec des entreprises de textile	14
Sources du déficit	14
Disponibilité des innovations technologiques du CRIQ	15
Bilan concernant l'expérience d'Intellium technologies inc.	15
Méthode de développement de l'expertise	16
Stratégie visant à éviter les écarts de productivité avec des compétiteurs en pleine expansion	16
Leçons tirées de l'expérience de Domtar sur le plan de la compétitivité	17
Gestion du risque en recherche exploratoire sur la récupération et le recyclage	18
Remarques finales	
M. Serge Guérin, président-directeur général du CRIQ	20

Autres intervenants

M. Normand Jutras, président

M. Claude Boucher

M. Claude Bachand

Mme France Hamel

M. Jean Rioux

M. Michel Morin

M. Sylvain Légaré

- * M. Jacques Brosseau, CRIQ
- * M. Yves Dessureault, idem
- * Mme Carole Lachance, idem
- * M. Denis Beaulieu, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 4 mai 2005 — Vol. 38 N° 67

**Examen des orientations, des activités et de la gestion
du Centre de recherche industrielle du Québec***(Quinze heures trente-cinq minutes)*

Le Président (M. Jutras): ...mandat de la commission. Le mandat de la commission est de procéder à l'examen des orientations, des activités et de la gestion du Centre de recherche industrielle du Québec, conformément à l'article 294 du règlement de l'Assemblée nationale.

Alors, Mme la secrétaire, avez-vous des remplacements à annoncer?

La Secrétaire: Non, M. le Président, il n'y a pas de remplacement.

Le Président (M. Jutras): Alors, je demanderais à tous ceux et celles qui sont dans la salle, si vous avez des téléphones cellulaires en votre possession, de bien vouloir les fermer.

Alors, en séance de travail, à l'heure du midi, les membres de la commission ont convenu, dans le cadre du présent exercice, de procéder par discussion libre plutôt que de suivre les règles qui habituellement nous régissent, à savoir un bloc de 20 minutes d'un côté, un bloc de 20 minutes de l'autre. Alors, ce sera plutôt une discussion libre pour pouvoir permettre le plus d'échanges possible.

Alors, M. Guérin, bienvenue, qui êtes le président-directeur général du CRIQ. Alors, peut-être, avant d'aller plus loin, M. Guérin, Serge Guérin, vous pourriez nous présenter les personnes qui vous accompagnent.

M. Guérin (Serge): Absolument. Alors, Mme Carole Lachance, qui est vice-présidente au développement des affaires et partenariat; M. Lionel Vézina, qui est vice-président, Administration et finances; M. Denis Beaulieu, qui est vice-président aux technologies et aux partenariats technologiques.

Alors, j'ai d'autres membres de la direction qui sont à l'arrière au cas où, mais on ne voulait pas quand même être trop nombreux à l'avant.

Le Président (M. Jutras): ...plus nombreux que les parlementaires.

M. Guérin (Serge): Oui, c'est ça. Ça aurait été gênant, M. le Président.

Le Président (M. Jutras): Alors, bienvenue à chacun et chacune d'entre vous. Alors, est-ce que vous avez une présentation à faire en début, en introduction, ou on y va immédiatement avec les échanges?

**Exposé du président-directeur général
du Centre de recherche industrielle
du Québec (CRIQ), M. Serge Guérin**

M. Guérin (Serge): Si vous permettez, M. le Président, quelques commentaires. D'abord, je voudrais

vous remercier et remercier les membres de la commission d'avoir visité, d'être venus nous visiter ce matin, visiter nos installations, vous rendre compte du genre d'activités qui se déroulent au Centre de recherche industrielle du Québec. Pour nous, c'est un objet de fierté que de vous montrer ce que nous faisons, de vous l'expliquer, et c'était aussi très gratifiant de vous recevoir. C'est un geste, je pense, qui honore la commission et qui honore les parlementaires de venir visiter les organismes, de voir vraiment sur place, surtout dans notre cas, de voir vraiment sur place quels sont nos équipements, comment est-ce qu'on travaille, et de parler, d'intervenir et d'échanger avec les gens de nos équipes de travail. Alors, je voulais vraiment remercier la commission à ce sujet.

Vous avez vu des équipements, des procédés. Je ne reprendrai pas toute la liste de ce qu'on a vu ce matin, je ne pense pas que ce soit nécessaire pour l'objet de la commission. Mais vous avez vu que ce sont des équipements et des procédés qui sont déterminants dans la vie économique d'entreprises de secteur industriel au Québec, et c'est ce rôle que le CRIQ souhaite jouer, et a toujours joué, et joue de plus en plus, avec une maîtrise d'expertise pertinente, une maîtrise d'expertise qui est beaucoup plus maintenant sur l'intelligence des équipements que sur les outils mécaniques. Je pense que vous avez pu vous en rendre compte.

Toute cette présence du CRIQ cependant dans le secteur manufacturier s'inscrit, depuis deux ou trois ans, dans un contexte économique un peu difficile. La croissance de l'industrie manufacturière, en 2004, pour prendre une année de référence, était à peu près nulle, autour de 0,3 %. Très peu d'activités du côté de la recherche et du développement. On a même vu, dans le secteur manufacturier, une réduction appréciable de l'emploi, pas loin de 10 000 ont été répertoriés, de perte d'emplois, dans le manufacturier, en 2004. L'industrie manufacturière est comme sur un bloc, en pause, en attendant de voir comment les marchés vont s'aligner, comment les marchés émergents vont réagir, comment leurs concurrents vont jouer leurs cartes. Alors, il y a un peu une attente, là, de la part de l'industrie manufacturière. Ajoutée à ça, évidemment la hausse du dollar canadien, qui a fait en sorte que ça a ralenti considérablement les décisions de l'industrie manufacturière. Par exemple, avant, on pouvait mettre six à huit mois avant de signer un contrat de recherche avec l'industrie. On se rend compte maintenant que c'est 18, 20 mois avant qu'on puisse aboutir et finalement conclure. Tout est parfait, tout leur convient: le prix, l'échéancier, l'objectif, les équipes de recherche, mais de là à obtenir la signature, c'est beaucoup plus long que ça ne l'était.

• (15 h 40) •

Je vous dis ça d'entrée de jeu parce que je voulais qu'on examine un certain nombre de facteurs, d'abord d'efficacité du CRIQ et ensuite d'efficience, pour vous proposer à la fin un certain nombre d'enjeux aussi du centre.

Les premières données, les premiers paramètres de ce qu'on peut appeler l'efficacité, c'est bien sûr les ventes et les revenus, et c'est pour ça que je voulais situer la conjoncture économique clairement devant vous. On se rend compte, par exemple, que, pour l'ensemble des activités du CRIQ, ça va bien à peu près partout, sauf pour la R & D, et donc le commentaire que je viens de faire. On a eu des baisses de nos ventes de recherche et développement au cours des dernières années, et c'est ce qui a fait que la situation financière du CRIQ a été moins reluisante.

Du côté du contrôle des coûts cependant, vous avez pu constater... Je me réfère, dans tous mes commentaires, aux documents que vous avez reçus. Du côté du contrôle des coûts, vous avez pu remarquer que nous avons maintenu et même diminué nos coûts d'opération, nos coûts de fonctionnement, y compris ceux de la masse salariale, malgré les augmentations de salaire qu'il fallait bien accorder, et nous avons réussi à le faire. Essentiellement, quand 60 % de vos coûts, c'est la masse salariale, vous n'avez pas d'autre choix que de bouger sur la masse salariale et donc de réduire les effectifs. Alors, au cours des deux dernières années, nous avons réduit de 65, si le chiffre est bon, M. le vice-président aux finances, nos effectifs, et pas de gaieté de cœur, je peux vous le dire, mais c'était la seule façon pour nous de tenter d'arriver à un état d'opération plus acceptable.

Parallèlement à ça, le financement. Alors, nous avons deux sources de revenus. Nous avons une source de revenus qui est les clients externes, dont j'ai parlé en parlant de la conjoncture, et nous avons une autre source de revenus qui s'appelle le financement gouvernemental. Au cours des cinq ou six dernières années, le financement gouvernemental n'a pas augmenté, alors que nos coûts ont augmenté, et donc cette source de revenus là n'augmentant pas, évidemment il a fallu agir sur nos frais, et nos frais, comme je le disais, pour 60 %, c'est la masse salariale. Vous avez tous les détails de mes commentaires, là, au document 3 du document que j'ai déposé devant la commission.

On aurait pu simplement continuer à diminuer, diminuer et ne rien faire. Je vous prie de me croire qu'à l'interne on a mobilisé tout le monde. On a essayé de trouver des solutions. On a travaillé très dur. On a réaligné toute notre approche commerciale. On a réaligné aussi toute notre approche de gestion en privilégiant — et ça va avoir plein effet cette année — la gestion de projets, en améliorant notre gestion de projets, en créant un bureau de projets à l'interne, à l'intérieur des ressources que nous avons bien sûr. L'objectif de ce mouvement à l'interne est de faire en sorte qu'on puisse réduire effectivement les dépassements sur des projets, parce que, lorsqu'on est en technologie, il est normal qu'il y ait des dépassements sur les projets. Et, par rapport à d'autres centres, je dois vous dire qu'on est tout à fait comparable, mais je pense qu'on doit faire un effort. Alors, on s'est dit: On peut faire un effort de ce côté-là, on va le faire. Et, en mettant en place ce genre d'outil de gestion, on croit qu'on va être capable de faire des gains, même dès cette année.

Je vous passe les détails des autres opérations internes que nous avons remaniées pour faire en sorte

d'être plus efficaces à l'intérieur des ressources qui nous sont dévolues.

Du côté des revenus externes, de revenus de clientèle, j'ajouterais un autre commentaire par rapport à ceux de tout à l'heure qui concernaient vraiment la recherche et le développement. Du côté des services au centre, et ce qu'on appelle les services, ce sont les services d'information, les services d'essai et les services de normalisation, ces services ont connu, eux, pour leur part, au cours des deux, trois même, trois dernières années, une progression de 10 % quant à leur clientèle externe. Et je rappellerai à la commission qu'en 1990 le bureau des normes du Québec ne demandait rien pour ses services. Il a commencé à demander une rémunération pour ses services à partir de ces années-là. Il a été transféré au CRIQ et maintenant il s'autofinance à 50 %. Alors, il y a eu un effort considérable de fait, dans un monde où dans un domaine qui est la normalisation, qui n'est pas facile, on en convient.

Alors, du côté des services au centre, ça va bien, la progression continue du côté de la Banque d'information industrielle tout autant que du côté de la veille, les essais également. Alors, ces services-là continuent d'augmenter malgré la conjoncture difficile, mais c'est vraiment les mandats de recherche et développement, les contrats de recherche pour des procédés ou des équipements qui ont connu des difficultés au cours des dernières années. Il y a certainement d'autres points d'efficacité que la commission voudra toucher, mais je voulais faire ces commentaires-là sur l'efficacité.

Prenons l'efficacité maintenant. Regardons les retombées économiques et investissements induits du centre. Du côté des retombées économiques, on peut vous dire, et après une enquête que nous avons menée en retournant cinq années derrière, à chacun de nos clients avec qui on a transigé des contrats de R & D... On a fait une enquête serrée auprès de ces clients-là et on s'est rendu compte qu'à chaque fois que, nous, nous dépensions 1 \$ en recherche avec eux, eux dépensaient 1,6 \$ dans leur organisation pour accueillir cette recherche-là et mettre en place la nouvelle technologie. Alors donc, vous avez là un indice de retombées économiques qui est significatif, et je voulais le souligner à la commission.

On arrive aussi à toutes sortes d'autres résultats quant à l'efficacité interne, et ça ne fait pas partie du 1,6 dont je parle: toutes sortes d'économies du côté de l'environnement: par exemple, du contrôle des résidus, du contrôle de tous les effets environnementaux dus aux nouvelles technologies qu'on installe dans les entreprises; des gains de productivité aussi qui ne sont pas comptés dans le 1,6 dont je parle. Vous avez aussi, au document 7 déposé à la commission, les détails des retombées de nos activités.

Côté satisfaction de la clientèle, c'est difficile de faire mieux. Et, moi-même, je dois vous avouer qu'il y a trois ans je ne croyais pas à nos résultats et j'ai demandé à une organisation externe de faire l'analyse de notre satisfaction de la clientèle, et ils sont arrivés aux mêmes que nous. Alors, très satisfait ou satisfait, on est à 97 % de taux de satisfaction. On peut difficilement faire mieux. On essaie encore quand même et on s'est donné aussi, cette année, pour 2005-2006, des objectifs d'amélioration de la satisfaction de la clientèle.

Nous avons aussi abordé, et je reviendrai tout à l'heure sur cette notion de réseaux, nous avons aussi abordé, au cours des deux dernières années, nous avons commencé à mettre en place des réseaux de partenariats tout autant d'affaires que technologiques. On a vraiment sollicité d'autres organisations à travailler avec nous, à réfléchir avec nous sur des axes, sur des développements, sur la façon de mieux desservir les clientèles, et nous avons établi, nous avons signé un certain nombre d'ententes avec des groupes pour consolider ces discussions-là. De la même façon, du côté des affaires, nous avons, par exemple, nous sommes à consolider, là, une association, un regroupement des équipementiers au Québec, qui en ont bien besoin, ils ont bien besoin de se regrouper, les équipementiers qui installent des technologies ou des équipements dans les entreprises et qui parfois constatent, avec l'entreprise, que ça ne va pas aussi loin que l'entreprise voudrait aller, qui constatent donc des besoins de développement, de développement industriel, de recherche, qui devraient être comblés. De la même façon, à certains moments, ces équipementiers renoncent à des contrats parce qu'ils n'ont pas de soutien de R & D, et ils aimeraient bien en avoir, alors on essaie de voir comment est-ce qu'on pourrait faire des affaires ensemble, et ça avance et ça se développe très bien de ce côté-là. Si vous voulez davantage de détails, nous pourrions vous en donner tout à l'heure. Je voulais quand même mentionner ce genre de préoccupation.

● (15 h 50) ●

Relations de travail. Je dois vous mentionner que... et le président du syndicat est ici, je pense que nos rapports sont excellents, il pourra le confirmer ou l'infirmer. Et je pense qu'on travaille ensemble et très bien, et on est conscients, des deux côtés, de la situation de l'organisation et on essaie de trouver des solutions. Et il y a une collaboration et une coopération continues entre nous. Nous avons une convention collective qui est maintenant en vigueur jusqu'au 31 mars 2009, au CRIQ, et ça, je pense que c'est témoin de la collaboration qui existe entre nous.

Notoriété du CRIQ. Toujours pour parler d'efficacité, je mentionnais ce matin, en parlant de la Banque d'information industrielle, que notre meilleure carte d'affaires actuellement, c'est icriq.com, puisque 35 000 clics par semaine sont faits sur ce site, et qu'on souhaite évidemment que les clients aillent plus loin que simplement prendre de l'information dans la banque et viennent voir nos autres services. Mais je pense que le chiffre parle de lui-même. Alors, 35 000 par semaine, c'est considérable et ça se maintient. Ce n'est pas une poussée de fièvre, ça se maintient tout à fait. Et les gens sont très fiers et travaillent très fort là-dessus.

Les dernières enquêtes qu'on a faites sur notre notoriété, les gens démontrent que le CRIQ est choisi comme premier intervenant quand des questions de recherche et développement ou des questions de productivité ou de qualité de production sont en cause. Le CRIQ est choisi deuxième, je pense, le premier étant?

Une voix: Les clients et les fournisseurs.

M. Guérin (Serge): Les clients et les fournisseurs, c'est ça. D'abord, il s'adresse aux clients et

fournisseurs, puis, ensuite, c'est le CRIQ. Alors donc, de l'offre de service, le développement industriel, on est les premiers, à toutes fins pratiques.

Alors, ce sont des commentaires sur l'efficacité. On pourra développer davantage.

Alors, je pense qu'on situe bien le CRIQ dans la chaîne d'innovation quand on examine l'ensemble de nos activités. Je pense que les membres de la commission, ce matin, ont été à même de comprendre que nous étions des intégrateurs de technologies. Alors, nous ne créons pas de nouvelles technologies, nous utilisons la vision artificielle, l'informatique pour faire en sorte de solutionner des problèmes. Les équipements que nous montons, tout ce qui est mécanique et caissons est donné en sous-traitance. Alors, nous avons un réseau de sous-traitants. Tout ce qu'on fait, nous, c'est de mettre de l'intelligence dans ces équipements pour corriger des problèmes de productivité ou de qualité dans les entreprises.

Nous sommes là aussi pour faire de la preuve de concept, puisque nous travaillons directement sur les planchers d'usine avec des entrepreneurs pour tout ce qui a trait à la recherche universitaire qui voudrait faire des preuves de concept, établir un prototype et le tester. Je pense que c'est un axe qu'on va tenter de développer davantage dans les années qui viennent pour que les universités soient davantage sensibles à ce qu'on peut faire pour eux dans la preuve de concept de ce qui est développé du côté universitaire.

Dernier commentaire et non le moindre, je pense qu'une fois qu'on a passé, et on pourra certainement revenir sur ces éléments-là, j'ai passé rapidement... Je pense que, pour ce qui a trait aux enjeux du CRIQ, je pense qu'il y a là un enjeu fondamental qui doit prendre place, qui s'appelle une vision de l'innovation, une vision de l'innovation qui prend le pari d'abattre les écarts de productivité qui existent et qui s'agrandissent à l'heure actuelle et qui rendent l'industrie, qui ont rendu l'industrie à risque. J'ai déjà souvent parlé du masque du taux de change, on est moins productif puis on est protégé par un dollar canadien à 0,65 \$ — j'ai déjà écrit là-dessus — on est rendu à 0,80 \$, 0,81 \$, 0,82 \$. Bon. Et là, tout à coup, les entreprises disent: Bien, ça n'a plus de bon sens, je n'ai plus de marge. On aurait dû commencer cette lutte aux écarts de productivité bien avant. Là, il faut vraiment l'entreprendre, c'est très, très important.

Et à ça, à ces écarts qui n'ont pas été corrigés et qui se maintiennent, s'ajoutent les fameux marchés émergents, hein, et les marchés émergents... Il n'y a pas que les marchés émergents, il y a les marchés changeants aussi. Les marchés émergents, on les connaît: l'Asie, l'Inde, etc., le Brésil, mais il y a les marchés changeants, et on pourra aborder aussi ces questions-là, si vous voulez. J'ai beaucoup, moi, de préoccupations par rapport à l'évolution du marché américain, au moment où on se parle, alors pour deux raisons. La première, c'est que l'Asie et l'Inde les atteignent aussi, et la deuxième raison, c'est que la situation budgétaire américaine pourrait pousser l'économie américaine à être plus protectionniste encore qu'elle ne l'est. Et, quand on a 80 % de nos exportations qui s'en vont sur ce marché-là, je pense que c'est préoccupant.

Alors, ce marché-là change, il faut en tenir compte. Je ne dis pas qu'il va tomber; il ne tombera pas, le marché américain, mais il change et il peut avoir des soubresauts, on le voit dans le bois d'oeuvre et dans d'autres domaines, il peut avoir des soubresauts très préoccupants pour notre industrie. Et ça veut dire que les écarts de productivité que nous avons par rapport à la concurrence, qu'une entreprise a par rapport à sa concurrence doivent être absolument comblés le plus tôt possible si elle ne veut pas être sortie du marché. La bataille est de plus en plus difficile.

Il y a eu des gains de productivité qui se sont faits au cours des dernières années. Ça a été répertorié. Tout ce qu'on pourrait faire de ce que j'appellerai le «soft», le léger, c'est-à-dire la réorganisation du travail, la discussion avec les syndicats pour améliorer l'application de la convention collective puis essayer de travailler mieux puis de faire mieux, tous ces gains-là ont été faits, on est rendu à la fin de ces gains-là. Là, maintenant, on est rendu dans vraiment des choix technologiques. Et, si on veut que nos entreprises performant, il faut qu'elles se mesurent sur le plan technologique, il faut qu'elles se comparent, il faut qu'elles disent: J'ai des gains à faire, et il faut absolument que je me préoccupe de ça et que j'aille chercher les ressources nécessaires pour les faire.

Je pense que, là, il y a une préoccupation que le gouvernement doit avoir en utilisant ces outils, et nous en avons, des outils. Dans l'offre publique de développement industriel, il n'y a pas que le CRIQ, il y a beaucoup d'autres outils — j'en reparlerai tout à l'heure. Mais je pense que cette vitalité économique, il faut aller la rechercher. Vous savez qu'il y a 600 000 emplois dans le manufacturier, au Québec. 65 % de ces emplois-là sont en région, en dehors de la grande région de Montréal, c'est considérable, et vous savez l'impact, que ça a en région quand des usines sont dans la situation où elles doivent fermer. Ce n'est pas que l'usine qui ferme ou les 200 ou 300 travailleurs, c'est les fournisseurs, c'est les sous-traitants, c'est l'économie locale, etc. On a vu des drames, récemment. Je pense qu'on peut faire des choses. Je pense que la vision à l'égard de l'innovation doit comporter cet objectif de lutte aux écarts de productivité et à la vitalité économique des entreprises. Renforcer la chaîne économique doit faire partie d'une vision à cet égard-là.

Une proposition, une proposition que je vous lance et qu'on développera ensemble par la suite, si vous voulez bien: je pense qu'il faut concevoir l'offre publique en un ensemble et la concevoir en un réseau. Actuellement, les intervenants de développement industriel au Québec, tous les intervenants, tout ce tissu-là est un peu disloqué. Il y a peu de contacts entre les organisations. Souvent, les organisations se concurrencent elles-mêmes, ce sont des dollars publics qui concurrencent des dollars publics — ça n'a pas de bon sens — pour une bonne raison, c'est que tout le monde est affamé et a besoin de contrats et a besoin de revenus, et je pense que c'est malsain. On pourrait évidemment, certainement, faire mieux, et je pense qu'il faut concevoir le CRIQ dans un fonctionnement en réseau, d'abord avec une présence régionale qui s'appelle, sur le territoire du Québec, les centres collégiaux de transfert de technologie. Je pense qu'il faut mettre tout ce monde-là

en réseau. Je ne dis pas qu'il faut créer une grande organisation, je pense que tout ce monde-là doit garder l'autonomie de son organisation, mais je pense qu'il faut amener ces gens-là à travailler en réseau et de façon intégrée, de manière à ce que la chaîne d'innovation réponde vraiment à la vision dont je parlais tout à l'heure.

Il y a des conditions à ça, il y a des conditions qui sont... si on veut que l'accessibilité soit facilitée, si on veut que la masse critique soit agrandie... Pour un tout petit CCTT, ça peut être, s'il est branché sur un réseau, ça peut être de dire: Écoutez, moi, je suis peut-être dans une région où on n'a pas beaucoup de moyens, mais je suis branché, j'ai des cousins avec lesquels je suis branché, puis, vous, l'entreprise X, Y, Z, vous avez un problème, je peux vous guider à travers le réseau et vous amener effectivement là où on peut corriger la situation chez vous. Alors, comme porte d'entrée, c'est considérable.

● (16 heures) ●

Ce que ça va prendre évidemment comme condition fondamentale, c'est d'abord la volonté de le faire, puis, deuxièmement, ça va être de faire en sorte de financer les joueurs de ce réseau de façon correcte, de stabiliser le financement et de s'engager sur un maintien de ce financement. On ne peut pas penser sur une année pour le genre de défi que je propose, c'est impossible. On le voit, tout le monde actuellement réduit ses activités, réduit ses activités, et le cercle vicieux dans lequel ça fait tomber tout le monde, c'est que plus ils réduisent leur activité, moins ils ont de revenus, et moins ils ont de revenus, moins on les finance. Alors, c'est le trou noir. Et je pense qu'on n'a pas les moyens de perdre des joueurs aussi importants. Il faut absolument donc changer complètement la conception, changer complètement l'approche. Et l'approche que j'ai d'ailleurs suggérée au ministre Béchard il n'y a pas plus qu'une semaine, c'est celle-là. Il a trouvé ça très intéressant. Et je sais qu'il prépare une politique de développement économique, alors il m'a dit qu'il trouvait l'idée très intéressante, il ne m'a pas dit oui, il n'a pas dit non, il ne m'a pas dit qu'il achetait ça, mais il réfléchit là-dessus et il trouve les options qui sont à l'intérieur de ce concept de réseau très intéressantes.

Une autre condition, à part le financement et stabiliser et assurer un financement sur une période, ça peut être de trois à cinq ans... L'autre condition, c'est que ça prend un discours très clair là-dessus. Ça prend un discours très clair. Ça prend vraiment un engagement de la part du gouvernement qui dit: Moi, voici ma vision des choses, voici, avec les outils que j'ai et les dollars que j'ai, comment je réorganise mon offre publique aux entreprises. Et il faut à l'inverse demander aux entreprises: Écoutez, nous sollicitons votre participation dans le fonctionnement d'un réseau comme celui-là pour s'assurer que les priorités sont toujours aux bonnes places et sont réajustées selon les besoins. Moi, je vois très bien dans la gestion parapluie d'un réseau comme ça des gens du ministère du Développement économique, c'est sûr, des gens des manufacturiers et des gens du réseau qui pourraient servir de parapluie aux opérations d'un tel réseau.

Alors, il faut un discours très clair là-dessus qui invite, qui incite et qui refait, refait la donne avec les

manufacturiers évidemment dans les conditions qu'on a. Il n'y a pas de miracle dans les finances publiques; il y a deux colonnes, comme ailleurs. Alors, c'est facile à raisonner. On sait bien que ça n'apparaît pas spontanément, des ressources financières, et on sait qu'il y a d'autres postes du budget de l'État qui sont très sollicités.

Néanmoins, je demanderais, pour le fonctionnement d'un réseau comme celui-là, autre chose que seulement un discours ou seulement des vœux pieux parce qu'on sait très bien que ça ne fonctionnera pas, et coercitif non plus, ça ne fonctionnera pas. Alors, je pense qu'on devrait mettre un incitatif au fonctionnement d'un tel réseau, mettre une enveloppe sur la table qui bonifie: à chaque fois que deux centres travaillent ensemble, du même réseau, ils puissent toucher à un peu d'argent pour valoriser le fait qu'ils fonctionnent en réseau et encourager le fonctionnement en réseau. Je pense qu'avec un moyen comme celui-là on pourrait y arriver. Il peut y en avoir d'autres. Ce que je sais, c'est que seul le discours et non plus la coercition ne sont des bonnes, des conditions suffisantes pour... et ni des bonnes conditions pour faire fonctionner un tel réseau.

Alors, je vous soumetts ça comme discussion, en plus des préoccupations plus immédiates du CRIQ, mais je pense que, si on veut redéployer le CRIQ ou le repenser autrement... Il y a 10 ans, on l'a un peu repensé autrement, il y a eu des bonnes choses et des moins bonnes. Au niveau de la technologie, on est plus pointu que jamais, plus pertinent que jamais. Au niveau d'un certain nombre d'opérations, bon, on a fait des expériences, comme d'autres, et on en est reparti avec des conclusions qu'on a échangées d'ailleurs, et là je parle de la commercialisation, qu'on a échangées d'ailleurs à la commission Fortier, et j'ai bien hâte de voir le rapport de la commission sur la commercialisation. Alors, on a fait des choses. Là, maintenant, il est temps de repenser le redéploiement non seulement du CRIQ, mais de l'offre publique en recherche industrielle.

C'étaient mes commentaires, M. le Président. J'espère que je n'ai pas été trop long.

Le Président (M. Jutras): Ça va. Est-ce que, du côté des parlementaires, il y a des remarques préliminaires?

Discussion générale

Alors, on va commencer immédiatement l'échange. Il y avait le député de Johnson qui m'avait demandé la parole, le député d'Arthabaska par la suite, et les autres qui veulent intervenir, vous me faites signe au fur et à mesure. Alors, M. le député de Johnson.

M. Boucher: Merci, M. le Président. Alors, M. Guérin, Mme Lachance, M. Vézina, M. Beaulieu. Le patron, Serge Guérin, a fait un portrait assez complet de la situation en peu de temps. Alors, je le remercie d'avoir accepté de venir nous rencontrer. Notre intérêt ici, je pense, à la commission, tout le monde, c'est de favoriser le développement industriel du Québec.

Vous avez parlé qu'il y avait 60 000 emplois... pas 60 000, mais 600 000 emplois au Québec, dans le

domaine manufacturier, que votre rôle est très important au niveau des petites et moyennes entreprises. On l'a vu, ce matin, en allant vous visiter, et c'était très impressionnant ce qu'on a vu. Je me disais en moi-même: les sceptiques seraient confondus s'ils étaient ici, enfin s'il y a encore des sceptiques par rapport à la vocation du CRIQ, évidemment. Je pense que vous faites la démonstration que c'est une entreprise qui est extrêmement importante pour le Québec.

Vous avez répondu à beaucoup de mes questions par votre intervention, M. Guérin, mais j'en ai quand même quelques-unes qui demeurent.

M. Guérin (Serge): Et j'espère que je vous en ai suggéré.

Sources de financement

M. Boucher: Oui. J'aimerais ça que vous me parliez davantage du financement du CRIQ, plus détaillé. L'argent vient du gouvernement en partie. D'où il vient exactement? L'argent vient aussi des contrats que vous avez de recherche, etc. Est-ce qu'on pourrait avoir un portrait plus détaillé?

M. Guérin (Serge): Il y a une source externe donc qui s'appelle les clients, hein, les clients du CRIQ. Bon an, mal an, évidemment, ça varie selon la conjoncture. Certaines années, ça peut être 10 millions, 12 millions, c'est-à-dire 12 millions de clients externes; d'autres années, 15; on est déjà monté à 17 millions de revenus de clients externes, donc de contrats ou de services que nous vendons littéralement aux entreprises. C'est la première source.

La deuxième source se compose en a et b, si on veut, c'est la source gouvernementale. La source gouvernementale est constituée, a, d'un contrat de recherche qui, l'an dernier, était, en 2003-2004, à la hauteur de 12 millions, donc une enveloppe de recherche consentie par le gouvernement pour supporter la recherche au CRIQ et faire en sorte qu'on puisse, dans certains projets, investir avec l'entreprise pour la réalisation d'un projet. Pourquoi on le fait? On le fait pour conserver nos expertises et étendre l'apprentissage de nos expertises pour desservir finalement, après ça, plus de clientèle et de façon plus large. Alors, 12 millions de ce côté-là. Cette année, ce que nous a réservé le budget, c'est 9,2 pour ce poste-là.

Il y a un b dans le financement gouvernemental qui s'appelle un contrat de services que nous discutons chaque année avec le gouvernement, donc la partie plus industrie du ministère que la partie recherche, et qui sert à financer le manque à gagner des services que nous offrons, tels la veille, la Banque d'information, le Bureau de normalisation et les essais. Alors, ce contrat-là couvre ces quatre secteurs-là.

Alors, je disais tantôt, le BNQ est financé, s'autofinance à 50 %, il y a un 50 % à combler. Dans d'autres cas, c'est simplement la charge administrative de l'organisation, les frais fixes de l'organisation qui sont à combler. Aux essais, par exemple, ils sont exactement dans cette situation-là. En termes d'opération, ils sont au point mort. Ils financent ce qu'ils coûtent, sauf qu'ils ne peuvent pas payer évidemment pour l'organisation

corporative du CRIQ. Et il y a les deux branches d'information, la banque et la veille, et, dans ce cas-là, c'est autour de combien pour cent d'autofinancement?

Une voix: L'autofinancement, dans le cas de la banque, c'est de 400 000 \$ à 500 000 \$, et il y a 1 million qui vient du 8 millions.

M. Guérin (Serge): C'est ça. Alors donc, il y a un financement, là, qui doit venir du côté de ces deux groupes-là pour payer le manque à gagner du service qui est offert. Alors, essentiellement, c'est le financement.

M. Boucher: Vous me permettez de compléter dans les questions de financement, je n'ai pas d'objection à ce que mes collègues, là... Si je comprends bien, là, il va vous manquer, cette année, là, selon l'orientation actuelle, 2,7 millions à peu près?

M. Guérin (Serge): 2,725.

• (16 h 10) •

M. Boucher: Bon. Vous avez parlé que vous pourriez, grâce au réseautage que vous pourriez faire avec les centres collégiaux de transfert de technologie — on me dit qu'il y en a six ou sept qui sont vraiment intéressants, peut-être que d'autres sont moins intéressants... Si tout ce monde-là est en réseau et si vous travaillez en concertation, est-ce que vous iriez chercher une part du manque à gagner, là, dans cette façon de travailler, et de quel ordre?

M. Guérin (Serge): Probablement. C'est difficile de savoir combien. Certainement pas cette année. On parle du concept, là, ici. Alors, il est loin d'être en place. Le temps de mettre ça en place, de travailler ces formules-là et que ça donne des résultats, ça va être... Ce serait une nouvelle façon de travailler. Il faut que ça prenne son envol. Certainement pas cette année. On n'a pas fait de projection pour savoir de combien notre chiffre d'affaires en clients externes serait augmenté si ça fonctionnait, là, à pleine vapeur. Il est clair que ça pourrait contribuer à augmenter, ça, certainement. Certainement. Mais de combien? Je ne serais pas capable de vous le dire. J'inventerais des chiffres, là.

M. Boucher: Donc, au fond...

M. Guérin (Serge): Mais c'est sûr que ça améliorerait l'achalandage. C'est certain.

M. Boucher: Cette année, là, vous êtes aux prises avec une coupure de 2,75. Moi, j'aimerais que vous parliez de deux conséquences de ça: un, sur les mises à pied que vous allez devoir faire, si vous devez en faire; et deux, que vous me parliez de comment vous pourriez stabiliser la situation, élaboriez un peu plus là-dessus. Je vais terminer cette question-là, M. le Président.

M. Guérin (Serge): Bien, je vais vous dire, d'abord je pense que ce qu'on essaie de faire reconnaître, c'est le fait que, si l'organisation ne bouge pas telle qu'elle est, bon an, mal an, elle coûte à peu près 21,

22 millions au gouvernement. Bon. On regarde les chiffres, là, regardez la moyenne, vous arrivez à 22,5. Bon an, mal an, c'est ça que ça coûte, si on ne change rien. Donc, il est sûr que, si on s'en va avec un financement qui est inférieur de 2,7, cette année, dans une conjoncture comme celle que je décrivais tantôt, il est clair qu'en bas de la ligne, à la fin de l'année, il va y avoir un problème, hein? J'en ai discuté avec le ministre, d'ailleurs. C'est sûr qu'il va y avoir un problème.

Alors, ce qu'on examine actuellement, et j'étais bien content que le ministre retienne la proposition pour y réfléchir plus à fond, c'est comment on pourrait effectivement mettre un peu plus d'activités dans tout ça, faire en sorte d'augmenter possiblement nos revenus de clients externes, si ce n'est pas cette année, au moins l'an prochain, et faire en sorte qu'on puisse, avec peut-être encore un peu une réduction de coûts de notre côté, arriver à faire tenir le bateau cette année pour que, l'an prochain, là, finalement, dans un concept de réseau, on puisse avancer.

Si, a contrario, rien n'est fait, en tout cas si cette solution-là n'est pas retenue, il faudrait qu'on me dise quelle autre va être retenue, parce que, s'il n'y en avait pas du tout et si on prenait les chiffres bruts comme ils sont là, il est clair que — et on en a déjà discuté avec les représentants du syndicat, je pense qu'ils sont bien au fait de la situation... Un salaire tout compris chez nous, là, moyen, c'est autour de... je ne dis pas que tout le monde est payé ce prix-là, mais, si on compte les avantages sociaux, etc., nous autres, quand on... la règle qu'on utilise, c'est quelque part autour de 70 000 \$. Bon. Alors, divisez le manque à gagner par 70 000 puis, là, ça va vous dire... Si vous n'êtes pas capable de travailler sur d'autres postes budgétaires, et Dieu sait si on l'a fait au cours des dernières années et on continue de le faire — sur nos dépenses de fonctionnement en particulier, tout ce qu'on pouvait compresser, on l'a compressé — si vous ne pouvez plus compresser, là, forcément, quand vous avez 60 % de vos coûts qui sont votre masse salariale, c'est du côté des postes. Alors, si vous faites le calcul, on serait obligé de considérer abolir une quarantaine de postes. Donc, ça veut dire abandonner des expertises, sortir de certains champs. Et c'est le cercle vicieux dont je parlais tantôt. Moins vous en faites, moins vous êtes reconnus; moins vous êtes reconnus, moins vous avez de revenus; moins vous avez de revenus, moins vous êtes financés, puis vous finissez par disparaître comme ça.

Alors, là, il y a une décision à prendre: ou on redéploie et on soutient pour passer à une autre étape puis aller plus loin, ou on cesse de se conter des histoires. Je pense qu'il faut... on en est là. On en est là. On ne peut pas continuellement reculer, faire partir des expertises, être moins pertinent puis être sorti complètement de l'enjeu. Je pense qu'on est confronté à ça. Je pense que le ministre comprend bien ça.

Pour cette année, je pense qu'il y a eu une opération budgétaire qui s'est faite, je pense... ils n'avaient pas le choix que de réduire de cette manière-là. Ce qui me réconforte, c'est que la discussion est ouverte cependant pour un redéploiement, et c'est le moment d'en parler. Et ça, c'est intéressant. On va voir comment tout ça s'articule. On va voir comment aussi, si toutefois la proposition était vraiment maintenue sur la

table, comment les autres réagissent, comment les autres partenaires considérés réagissent. Donc, nous, on ne veut pas leur imposer quoi que ce soit. On voudrait juste être plus efficace, tout le monde ensemble. Mais je pense que c'est le moment de se poser la question, parce qu'on ne peut pas continuellement reculer en termes de financement, on va finir par ne plus être pertinent.

Le Président (M. Jutras): Sur le même sujet, est-ce qu'il y a quelqu'un qui veut intervenir ou sinon...

M. Bachand: Sinon?

Le Président (M. Jutras): Le député d'Arthabaska.

Des voix: Ha, ha, ha!

Rôle dans le réseautage des ressources des milieux collégial et universitaire

M. Bachand: Merci, M. le Président. Merci pour votre sollicitude. Je vous reconnais ces grandes qualités là.

M. le président, c'est un plaisir de vous revoir ici, et messieurs, mesdames, c'est un plaisir de vous voir ici, à la commission. J'ai été fortement séduit par votre proposition, parce que je vous avoue que j'avais quelques questionnements lorsque je vous ai visités, ce matin, j'avais eu quelques inquiétudes aussi, et, comme on fait une proposition, je pense que c'est sûr qu'il faut la considérer. C'est une honnêteté intellectuelle qui doit nous servir quand on a à jaser avec des gens. Puis, moi, je pense que la proposition que vous faites est fort intéressante. Donc, à partir de cette proposition-là, j'aurais quelques questions à vous poser.

Dans la mise en place du réseau — c'est fort intéressant — vous parlez de mettre en réseau le secteur collégial à travers leurs centres intégrés de transfert technologique. Ça, c'est fort intéressant. Au niveau universitaire, est-ce que vous avez déjà des liens avec l'Université de Sherbrooke? Je sais que vous en avez parlé ce matin. Je vous en ai parlé aussi ce matin. Est-ce que vous avez l'intention de développer un petit peu plus ça aussi?

M. Guérin (Serge): Oui, absolument. Et d'ailleurs, avant de répondre spécifiquement à votre question sur les universités, ce qu'il faudrait mettre en réseau, considérer mettre en réseau aussi dans le concept de ça, dans le développement de ce concept-là, c'est d'autres centres spécialisés aussi.

M. Bachand: ...

M. Guérin (Serge): On comprend, là. Je pense que... Bon. Alors, il y en a toute une série, hein, qui sont spécialisés, soit en agriculture, soit dans l'aluminium, soit en informatique. Donc, il n'y a pas que le CRIQ et les CCTT, là, tous les autres aussi devraient être considérés et pourraient choisir d'en faire partie ou de ne pas en faire partie. S'ils en font partie, ils ont accès à l'incitatif financier dont je parlais tantôt. S'ils décident de ne pas en faire partie parce qu'ils trouvent que leur

financement est correct puis ils n'ont pas intérêt, ce serait dommage, mais... Bon, chacun pourra... a son «opting out» dans ça.

Pour ce qui est des universités, on a développé, au cours des dernières années, beaucoup, beaucoup de partenariats avec les universités. On est au cœur du partenariat, qui s'appelle FORAC, avec l'Université Laval en particulier. On est au cœur de la création du Centre de valorisation des copeaux, on a été les instigateurs du Centre de valorisation des copeaux, à Trois-Rivières, avec l'Université du Québec à Trois-Rivières. Vous avez une liste, je pense, dans vos documents. On en a fait beaucoup, on continue d'en solliciter et, avec l'approche que je vous mentionnais un peu plus tôt, là, en cherchant à leur démontrer qu'on peut leur être très utile dans les preuves de concept pour des technologies qui sont matures, enfin, matures dans un sens de développement universitaire.

M. Bachand: M. le Président, si vous me permettez, je vais aller un petit peu plus de l'avant dans l'organisation de ce réseau-là. Que serait exactement votre rôle dans ce réseau-là, à part que de conseiller? Puis auriez-vous un rôle aussi de coordination, d'orientation de la recherche, d'organisation?

M. Guérin (Serge): Pas d'orientation de la recherche, certainement pas. Mais je pense que le réseau pourrait, avec le parapluie dont je parlais, là, soumettre au gouvernement des axes de recherche en ce qui concerne le manufacturier, en disant: Écoutez, si vous avez du bon argent à mettre, là, mettez-le plutôt là, plutôt dans ces domaines-là, ou donnez-nous, énoncez-nous des priorités. Hein?

Et pour finir sur ça, mais je vais finir... pas perdre votre question: Quel rôle le CRIQ jouerait là-dedans? Écoutez, nous, on propose. Si le gouvernement souhaite qu'on joue un rôle de coordonnateur, on peut très bien le faire, on est exactement placé entre les centres collégiaux de transfert et les universités. On est exactement au milieu de ça. Alors, on peut être un carrefour utilisé pour que les contrats que ces membres de ce réseau-là s'échangent quand ils se réfèrent des clientèles, des besoins... on puisse réorienter, nous, dans la bonne direction les besoins, en disant: Non, c'est tel CCTT qui peut faire ce travail-là, ou c'est à l'université, dans ce groupe-là, ils peuvent solutionner cette question-là, ou on peut mettre un centre de transfert de technologie qui peut travailler avec le CRIQ sur quelque chose, et une partie des travaux dans ce contrat-là peuvent être envoyés à l'université parce qu'on a besoin d'un peu de recherche fondamentale. Être un peu les organisateurs de ça. On pourrait le faire.

● (16 h 20) ●

M. Bachand: M. le Président, si vous permettez. Donc, actuellement, les centres intégrés de transfert technologique ont affaire directement avec leurs industriels en région. Moi, je trouve que c'est fondamental quand on parle de développement régional puis on veut décentraliser le pouvoir, centraliser le pouvoir, la recherche. Que nos chercheurs aillent en région, ça, c'est extraordinaire. Les besoins viennent aussi des industriels du milieu. Donc, dans le cheminement de ces besoins de ces industriels-là... Vous faites

déjà affaire avec des industriels, vous en avez donné plusieurs exemples. Vous auriez aussi à réorganiser ces relations-là que vous avez actuellement avec les industriels, un? Et deux, est-ce que vous le feriez aussi pour la grande entreprise?

M. Guérin (Serge): Ah! bien, écoutez, on le fait... Réorganiser, je ne sais pas. Les centres de transfert de technologie savent très bien... si on fait affaire avec un industriel qui est tout près d'eux, sur leur territoire, ils savent très bien qu'on est là. C'est connu, c'est... Bon. Évidemment, on les mettrait davantage dans le coup, on leur dirait: Écoutez, ils ne peuvent pas aller chez vous parce que vous n'avez pas la ressource, la masse critique nécessaire ou les expertises nécessaires, ils viennent chez nous, mais, écoutez, on vous met dans le coup, là, soyez bien au fait qu'on est en train de faire un projet avec cet industriel-là et, même si vous ne pouvez pas nous aider à le réaliser, on vous met dans le coup, là.

Il y a un peu, comme je disais tantôt, là, l'effet pervers du manque de fonds, là, du réseau, enfin du réseau à venir, qui fait en sorte qu'il y a peu de communication qui se passe. Généralement, nous, quand ce sont des grandes entreprises qui sont en région et on est en train de réaliser un projet, généralement c'est su par les centres collégiaux de transfert. Peut-être pour des plus petites entreprises, ils le savent moins quand on fait affaire avec eux. Mais, s'ils faisaient partie du réseau, bien sûr on ferait circuler l'information. Il y en a avec lesquels ça circule facilement, je dois vous dire. Il y en a d'autres avec lesquels c'est un peu plus difficile.

Stratégie en matière d'incitatifs au travail en réseau

M. Bachand: M. le Président, donc vous avez, dans les prémisses, pour bâtir le réseau, mentionné: volonté de le faire évidemment, stabilité du financement, discours très clair. Les incitatifs, j'aimerais ça que vous m'en parliez un petit peu, parce que, moi, je pense que déjà le fait de travailler — vous allez me dire que c'est utopique de penser ça, là, peut-être, et puis ça va avec la jeunesse aussi... Mais je dirais que le fait de travailler en réseau, de mettre les... de ne plus isoler les chercheurs dans l'objectif à atteindre puis les capacités de l'atteindre, ça peut aussi être un incitatif pour l'ensemble des entreprises puis des chercheurs qui sont en région, de dire: Oui, oui, on va s'associer puis on va travailler en équipe. Parce que vous savez que la bête noire d'un chercheur, c'est bien d'être isolé, là. Donc, le seul fait de mettre en commun, ce n'est assurément pas le seul incitatif, mais est-ce que ça ne peut pas en être un aussi?

M. Guérin (Serge): Oui, ça peut en être un aussi. Moi, j'essayais juste d'aider la vertu, là, hein, parce qu'elle ne s'exprime pas nécessairement spontanément, surtout quand on est affamé. Et changer le climat, hein, je pense que ça changerait le climat de mettre un incitatif en disant: Regarde, on trouve ça tellement intéressant qu'on le bonifie. Ah! pas de façon énorme, ça peut être, je ne sais pas, moi... Et là ça reste

à discuter, toutes les modalités de ça. Mais je vais vous lancer un 2 % ou un 5 % de la valeur d'un projet qui est bonifié par cette enveloppe-là parce que deux centres travaillent ensemble; bien, ce n'est pas énorme, mais c'est un geste. Hein, ça aide, ça facilite le mouvement, je pense. Bon. Je pense que le fait que les chercheurs travailleraient ensemble davantage, je pense que, s'il y a cet incitatif-là...

Je vais prendre votre argument à l'envers, s'il y a cet incitatif-là et ça fonctionne, là, les chercheurs vont prendre goût à travailler davantage ensemble. Autrement, actuellement, on leur dit: Écoute, là, tu travailles pour notre organisation, toi, tu es chez nous, puis, bon... hein, bon, et tu travailles pour nos affaires, puis tu ne t'occupes pas des autres. Et c'est tout ça qui est malsain. Puis je pense que ce n'est pas parce que les gens sont de mauvaise foi, c'est parce que le cadre a besoin d'être changé.

M. Bachand: M. le Président, donc, je reviendrais aussi avec l'aspect de... Je peux laisser la parole à d'autres puis y revenir, si vous préférez.

Le Président (M. Jutras): Allez-y, vous avez commencé.

Mme Hamel: J'aurais une petite question sur l'incitatif.

M. Bachand: Allez-y, allez-y... Excusez, M. le Président.

Le Président (M. Jutras): Oui, Mme la députée de La Peltre.

Mme Hamel: Est-ce que vous êtes d'accord, M. le député d'Arthabaska?

M. Bachand: Absolument.

Mme Hamel: C'est justement sur les incitatifs, je pensais... Bien, merci, en passant, là, pour votre visite, ce matin, j'ai trouvé ça fort intéressant.

Le crédit d'impôt, là, qu'on a annoncé pour les entreprises qui veulent se moderniser, vous ne pensez pas que ça peut être un incitatif? Si, moi, j'ai une industrie puis je veux profiter de ça, moderniser pour accroître ma productivité — d'ailleurs, je voyais le tableau, là, c'est dangereux pour nous, là, au Canada, particulièrement au Québec — vous ne pensez pas, là, que ça peut être justement... Ça m'amènerait à chercher de l'aide peut-être auprès de vous ou...

M. Guérin (Serge): Oui, toutes ces mesures-là sont bonnes. Moi, j'étais très content quand j'ai vu ce crédit d'impôt là. J'espère que ça va inciter davantage les PME à venir. Mais le constat qu'on fait à l'heure actuelle, avant cette annonce de crédit d'impôt, puis j'espère que le crédit d'impôt pourra changer des choses, le constat qu'on fait à l'heure actuelle, c'est que les deux tiers des réclamations de crédits d'impôt auprès des gouvernements sont faits par quatre grands secteurs d'activité du domaine de la santé et le seul qui n'est pas du domaine de la santé, c'est l'aéronautique,

l'aérospatiale. Le reste, c'est la pharmacologie, le biotech, et tout ça.

Les deux tiers des réclamations de crédits d'impôt sont faits par ces secteurs-là. C'est extraordinaire. On doit applaudir. C'est des grands secteurs. C'est des secteurs de recherche importants. Ça emploie une main-d'œuvre d'une qualité extraordinaire. C'est formidable. Mais on n'est pas encore arrivés à trouver la formule — et le crédit d'impôt va bien dans ce sens-là, c'est correct pour nous aider à trouver la bonne formule — on n'a pas encore trouvé la formule qui fait en sorte que les PME vraiment viennent, s'adressent à des centres de recherche comme nous et ensuite vont chercher des crédits d'impôt. En tout cas, ce n'est pas clair, ce n'est pas dans les moeurs encore.

Moi, je pense que, pour aller plus loin et vous donner, par exemple, un exemple de stratégie que nous devrions avoir dans les régions, je pense qu'on doit s'interroger dans les régions sur les grands donneurs d'ouvrage, regarder si ceux-là d'abord sont en santé sur le plan technologique, parce que, s'ils ne sont pas en santé puis qu'ils font tomber après ça 25 PME dans le coin et une communauté, on n'est pas avancés. Ça se pose, ces questions-là, auprès des grands donneurs d'ouvrage. Ce n'est pas parce que ce sont des grandes entreprises qu'ils ne sont pas parlables, au contraire. C'est tout à fait parlable. Leur dire: Écoutez, on est préoccupés; vous êtes l'employeur qui détenez l'essentiel de l'activité économique dans la région: On peut-u se parler de votre démarche technologique? On peut-u échanger là-dessus puis voir? Par rapport à votre concurrence, vous vous mesurez comment? Avez-vous des indices? Donnez-nous pas des secrets, donnez-nous des indices. Parce que, dans un contexte de mondialisation, s'il fallait que cette entreprise-là soit achetée par une autre qui décide de rationaliser et qu'elle n'est pas dans le coup au plan technologique, elle est trop loin dans le rang technologique, elle peut se faire éliminer. Si elle se fait éliminer, c'est la conséquence dont on parlait. Alors, je pense que ça se pose, ces questions-là. Première question.

Deuxième question. Il faut aller voir les sous-traitants de ces grands donneurs d'ouvrage là qui sont souvent des entreprises qui prennent des risques technologiques... enfin qui prennent des risques technologiques eux-mêmes pour mieux servir le donneur d'ouvrage qui est de plus en plus exigeant, qui leur fait dans le fond un transfert de risque technologique. Et ça peut étouffer la PME en question si elle ne se revire pas de bord puis elle ne demande pas à l'aide, hein, elle ne crie pas à l'aide à certains moments.

D'autre part, celles qui s'en sortent et qui continuent d'être des fournisseurs de ces grands donneurs d'ouvrage là sont souvent, ce qu'on appelle, des belles PME, là, une vingtaine de millions de chiffre d'affaires. Elles font un profit raisonnable. C'est correct. Il faut essayer de les préoccuper à être moins dépendantes du donneur d'ouvrage parce que des fois 50 % de leur chiffre d'affaires dépend du donneur d'ouvrage. Il faut leur dire: Écoutez, ça ne vous tente pas de regarder sur d'autres marchés? Ça ne vous tenterait pas d'exporter? Ça ne vous tenterait pas d'augmenter vos exportations? Ce qui ne vous empêche pas de continuer de desservir le grand donneur d'ouvrage,

c'est correct, mais allez un peu plus loin, montez à 40 millions de chiffre d'affaires. Mais ça, souvent, ce n'est pas l'argent qui manque, ce n'est pas le financement qui manque quand l'entreprise est en santé, c'est le saut technologique souvent, c'est de faire ce saut-là technologique.

● (16 h 30) ●

Alors, je pense qu'il y a des grandes entreprises en devenir dans ces PME là, on doit les désigner. Hein, il n'y en a pas juste cinq, il y en a je ne sais pas combien au Québec, mais on doit les désigner pour voir comment on peut les faire grandir. D'abord, les soulager sur le plan du risque, qu'elles ne soient pas aussi dépendantes qu'elles le sont, et puis les faire grandir avec des sauts technologiques ou des sauts de marché vers l'exportation pour que ça devienne des grandes entreprises. Évidemment, il y en a qui vont vous dire: Écoutez, moi, ça ne m'intéresse pas. O.K. Si ça ne les intéresse pas, ça ne les intéresse pas, ils sont propriétaires de leurs affaires, c'est leur choix et c'est leur décision. Mais, moi, je fais le pari que, si on allait les voir puis on les sollicitait davantage, je pense qu'on pourrait... Et, dans ce sens-là, je suis tout à fait du même avis que le président du Fonds de solidarité, il faut en créer d'autres, grandes entreprises. On en a, on n'en a pas assez, et il y a un potentiel là, il y a un potentiel qui, faisons attention, peut être à risque.

Alors donc, il faut s'occuper des deux: il faut soulager le risque et utiliser le potentiel de ces entreprises-là. Voilà des stratégies. Là, je descends plus dans le détail et je suis rendu dans l'opérationnel. Ça, c'est des stratégies.

Le Président (M. Jutras): M. le député d'Iberville.

Stratégie d'adaptation aux marchés en évolution

M. Rioux: Merci. Je vous salue. Et vous avez eu des propos très intéressants pour un ex-professeur d'économie; toutes les problématiques que vous avez amenées, on pourrait, je pense, en discuter longtemps.

Mais vous avez parlé des nouveaux marchés et des marchés changeants, et vous nous avez mis l'eau à la bouche, vous nous avez dit: Je vais vous en parler un peu plus tard. Et j'aimerais ça si vous pouviez nous en parler davantage.

Et on a parlé énormément de réseaux. Évidemment, la première mission, c'est la productivité. Mais, quand on parle de réseaux, on va vers l'efficacité, et vous avez parlé qu'on pourrait possiblement en atteindre davantage en regroupant les centres de transfert technologique, universités. Mais est-ce qu'ils ne pourraient pas s'élargir? On pense à l'IREQ et des groupes comme ça aussi qui existent, le secteur privé.

Et vous avez parlé aussi de la notion qu'il y avait une certaine concurrence entre les dollars du privé et du public. Ça, j'aimerais ça que vous me donniez votre vision là-dessus.

M. Guérin (Serge): Non, je parlais de la concurrence du dollar public et du dollar public. Et ce que je voulais évoquer essentiellement, là, écoutez, on a

vu... je ne vous dis pas qu'on voit ça tous les jours, mais on a vu des centres collégiaux de transfert de technologies, affamés, évidemment, bon, se concurrencer entre eux ou, nous, nous concurrencer sur un projet. Bon. Alors, là, c'est le dollar public qui concurrence le dollar public. C'est ce que je voulais dire: ce n'est pas le dollar public qui concurrence le dollar privé. Et ça, ça n'a pas de bon sens, là. On en a encore moins... Pour le peu d'argent qu'on a, on en a encore moins en termes de rendement, là. C'est pervers comme effet.

Sur le plan des marchés, je pense que, sur l'Inde, sur la Chine, sur le Brésil, vous avez tout entendu là-dessus. Il n'y a pas grand-chose de plus à dire. Moi, ce qui m'inquiète beaucoup... D'abord, la Chine, on le sait, 9,5 % de croissance au premier trimestre de 2005, tu sais, là, premier quart de... ça y va. Où est-ce qu'ils vont s'arrêter? Je n'ai aucune idée. Évidemment, il y a des écueils qui les attendent, il va falloir qu'ils solutionnent un certain nombre de choses, entre autres sur le plan de la structure de leur marché financier et de leurs banques. Enfin.

Mais, moi, ce qui m'inquiète beaucoup, je me suis vraiment attardé aux États-Unis, au marché américain. Au cours des dernières semaines, j'ai commencé à ressortir des chiffres là-dessus, parce que c'est 80 % de nos exportations qui vont là; alors, 80 % de nos exportations, ça vaut la peine qu'on s'en occupe. Et quand on est rendu à 400 milliards... Tout est gros aux États-Unis, là — on va virer en milliards, si vous permettez: 400 milliards de déficit, des emprunts de 700 milliards, dont la moitié de cette dette-là est détenue par l'Asie, la Chine et le Japon, tu sais. Imaginez que les États-Unis décident de restreindre l'entrée des produits asiatiques sur leur marché alors que les Asiatiques détiennent la moitié de leur dette, il se passe quoi? Alors, là, ils n'ont pas les moyens d'être protectionnistes. Enfin, ils sont en train de se l'enlever, le moyen d'être protectionnistes, là, ils sont beaucoup plus vulnérables qu'ils l'étaient. La dette, en 1999, était de 800 milliards; en 2004, elle est de 3 000 milliards. C'est des chiffres qui font peur. Déficit commercial en 2004: 617 milliards.

Vous allez me dire: Tout est facile, aux États-Unis, parce que, quand on revire de bord, c'est gros, alors on peut inverser des chiffres. Effectivement, de Reagan à Clinton, il y a eu des inversions considérables. On peut encore assister à des inversions aussi considérables. C'est énorme, c'est une très grosse machine. Quand elle décide de réagir, elle peut aussi bien, en un an et demi, effacer un déficit très rapidement puis, en trois ans, régler une dette. Mais ce n'est pas exactement dans cette direction-là qu'ils s'en vont, là. On peut dire au moins que la tendance n'est pas dans cette direction-là. Et donc ça met à risque davantage des marchés qui, pour nous, étaient tellement et sont tellement naturels; c'est à côté, c'est... tu sais. Et en plus on a eu le dollar, qui, bon, nous a permis... c'était intéressant.

Pour nous, là, ça a beaucoup d'indications, ça, ça a beaucoup de signification, et pour les manufacturiers, ça a beaucoup de signification. Ces données-là sont importantes, ce marché-là est en train de changer, et il faut en tenir compte. Il n'y a pas juste l'Asie et la Chine. Et l'Asie et la Chine rentrent aussi sur le marché américain, de sorte que nos exportations sont à risque aussi sur le marché américain, à cause de la concurrence asiatique, pas juste sur notre marché local. Ce sont des

données dont il faut tenir compte. Et on a encore moins le droit ou le confort d'avoir, de conserver des écarts de productivité. Et, comme je vous dis, on est rendu maintenant, là, vraiment au changement technologique quant à la lutte aux écarts de productivité. Tout ce qu'il y avait à gagner, là, avant a été gagné ou presque, et on ne peut plus, là, rien demander, là, de ce côté-là des choses.

Alors, dans des marchés qui changent comme ça, dans les marchés où il va falloir avoir des produits à valeur ajoutée, des niches, il faut faire en sorte qu'on maîtrise, qu'on intègre, qu'on maîtrise des technologies beaucoup plus sophistiquées, dans notre secteur manufacturier, et je pense qu'il faut se donner les moyens. Dans le secteur privé, il faut faire ça. Dans le secteur public, je pense qu'il faut tenter de répondre à ça, là. On ne prendra pas les décisions à leur place, on n'installera pas les technologies, s'ils n'en veulent pas. Mais je pense que l'offre publique, telle qu'elle est, même sans argent neuf, parce qu'on n'en a pas... bien, si on n'en a pas, au moins on peut juste réorganiser nos affaires puis essayer d'être un peu plus pertinents puis efficaces.

Le Président (M. Jutras): M. le député de Montmagny-L'Islet; après, le député de Johnson.

Améliorations souhaitées en matière de brevets

M. Morin (Montmagny-L'Islet): Oui. Merci, M. le Président. Je ne sais pas si c'est à vous que cette question-là s'adresse, mais je la pose quand même. On parle d'incitatifs, de crédits d'impôt, mais est-ce que nos brevets, dans la manière de faire dans le moment, est-ce que c'est un incitatif assez valable pour pousser nos gens à aller vers vous ou à aller vers le... au niveau du brevet? Est-ce qu'il n'y a pas des choses à changer au niveau canadien ou au niveau québécois?

M. Guérin (Serge): Bien, il y a toujours cette préoccupation... Je vais vous donner une partie de réponse; si mes collègues veulent compléter. Il y a toujours cette préoccupation de propriété intellectuelle, surtout quand on discute avec les universités, quand un industriel discute avec les universités. C'est un facteur négatif actuellement, l'attitude des universités par rapport à la propriété intellectuelle. Les entrepreneurs ne sont pas tout à fait tentés de dire: Écoutez, on va aller travailler... on va aller vous faire travailler, puis vous allez garder la propriété intellectuelle. Là, les manufacturiers, ils revirent de bord dans ce temps-là. Alors, ça, c'est un éternel problème. Il n'est toujours pas réglé, ce problème-là, entre les universités et les entreprises.

Chez nous, le problème de la propriété intellectuelle ne se pose pas de cette façon-là et ne se pose pratiquement pas, dans le sens où l'entreprise qui vient chez nous n'est pas un vendeur de technologies, c'est un utilisateur de technologies. Alors donc, il ne tient pas nécessairement à garder toute la propriété intellectuelle, parce que, lui, tout ce qui l'intéresse, c'est d'être le premier à avoir cet équipement-là. Si les autres l'ont dans trois ans ou dans deux ans, il aura eu le temps de faire sa place. Et souvent ce qu'ils vont nous

négoier, c'est une période où on ne fera pas un autre équipement semblable pour un concurrent. Alors, ça peut varier, ça peut être 12 mois, ça peut être 18 mois. Alors, souvent, chez nous, c'est ce qu'ils vont faire. Ce qui les intéresse, c'est d'être le premier à avoir l'équipement le plus efficace.

M. Morin (Montmagny-L'Islet): O.K. Mais est-ce que la manière de faire est un incitatif à aller vers le brevet, pour nos... Est-ce qu'on est corrects? Parce que je me suis déjà fait dire qu'ici, au Canada, pour les questions de brevet, on est mieux de s'en aller aux États-Unis; là vraiment ils sont protégés plus...

M. Guérin (Serge): Denis, veux-tu commenter là-dessus? Moi, je...

Une voix: ...plutôt Jacques.

M. Guérin (Serge): Ou Jacques? As-tu... Jacques Brosseau, qui est vice-président aux affaires juridiques au CRIQ, et qui s'occupe de ces questions-là.

M. Morin (Montmagny-L'Islet): Je ne veux pas avoir une dissertation sur les brevets. Juste pour...

M. Guérin (Serge): Il s'occupe de toutes ces questions-là au centre.

M. Brosseau (Jacques): En fait, un brevet, vous le savez, c'est un droit exclusif d'exploitation. Bon. Et chaque pays émet son brevet. Donc, ce qu'il faut faire, dans ce cas-là, c'est déterminer au niveau commercial quel est le meilleur endroit, quels sont les pays les plus intéressants, en termes de marché, où on doit breveter.

● (16 h 40) ●

Quand on parle du marché américain, on parle toujours de 10 fois plus que le Canada. Évidemment, le brevet américain, dans ces conditions-là, est presque essentiel. Et il faut aussi étudier les pays où il y a de la fabrication. Parce que là on parle souvent du marché américain comme un marché d'acheteurs, mais il faut aussi s'assurer de se protéger contre des éventuels fabricants de mêmes technologies. Donc, ce sont les questions qu'on doit se poser lorsqu'on doit analyser la possibilité de prendre un brevet.

M. Guérin (Serge): Est-ce que la situation est meilleure ici qu'aux États-Unis?

M. Brosseau (Jacques): En fait, non. Au niveau de la situation, la prise de brevet n'est pas plus complexe à mon sens au Canada qu'aux États-Unis. On répond un peu plus rapidement aux États-Unis, question probablement d'affaires, mais, au Canada, je n'ai pas de remarques particulières de ce côté-là.

M. Morin (Montmagny-L'Islet): Est-ce que la protection du brevet est plus longue à certains endroits qu'à d'autres?

M. Brosseau (Jacques): Non. C'est généralement 20 ans partout. À part... bien, il y a eu des questions,

récemment, au niveau du secteur médical, qui est un peu plus bas, qui est un peu moins long. Mais généralement c'est 20 ans à peu près, dans tous les pays.

Le Président (M. Jutras): M. le député de Johnson.

M. Boucher: ...mais je dois aller faire tomber le gouvernement avec mon équipe.

Des voix: ...

M. Boucher: Je vais devoir vous quitter à 16 h 55.

Une voix: On va vous souhaiter bonne chance.

Une voix: Peut-être qu'il y a des choses qui vont changer.

Des voix: Ha, ha, ha!

Innovations technologiques permettant une gestion plus efficace des ressources forestières

M. Boucher: Blague à part... Vous savez que je ne suis pas sérieux, même si je le voulais. Je vais aborder une question très, très concrète, là. Dans les régions, actuellement, vous savez, il y a une coupe de 20 %, une coupe forestière, une diminution de 20 %, et il y a des inquiétudes. Moi, la question que je me pose, là, au-delà de la politique qu'on veut faire avec ça, c'est: Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour minimiser l'impact, là? Quel axe technologique on pourrait développer, là? Puis comment vous pourriez nous aider, là?

Parce qu'on voit bien... Moi, j'ai vu une machine, à matin, là, qui classait, puis qui analysait des planches, puis qui m'a drôlement impressionné. J'ai vu une autre machine qui, elle, étudie la résistance du bois. C'est-à-dire cet axe technologique là qui pourrait nous aider, là, à minimiser justement l'impact de ces coupures-là? Y a-tu quelque chose à faire, là, de votre point de vue?

M. Guérin (Serge): Il est clair qu'une réduction, cette réduction de 20 % découle donc du fait de la rareté graduelle et inquiétante de notre bois. Il est sûr qu'à partir de cette préoccupation-là, ce qu'il faut, c'est avoir des équipements beaucoup plus efficaces et des concepts d'utilisation, je dirais, entre guillemets, de la forêt, là, beaucoup plus pointus, beaucoup plus optimisés. Il faut en arriver à faire en sorte que le produit qu'on veut faire soit d'abord de plus grande valeur ajoutée encore, avant qu'il soit mis sur le marché, ça, c'est sûr. Ça, c'est en aval. Mais, en amont, il faut être capable de partir de l'aval et aller à l'amont en identifiant même l'arbre qu'il va falloir couper pour faire ce produit-là à très grande valeur ajoutée, transformé trois fois. Et là il faut se poser la question de la chaîne complète de façon beaucoup plus sérieuse.

On discute actuellement, on a mis au point un concept d'usine du futur, pour répondre à ces préoccupations-là. Ce n'est pas demain la veille que ce sera en place. On discute ça actuellement avec des

entreprises, on essaie de voir quelle adhésion ils veulent donner à ça. Mais il est clair qu'il va falloir regarder ces éléments-là. Il y en a qui ont déjà commencé à le regarder, dans les entreprises de bois, c'est sûr, ils ont fait des réflexions; il y en a qui n'en ont pas fait puis il y en a qui en ont fait. Et nous, on en a fait beaucoup, et on est très avancé là-dessus, et on aimerait beaucoup effectivement aller plus loin sur ces échanges-là. Ça fait partie des approches, là, qui sont des réponses à cette préoccupation.

Encore une fois, ce ne serait pas en place demain matin. Alors, qu'est-ce qu'on fait, demain matin, avec le 20 %, là? Écoutez, je pense qu'il va y avoir, il va devoir y avoir des mesures ponctuelles de prises, peut-être doter les entreprises justement, ponctuellement, là, à assez court terme, d'équipements un peu différents pour tenter d'optimiser un peu plus puis de garder l'activité industrielle puis les emplois qui sont dans les usines, mais rapidement développer tout une autre approche, tout une autre approche.

Je pourrai vous en donner d'autres détails, je pourrais demander à quelqu'un de vous donner plus de détails, si vous voulez, si la commission le désire. J'ai, dans mon équipe, l'honneur d'avoir un des concepteurs de cette notion-là.

M. Boucher: Ce serait intéressant, parce que je trouve que c'est en plein dans le mille, là. Je ne sais pas si mes collègues sont intéressés à...

M. Guérin (Serge): À condition... Si vous êtes d'accord, à condition, Yves, que ce soit...

M. Boucher: Oui. Yves, faut que je parte à moins cinq.

M. Guérin (Serge): ...deux minutes et demie.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Jutras): Je vais le surveiller.

M. Guérin (Serge): ...M. le Président.

M. Dessureault (Yves): Merci de m'accorder ce deux minutes d'honneur. Ce concept d'usine là, c'est un concept qui a été travaillé dans l'esprit d'un partenariat réseau, donc Forintek, qui est un joueur impliqué fortement là-dedans, les gens du ministère des Ressources naturelles aussi ont été impliqués, ainsi que l'Université Laval, au Département de foresterie, avec le groupe FORAC et la chaire CIBISA. Donc, c'est vraiment un projet ou une idée de projet qui émane de cette concertation-là.

Ce qu'on fait de très différent d'actuellement, dans l'approche de procédé, c'est qu'on va considérer les deux alternatives de la production dès le début de la chaîne d'approvisionnement. C'est-à-dire, les arbres vont arriver, ils vont être qualifiés puis ils vont être identifiés à soit une production pour de la valeur de la commodité — donc, deux-par-quatre, deux-par-six, produits courants qu'on voit — ou une production de valeur ajoutée dès le départ. O.K.? Et actuellement, la valeur ajoutée est approvisionnée à la fin de la ligne; on prend

le produit final, les deux-par-quatre, puis on alimente des usines de poutrelles avec ça. O.K.? Donc, on prend un très, très long détour pour approvisionner quelque chose, alors qu'il y a des économies à faire importantes en y pensant dès le début.

Ce que ça amène, ce concept-là, aussi, ça amène une plus grande agilité au niveau des entreprises, une capacité de pouvoir répondre à une commande. O.K.? Actuellement, on approvisionne comme une bourse le domaine du bois, c'est-à-dire on essaie d'aller chercher le maximum de rendement matière — toutes les usines produisent comme ça — puis on inonde le marché quelque part, puis là, il y a un jeu d'offre et de demande qui fait en sorte que les prix fluctuent. Et ce qu'on produit n'est pas nécessairement ce qui aurait été le plus payant à produire. Ce nouveau concept là réduit l'agilité, en fin de compte, réduit le temps de cycle passablement et permet à l'entreprise de pouvoir réagir plus soudainement à une variation de demande, donc profiter de la rareté dans certains cas de certains produits pour avoir une valeur supplémentaire.

Donc, c'est ça qu'on essaie d'aller chercher dans ce concept-là. Il y a des technologies... Les principaux problèmes: la précision au niveau de la coupe, donc des outils qui vont améliorer le contrôle de la précision; la vitesse est toujours un élément fondamental; et le volet aussi de traitement de commande en temps réel, un peu dans l'esprit du projet Boréal que vous avez vu ce matin. Donc, oui, il y a des alternatives intéressantes, et le contexte actuel amène aussi plusieurs groupes d'industriels à y réfléchir. Donc, globalement, aussi, on s'en va vers des entreprises qui ont une conscience sociale assez importante actuellement et qui veulent aller plus loin au niveau du rendement financier et matière de ce qu'ils peuvent sous-tirer des produits du bois. Je ne sais pas si ça répond à la question.

Mme Lachance (Carole): J'ajouterais peut-être un élément. C'est une initiative toute récente dans le cadre de ce grand projet. On a également pris contact avec certains des équipementiers pour mobiliser en plus les équipementiers privés qui desservent l'industrie pour contribuer à ce projet. Alors, on est au tout début des discussions avec eux. Le projet est encore en projet, et non quelque chose de définitif et de bien structuré, mais déjà on a signifié l'intérêt d'associer ces gens-là. Et eux-mêmes d'ailleurs, via Forintek entre autres, participent aux mêmes discussions, ont signifié l'intérêt de participer à ces projets.

M. Dessureault (Yves): Et ça, c'est un projet d'une grande envergure qui nécessite une mobilisation, sinon ça va prendre trop de temps pour arriver aussi à des éléments de pertinence dans la situation actuelle. Donc, le temps va être trop long si on ne se mobilise pas.

Critères de choix des PME partenaires

Le Président (M. Jutras): Moi, j'aurais une question, voir, pour savoir comment vous faites le choix au niveau des PME qui voudraient faire affaire avec vous autres. Parce que là on voyait, ce matin, bon, des questions... puis c'en est encore une, ça, c'est plus une

question macroéconomique, là, tu sais, c'est toute l'industrie de la forêt — ce matin, on voyait l'industrie du meuble. Mais, disons, la PME, là, qui, elle, a un problème, là, puis qui va vous le soumettre, comment vous faites la sélection à ce sujet-là? Qui on peut référer, chez vous, puis qui va être accueilli, finalement, favorablement? Parce que vous ne pouvez pas accueillir tout le monde, aussi, on le comprend, là. Alors, comment ça se fait, cette sélection-là?

• (16 h 50) •

M. Guérin (Serge): Toutes les entreprises qui cognent à la porte, chez nous, on leur parle puis on essaie d'identifier leurs besoins, puis, si on ne peut pas répondre à leurs besoins, on essaie de les acheminer ailleurs. Mais, il faut comprendre, on ne peut pas tout faire non plus, et on n'a pas voulu se prétendre bons dans tout. Alors, on a fait des choix, on a des marchés prioritaires — Carole pourra peut-être en parler davantage; on a des marchés prioritaires — on a des expertises. On ne maîtrise pas toutes les expertises, mais on en maîtrise un certain nombre, en tout cas suffisamment pour être capables de solutionner le genre de problème que vous avez vu ce matin.

Puis, troisièmement, ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont partantes pour des contrats de recherche et développement qui sont... C'est des risques, hein? Ils prennent un risque, on prend un risque, on prend un risque ensemble puis, bon... Et ce n'est pas toutes les entreprises qui sont capables de faire ça. Il y en a, mais... Et, je vous dirais, quand on a vraiment une technologie plus maîtresse, plusieurs importantes, comme ce que vous avez vu ce matin, ce n'est généralement pas des PME qui ont les reins assez forts pour aller aussi loin que ça, puis mettre de l'argent, puis prendre le risque, puis... C'est plus difficile. C'est plus difficile, mais ça se fait.

Alors, si c'est dans nos marchés, si c'est dans nos expertises... Et, si c'est dans nos marchés, évidemment, c'est clair qu'on va essayer d'aider cette entreprise-là. On ne fait pas de choix. C'est celle qui vient et qui est prête à travailler, si ça répond à ces deux critères-là. Sinon, on va la réorienter ailleurs et on va l'aider à trouver des solutions ou...

Le Président (M. Jutras): Mais la plus grande entreprise, elle, elle a les moyens bien des fois, bien souvent, de faire sa recherche et développement. Elle a même des fois ses laboratoires, puis elle a ses chercheurs, puis elle a ses scientifiques qui travaillent pour elle. Mais, par contre, je reviens sur cette question-là de la PME qui, elle, n'a pas les moyens, mais est-ce qu'elle a les moyens de faire affaire chez vous?

M. Guérin (Serge): Tout à fait. D'abord, quand on développe une technologie ou une application technologique avec l'entreprise, je vous mentionnais ce matin et je le redis, puis je l'ai mentionné tantôt aussi, souvent, nous aussi, on va mettre de l'argent avec l'entreprise pour développer sa solution. Pourquoi on met de l'argent? Parce que ça nous permet d'étendre nos expertises, ça nous permet de voir d'autres applications. En réalisant ce projet-là, on va peut-être voir d'autres applications ailleurs, ce qui va nous permettre de desservir encore d'autres entreprises — un peu la saucisse

Hygrade, si on veut, ou la pâte à pizza qu'on étire. Alors, pour nous, c'est intéressant. Pour nous, c'est intéressant, pour nos chercheurs, c'est intéressant pour conserver les expertises alertes, puis c'est intéressant pour les étendre aussi, ces expertises-là, étendre les applications.

Alors donc, on va mettre de l'argent avec l'entreprise, on va discuter d'un forfaitaire. Généralement, dans ces cas-là, c'est un forfaitaire qui est basé évidemment à partir de taux horaires qu'on a. Mais les taux horaires qu'on pratique, ce sont les taux horaires du marché, exactement, et on les vérifie chaque année pour être sûrs qu'on n'est pas partis pour la gloire. Au contraire, il y a quelques années, on les a augmentés; on était trop bas et on se faisait critiquer parce qu'on avait des taux trop bas. Dans les entreprises, ils disaient: Écoutez, imaginez quelque chose qui n'est pas tout à fait de la recherche et développement, là, mais qui est contrat ponctuel. Alors, des fois, les entreprises venaient chez nous puis ils disaient: Bien, c'est parfait, vous allez me faire ça. Naïvement, évidemment, puis intéressés évidemment on le faisait, sauf qu'on se faisait critiquer par d'autres, en disant: Écoutez, avec un peu d'effort, chez nous, on aurait pu desservir cette entreprise-là, puis vous avez coupé les prix. Alors, quand on a vu ça, on a mis nos tarifs au marché puis on a dit: Là, on ne bouge plus de là puis on reste au marché.

Alors, quand on dit: C'est cher, dans un centre de recherche, qu'est-ce qui est cher? C'est le risque. C'est-à-dire que, si vous n'aboutissez pas comme vous pensiez ou moins bien que l'aviez imaginé, là vous trouvez ça cher. Mais, ça, tant que vous n'avez pas fait la démarche puis vous ne vous êtes pas engagé dans un développement, vous ne pouvez pas le savoir d'avance. Mais ça peut avoir beaucoup de réponses à vos questions. Mais il y a toujours une zone où vous ne les aurez pas, ces réponses-là. Et on y va ensemble, consciemment, on s'embarque tous les deux, l'entreprise et nous, et on essaie de réduire ce corridor-là évidemment, pendant la réalisation du projet, mais... C'est ça.

Alors, quand on dit: ça coûte cher, c'est que ce n'est pas ce que j'avais imaginé ou c'est moins, un petit peu moins que ce que j'avais imaginé, ou ça prend un peu plus de temps que ça devait prendre, alors je n'ai pas mon rendement exactement tout de suite. Quand les gens disent: C'est cher, je pense que c'est de ça dont ils parlent. Maintenant, il y en a toujours qui veulent tout gratuit, aussi. On n'a pas ces moyens-là, vous le savez. Carole, voulez-vous ajouter là-dessus?

Mme Lachance (Carole): Oui. J'ajouterais qu'on ne fait pas que réaliser des travaux. Souvent, on reçoit des demandes qu'on va... Dans le fond, on va analyser la situation, et la solution se trouve dans le marché, et donc on va leur indiquer où trouver les fournisseurs, où trouver l'aide nécessaire.

J'ai ici quelques statistiques. On reçoit 4 000 demandes de toutes sortes au CRIQ. Là-dessus, on réalise 1 500 projets. Alors, tous les autres sont soit réorientés vers d'autres fournisseurs de services dont certains CCTT; parfois, ça va être carrément des fournisseurs de services privés ou de solutions privés, parce que ce qui est requis pour le besoin de l'entreprise, c'est quelque chose qui existe déjà.

Alors, je dirais, les deux tiers des demandes, on les réoriente, on les réachemine vers des sources appropriées de solutions qui sont, à ce moment-là, accessibles à l'entreprise. On ne fait qu'une partie de nos demandes qui vont atterrir, je dirais, en projets de recherche chez nous. Donc, on traite beaucoup plus large, mais sans nécessairement que ça vienne... et ça, c'est notre vocation, je dirais, gouvernementale, sans nécessairement que ça nous revienne en retour dans des projets rémunérés. Donc, je dirais, c'est plutôt les entreprises qui nous choisissent que nous qui les sélectionnons.

Collaboration avec des entreprises de textile

Le Président (M. Jutras): Et je vais reposer une autre question, puis après les collègues pourront y aller. On a parlé de l'industrie du meuble, on a parlé de la forêt; il y a le textile aussi qui est dans une situation on ne peut plus inquiétante, là, au Québec, présentement. Est-ce qu'à ce chapitre vous avez eu à intervenir? Est-ce que...

M. Guérin (Serge): C'est un marché qu'on a déjà regardé, il y a quelques années, et on s'est dit: Il y a beaucoup d'entreprises de textile au Québec. Technologiquement, comment ils sont équipés? Et on s'est rendu compte qu'essentiellement les équipements, dans le domaine du textile, viennent de la France et, si je ne m'abuse, de l'Italie, de ces deux pays-là. Et ceux qui s'équipent avec ce genre de pièces là, là, c'est ce qu'il y a de mieux, il n'y a rien de mieux qui se fait. On a essayé de voir comment on pourrait concevoir des équipements encore plus performants que ce qu'on observait là; ce n'est pas, ça ne nous semblait pas possible — utiliser la vision artificielle, par exemple, pour rendre encore plus performant ce genre de... sur la coupe, par exemple, hein? Bon. Mais on n'a rien trouvé... On l'avait examiné; on n'a rien trouvé pour répondre vraiment à ça. Celles qui étaient bien équipées étaient bien équipées, il n'y avait pas moyen de... Et les autres, pour les autres qui étaient moins bien équipées, bien c'était disponible. S'ils ne voulaient pas en acheter, bien ça ne donnait rien, pour nous, de développer, là, ça existait, les équipements existaient.

Mme Lachance (Carole): Sans vouloir contredire mon président, on réalise quelques travaux avec, mais très pointus. Et c'est habituellement pour des entreprises de textile très spécialisées, ce qu'on appelle les textiles techniques. L'industrie du textile ou de l'habillement a un centre spécialisé qui le dessert très, très bien, qui est celui de — voyons, le groupe...

Une voix: Saint-Hyacinthe.

Mme Lachance (Carole): ...de Saint-Hyacinthe, oui; le groupe — des textiles techniques, je crois. Et on a regardé avec eux, comment on pouvait être complémentaires, et disons que, par rapport à nos expertises, il y a peu de secteurs où est-ce qu'on peut intervenir, mais à l'occasion on travaille pour des entreprises, mais dans les textiles très spécialisés.

M. Guérin (Serge): Alors, ma réponse était pour... je pense, était plus pour l'ensemble... les textiles moins spécialisés, là. Mais c'est très peu, ce qu'on fait, de toute façon.

Mme Lachance (Carole): Oui, c'est marginal.

Le Président (M. Jutras): Oui, M. le député de Vanier.

Sources du déficit

M. Légaré: Merci, M. le Président. Bonjour. Merci d'être là, puis merci de l'accueil que vous nous avez fait aujourd'hui. C'était fort intéressant.

● (17 heures) ●

Vous avez parlé tantôt, M. Guérin, du déficit. Moi, je veux revenir sur ça, le déficit que vous aviez depuis peut-être quelques années, ou peu importe. Vous aviez parlé aussi de la monnaie, la baisse des ventes et puis... qui venaient un peu expliquer ce déficit-là. Si on revient au milieu des années quatre-vingt-dix, où vous avez eu des excellentes années, est-ce que vous avez fait, au milieu des années quatre-vingt-dix, peut-être un changement de vision? Vous parliez de la vision de l'innovation; est-ce qu'il est arrivé des changements majeurs, à un moment donné, pour... Puis là je ne sais pas si ma question s'adresse au V.P. finances ou au V.P. technologies, mais est-ce qu'il y a eu des modifications majeures qui ont fait qu'à un moment donné on n'a pas suivi le courant, ou je ne sais pas? Si on enlève les éléments externes, qui est la monnaie, ou si on s'en va chez vous, là, entre quatre murs, là, est-ce qu'il y a eu des changements au niveau d'une vision, d'une mission, peu importe, qui expliqueraient ça?

M. Guérin (Serge): Non. D'ailleurs, quand on a eu des ajouts d'activités, comme celle de la commercialisation, c'était à partir de 1997, et c'est là où le chiffre d'affaires... 1997-1998, c'est les bonnes années. Alors donc, ce n'est pas... et ce n'est pas les revenus de commercialisation qui ont augmenté nos revenus. C'étaient des bonnes années, c'étaient des années où le manufacturier vraiment investissait. Et il faut faire attention parce que, je pense que c'est 1998 où on a une année un peu spéciale, on a eu un contrat très, très important, on a fait un équipement, puis l'entreprise nous a dit: Écoutez, faites-moi-z-en 18 tout de suite, pareils. Je n'ai pas le temps d'aller chez un équipementier, faites-moi-z-en 18 pareils tout de suite, tout de suite, ça presse. Alors, là, il y a eu cette année-là où ça avait gonflé un peu les chiffres. Mais c'étaient des bonnes années.

Après ça, c'est la conjoncture. Nous, on n'a pas réorienté nos affaires, on n'a pas changé. On a continué de développer nos marchés, de travailler fort, mais on se rendait compte graduellement que ça devenait de plus en plus difficile de prospector des secteurs, d'attacher des fils, tu sais, de signer des ententes, et tout ça, ça devenait de plus en plus difficile, et les trois dernières années, c'est... Et, quand on regarde ça, moi, c'est sûr qu'il ne faut pas que regarder la conjoncture, mais, quand on regarde le taux de croissance de l'industrie manufacturière les trois dernières années, tu sais, c'est

extrêmement difficile. Alors donc, on est tributaires de ça.

Et c'est pour ça qu'il faut faire attention, dans le financement de centres comme le nôtre, de ne pas dire: Bien, là, puisqu'ils font un déficit, donc on va réduire le financement, comme je vous disais tantôt: l'effet de siphon. C'est quand la conjoncture est mauvaise qu'il faut soutenir ce genre d'outil là. Il faut être absolument anticyclique dans l'approche de ce développement industriel. Là, on ne parle pas de recherche pour dans 10 ans ou dans 15 ans, on ne parle pas de recherche fondamentale chez nous, on parle d'agir. Et c'est quand l'industrie a de la difficulté qu'il faut être présent. Si on a moins de moyens quand l'industrie est en difficulté, bien l'industrie, c'est sûr, je ne sais pas si elle va se sortir du trou elle-même, mais c'est sûr qu'on ne peut pas l'aider. Alors donc, il faut être absolument anticyclique dans le soutien des outils de développement technologique comme la nôtre.

Disponibilité des innovations technologiques du CRIQ

M. Légaré: Est-ce que vous me permettez de continuer une autre... O.K. Peut-être deux petites questions rapides. Lorsque vous développez une technologie, soit vous avez un mandat ou peu importe, lorsque vous développez une technologie, est-ce que toutes les entreprises, toutes les PME peuvent avoir accès à cette technologie-là? Vous parliez tantôt de la machine, là, la technologie que vous avez développée pour les planchers...

M. Guérin (Serge): Le bois de plancher.

M. Légaré: Exactement, vous avez nommé l'entreprise. Bon. Moi, j'ai une entreprise de PME qui se spécialise dans ça, je m'en vais vous voir, vous avez développé ça pour une entreprise, est-ce que, moi, j'ai accès à ce genre de technologie là ou il y a vraiment un contrat qui est fait avec cette compagnie-là, puis on ne peut pas...

M. Guérin (Serge): Il y a deux cas ou trois, si on veut. L'exemple du bois de plancher est une exception, dans le fond. Je m'en rappelle, quand je suis arrivé au CRIQ, c'est le premier contrat que j'ai signé, le premier, et ça faisait quelques jours que j'étais là, et, dans ce contrat-là, qui avait été négocié pendant des semaines, des mois — on me dit: C'est prêt, M. le Président, c'est extraordinaire, vous devriez signer ça, là, on a tout revu ça cinq fois plutôt qu'une — il y avait une clause d'exclusivité. Bon. On vit bien avec parce que, depuis ce temps-là, le client est chez nous, il nous a demandé d'autres équipements, d'autres équipements, d'autres équipements. C'est extraordinaire, il est bien heureux, puis nous aussi. Mais on est engagés dans une clause d'exclusivité avec lui.

Dans les autres cas, c'est des clauses d'exclusivité qui peuvent varier, là; l'entreprise va demander d'avoir un répit de 12, 14 ou 16 mois, c'est-à-dire qu'on ne fera pas un autre équipement comme ça pour un concurrent avant cette période-là, pour les laisser... Alors, ils ne veulent pas de filet plus que ça. Puis, dans

d'autres cas, ils n'en demandent pas du tout. Ce ne sont pas des vendeurs de technologie, comme je vous dis, ils ne veulent pas protéger la technologie, ils veulent être les premiers à l'avoir. Mais ils savent très bien que, si on en fait une autre, ça va prendre 24 mois avant de la réaliser. On n'est pas une «machine shop», là, hein, ça va prendre 24 mois avant de la réaliser.

On est intéressés d'ailleurs à faire une deuxième copie. Pourquoi on est intéressés? Parce qu'on va corriger beaucoup de petites choses qu'on a vues sur le premier, on va l'optimiser davantage. On va essayer de réduire les coûts aussi de montage de ça puis on va essayer d'y donner peut-être encore plus de fonctionnalité. Alors, on est intéressés à faire la deuxième, mais le temps qu'on la fasse protège l'autre, protège le premier amplement. Alors, il y a des fois qu'ils ne demandent même pas une période de protection parce qu'il savent très bien qu'il n'y en aura pas un autre sur le marché avant une bonne période.

Bilan concernant l'expérience d'Intellium technologies inc.

M. Légaré: Une dernière rapidement. Intellium technologies inc., eux, constat?

M. Guérin (Serge): Constat: une excellente expérience de commercialisation qui a manqué d'argent puis qui a manqué de temps. On se rend compte que, pour commercialiser un portefeuille d'une valeur de 10 millions, parce que c'est ça que les technologies valaient quand on a mis dans Intellium, ça aurait pris plus que 5 millions cash. C'est long, c'est complexe, la commercialisation. Là, quand on dit ça, là, «Intellium n'a pas fonctionné», mais les technologies fonctionnent, elles sont installées puis elles fonctionnent. Celles qui ont été vendues fonctionnent et fonctionnent très bien. D'ailleurs, l'industrie du sciage au Québec en a profité passablement — on en a vendu combien au Québec 20, 26? Alors donc, c'est 26 entreprises qui se sont améliorées en sciage au Québec, avec des «paybacks» sur la valeur de l'équipement, des retours sur l'investissement qui étaient de moins d'un an.

M. Légaré: C'est un peu décevant de voir... C'est extrêmement décevant de...

M. Guérin (Serge): Oui. Mais l'activité d'Intellium même a manqué de temps, a manqué de fonds, mais je pense que... Il y a eu d'autres expériences de commercialisation au Québec, hein? Il y a eu VRQ, bon, puis il y en eu d'autres. Il y a SOVAR qui a fait des expériences et qui vit encore. Il y a eu un colloque organisé par l'ADRIQ, il n'y a pas très longtemps, sur la commercialisation. Et il y a aussi eu la commission Fortier. J'ai bien hâte de voir ce que la commission va déposer comme rapport. On a tous été invités à aller déposer des mémoires, des réflexions sur la commercialisation; on y est allés, et j'attends le rapport. J'ai bien hâte de voir ce qui va sortir de là.

Ce qui est important, même si toutes ces initiatives-là, il n'y a pas eu des succès éclatants, là, sauf des petites exceptions, là, l'important, c'est que, maintenant, dans le vocabulaire du développement

technologique, on a inclus le mot «commercialisation». Avant, on n'en parlait pas. Là, maintenant, on sait qu'il est insensé d'investir dans du développement technologique, si on peut faire 20, 200, 2 000 copies de ce qu'on a développé, pourquoi on ne le ferait pas? Avant ça, écoutez, nous, au CRIQ, nous-mêmes au CRIQ, on était de la culture qui disait: On a un client, on développe un produit pour un client, puis on prend le dessin, puis on le met dans le tiroir, puis on change, puis le client suivant, pour d'autre chose, client suivant, pour d'autre chose, client suivant, pour d'autre chose. Mais, si je peux aider 30 entreprises au Québec parce que j'ai développé ça, pourquoi je ne le confie pas à un équipementier pour qu'il le fabrique en série puis qu'il le vende? On ne faisait pas ça. Maintenant, c'est banni, là. On ne peut plus parler de développement technologique sans parler de commercialisation.

On a franchi un grand pas, on a franchi un grand pas à travers toutes ces expériences-là. Et, sur les opérations aussi, on a appris beaucoup de choses, comme: valoriser un portefeuille de 10 millions avec 5 millions de cash, ça n'a pas d'allure. Non. Sur la méthode, la méthodologie aussi, on a appris des choses, sur la façon de faire les partenariats avec des entreprises qui commercialisent. Sur le transfert technologique, on a appris des choses. Mais il fallait l'essayer. Tout ça serait resté tout à fait théorique, puis on aurait eu une compréhension des choses tout à fait théorique si on ne l'avait pas essayé. On l'a essayé. Je vous dirais que l'apprentissage qu'on en a fait, toute la communauté, là, je pense que c'est excellent, et, maintenant, on ne peut plus réfléchir sans avoir cette composante-là en tête. Et je pense que, quand on parle d'un réseau, là, un réseau qui fonctionnerait correctement aurait aussi un bras de commercialisation, je pense, devrait avoir un bras de commercialisation organisé en marge, là, du réseau.

Mais c'est pour ça que j'attends de voir, là, les commentaires de la commission Fortier là-dessus. Je pense qu'il faudrait jongler à un bras de commercialisation pour un réseau comme ça. C'est clair, sûr, sûr.

M. Légaré: Merci, M. Guérin.

M. Guérin (Serge): Je vous en prie.

M. Morin (Montmagny-L'Islet): Est-ce que vous en faites encore, au niveau de la commercialisation, est-ce que vous... Non?

M. Guérin (Serge): Non, ce qu'on fait maintenant, c'est qu'on va faire du transfert, ou on va céder des licences de commercialisation ou on va faire du transfert, tout simplement. On va faire du transfert à un équipementier puis on va se contenter d'une redevance. Alors, on est revenus à l'ancienne pratique, on est revenus à l'ancienne pratique; avant, c'était ça. Sauf que, moi, je dis qu'il va falloir réinventer une autre approche de commercialisation fort de l'expérience qu'on a vécue.

Méthode de développement de l'expertise

M. Morin (Montmagny-L'Islet): Une autre interrogation. Dans votre mission, vous prenez acte au

niveau des entreprises. De lui-même le CRIQ ne va pas... il a une idée puis il fait de la recherche vers ça, vous ne faites pas ça, vous faites simplement ce que les PME vous demandent?

● (17 h 10) ●

M. Guérin (Serge): Il y a une partie de recherche interne que nous faisons, c'est-à-dire qu'on va essayer de pousser plus loin l'utilisation d'une expertise. Un chercheur va avoir l'idée d'aller un peu plus loin sur une application, il va faire ça à bien petite échelle. Il y a une partie de notre recherche, on est obligés de faire ça pour voir, connaître les limites des expertises, connaître les limites des applications. Alors, il y a une partie de notre portefeuille de recherche qui est consacrée à ça, mais ce n'est pas la plus grande partie, évidemment.

Stratégie visant à éviter les écarts de productivité avec des concurrents en pleine expansion

Le Président (M. Jutras): Je reviendrais peut-être sur une question qui a été soulevée autant dans votre présentation... puis c'est Mme la députée de La Peltre aussi qui y a fait référence, là, le problème de la productivité. C'est un problème qui est présent dans le décor, là, au Québec, et, comme vous l'avez mentionné, ça allait bien quand on avait un dollar faible, mais, aujourd'hui, ce n'est plus le cas, et le problème se présente avec plus d'acuité.

Là, dans votre présentation, vous nous avez parlé d'innovation, puis je pense aussi que la commercialisation, ce peut être une façon, puis le crédit d'impôt dont on a parlé, là, pour le changement d'équipement, tout ça. Mais, au-delà de ça, qu'est-ce qu'on peut faire? Parce que c'est un problème qui est là puis qui perdure au Québec, là, puis... Et puis, dans le sens de ce que vient de vous dire mon collègue de Montmagny-L'Islet, est-ce que, vous autres, à ce niveau-là, vous pouvez prendre les devants?

M. Guérin (Serge): Oui. On aimerait bien les prendre davantage. Et, dans le concept de réseau, je pense que c'est une façon de faire, je pense que c'est une façon de le faire. Évidemment, ça dépendra si, à un moment donné, le gouvernement trouve que ça fonctionne bien puis il veut donner plus d'ampleur à cette démarche-là, on va le souhaiter vivement. Mais je pense que le concept de réseau est une réponse à ça. Ce n'est pas la seule réponse, mais c'est la meilleure qu'on puisse trouver actuellement, avec les moyens que nous avons.

N'oubliez pas que, dans cette approche-là aussi, toute l'activité d'échange d'information serait beaucoup plus grande, et, nous, on s'oxygénerait beaucoup aussi, le CRIQ, dans une approche comme ça. On a beaucoup à gagner dans une approche comme ça. Les autres auront à gagner aussi, ils pourront s'appuyer sur des masses critiques comme les nôtres ou sur d'autres partenaires du réseau. Mais, nous, on a beaucoup à gagner là-dessus pour mieux comprendre les cas réels d'écart de productivité dans tel secteur, ou dans tel secteur, ou dans tel secteur, descendre, vraiment aller voir davantage. Mais toute cette mouvance-là nous aiderait certainement. Mais la base au départ et une partie de la réponse aux écarts de productivité, c'est ça.

Il faut absolument déterminer... Il faudrait aussi que les associations industrielles sectorielles se déterminent, comme on dit en français, des «benchmarks», tu sais, des objectifs en disant: Regarde, là, la concurrence est comme ça ailleurs dans le monde. Nous, on est là. On veut franchir quoi, là, dans les trois prochaines années puis à quelle vitesse? Bon. Il y a des associations qui le font. Il y a une entreprise comme Domtar, Raymond Royer, il y a trois ans, avait dit à son monde: Écoutez, le dollar est à 0,65 \$, on a un écart de productivité, alors on va mettre en place un plan d'amélioration de la productivité pour faire en sorte que, s'il était à parité, on ferait de l'argent quand même. Et ils l'ont réalisé presque, je pense qu'ils sont à 95 %, là. Bon, ils ont presque réalisé leur défi, c'est extraordinaire. Il faudrait que, si chaque entreprise avait cet objectif-là en disant: Regarde, là, supposons le dollar à parité... Pour celles qui exportent, là, évidemment celles qui n'exportent pas n'ont pas ce problème-là. Mais celles qui exportent, si elles se fixaient ça comme objectif: Je fais mon plan stratégique en fonction d'un dollar au pair, même si ça n'existe jamais, mais je sais qu'en me fixant ce genre de contrainte là c'est sûr que je vais faire des marges. Bon.

Il y a une question de culture aussi là-dedans, et ça, dans le discours qui accompagnerait une proposition de redéploiement de l'offre de développement industriel, je pense qu'il faudra en faire état, de ça, faire état de cette attitude qu'on devrait avoir de lutter contre ces écarts-là puis de se rendre moins vulnérables. Et c'est à ça qu'on les convie. Puis, nous autres, il faudrait ensuite, une fois que le réseau est créé, reprendre ce discours-là, et, avec des agents régionaux, tout le monde ensemble, des représentants régionaux, sous une forme ou sous une autre, je pense qu'on aurait beaucoup plus d'efficacité, faire en sorte que ce soit une démarche normale que de se poser cette question-là et que ça nous inquiète, dès qu'on voit un écart de productivité, ça nous inquiète.

Il faut vendre cette idée-là aux entrepreneurs, aux entreprises manufacturières, je pense que c'est bien important. Le discours peut venir d'en haut, d'en bas, de telle région, telle région, je pense qu'il doit venir de partout. Alors, il faut qu'il y ait une mouvance, là. Oui?

Le Président (M. Jutras): Oui, madame...

Leçons tirées de l'expérience de Domtar sur le plan de la compétitivité

Mme Hamel: Je voulais connaître s'il y avait plus de détails sur la recette que Domtar...

M. Guérin (Serge): Comment?

Mme Hamel: Quelle était la recette de réussite de Domtar?

M. Guérin (Serge): Ah, mon Dieu! Bien, la recette de Domtar, elle est multiple. Dans toutes leurs opérations, ils ont dit: Où est-ce qu'on peut s'améliorer? Partout, partout. Vous, dans la manutention, pouvez-vous faire quelque chose? Vous, dans la réception? Vous, en tel équipement? Vous, tel autre équipement, pouvez-vous le modifier, ou le changer, ou faire en sorte

qu'on ait un gain net sur telle période, qui va nous permettre de réduire? Toute l'organisation a été mobilisée, toute l'organisation, à tous les niveaux, dans toutes les activités. Ce n'est pas une recette, ce n'est pas une machine qu'ils ont changée, ils ont tout revu, tout, tout revu pour arriver à faire ces gains-là. Et ils y sont, comme je disais, là, presque arrivés.

Vous voyez, sur la productivité toujours, on a publié et diffusé aux industriels 18 bulletins de veille en productivité avec la collaboration des associations sectorielles dans divers secteurs, et ça, c'est sur une période de 18 mois — c'est un par mois, c'est ça. Alors donc, dans le secteur du meuble, du bois, du feuillu, du plastique, d'industries chimiques, dans le secteur du métal, du transport, les équipements de transport, le Mouvement québécois de la qualité aussi, à travers tous ces moyens-là, on essaie de sensibiliser. On le fait, mais il faut qu'il se fasse beaucoup plus que ça, beaucoup plus que ça.

Mme Lachance (Carole): On travaille donc en étroite collaboration avec plusieurs associations sectorielles qui sont conscientes naturellement de la problématique de productivité qui est très propre à chacun des secteurs industriels et qu'ils adressent à leur façon.

Les associations travaillent beaucoup actuellement à sensibiliser les entreprises à ce que, nous, dans notre jargon, on appelle les techniques «soft», c'est-à-dire tout ce qui est le génie industriel. Or, les techniques de génie industriel, que ce soient les Kaizen, les PVA, les Six Sigma, sont accessibles à toutes les entreprises à travers le monde, et nous, on a commencé à sensibiliser des associations au fait qu'une fois que les entreprises auront atteint ce niveau-là, la productivité ne sera probablement pas augmentée. D'ailleurs, on travaille en collaboration avec certains consultants en génie industriel qui disent: Bien, on est peut-être capables d'aller chercher des fois un 25 % avec ces techniques-là, mais, au-delà de ça, là, on tombe dans les techniques plus «hard» — excusez l'expression — qui sont le fait de la technologie, des avancées technologiques, du développement technologique. Alors, progressivement on se tient très, très, très près des associations industrielles, on travaille avec eux en comité. Plusieurs sont en train de mettre sur pied des comités productivité pour adresser ces problématiques.

Mais, comme le mentionnait M. Guérin, ce n'est pas encore, je dirais, bien ancré dans la culture. Mais il y a beaucoup de pas qui ont été faits dans les cinq dernières années.

M. Guérin (Serge): Et j'étais à Sorel, la semaine dernière, et la chambre de commerce était très, très intéressée à discuter de ça. Ceux qui étaient là, à la réunion de la chambre de commerce, on en a beaucoup parlé et de façon très, très précise, très, très concrète, là. Alors, il y a un peu plus d'éveil qu'il y en avait, mais il faut pousser encore beaucoup, beaucoup, beaucoup.

Le Président (M. Jutras): Quand vous parlez de techniques «soft», ça, je veux être certain que je vous comprends bien, vous avez utilisé des termes qui, pour moi, en tout cas, ne me disaient pas grand-chose, là...

Mme Lachance (Carole): C'est du génie industriel.

M. Guérin (Serge): La réorganisation du travail.

Mme Lachance (Carole): La réorganisation du travail.

Le Président (M. Jutras): Bon, bien, c'est ça, je voulais savoir si c'était de ça qu'on parlait...

M. Guérin (Serge): Oui, oui.

Le Président (M. Jutras): ...sans tomber dans une nouvelle machine, mais juste de dire, par exemple: Ta machine, place-la comme ça plutôt que de telle façon, puis, regarde, la jonction va se faire mieux avec l'autre machine tout de suite après.

Mme Lachance (Carole): Oui, ou de changer la façon de travailler des gens. Alors, c'est toutes les techniques du génie industriel.

Le Président (M. Jutras): Oui. Et ça, vous le faites?

Mme Lachance (Carole): Non. Non, ce sont les gens du privé qui le font.

Le Président (M. Jutras): Les gens du?

● (17 h 20) ●

Mme Lachance (Carole): Du privé. Des firmes de génie-conseil.

M. Guérin (Serge): On l'a déjà fait, et puis on s'est retirés de ça parce que le privé le faisait bien mieux que nous et à une plus grande échelle, et on s'est dit... Et c'est le rôle du CRIQ: à chaque fois qu'on développe quelque chose, on doit être en avant de ce qui est l'exigence courante, et, une fois que les autres nous ont rattrapés, bien il faut savoir en sortir. Et c'est ce qu'on a pratiqué au cours des dernières années.

Dans le cas des techniques dites «soft», là, réorganisation du travail, il y a même eu, dans plusieurs cas, des réouvertures de conventions collectives, hein, les syndicats étaient d'accord pour réouvrir la convention collective, puis ils se sont mis ensemble, puis ils ont trouvé d'autres façons d'opérer, de travailler, et ils se sont entendus là-dessus. Alors, c'est allé très loin, ça. Mais, nous, on pense, on n'est pas les seuls à penser ça, l'Association des manufacturiers est tout à fait d'accord, ils ont fait des enquêtes là-dessus, on est allés au maximum de ce qu'on pouvait gagner par ces méthodes-là. Alors, là, il faut passer à l'autre étape.

Le Président (M. Jutras): M. le député d'Arthabaska.

M. Bachand: Merci, M. le Président. Oui. Puis effectivement... Mais il y a quand même encore beaucoup d'entreprises... Il faut aller voir en région pour s'apercevoir qu'il y a beaucoup d'entreprises qui viennent de découvrir la panacée avec, entre autres, d'autres méthodes comme ça, dites «soft». Mais effectivement...

M. Guérin (Serge): ...elles ne sont pas toutes passées encore, là, il en reste...

M. Bachand: Non. C'est surprenant quand même...

M. Guérin (Serge): ...il en reste.

Mme Lachance (Carole): Il en reste beaucoup.

M. Bachand: C'est surprenant de s'apercevoir de ça, parce qu'effectivement, lorsqu'on fait la tournée de nos industries, chez nous, on s'aperçoit que... Mais quand même je comprends ce que vous dites, puis je suis quand même d'accord dans l'essentiel de ce que vous dites.

Gestion du risque en recherche exploratoire sur la récupération et le recyclage

Il y a un élément intéressant dont vous avez parlé, c'est la gestion du risque en recherche, et puis effectivement, fondamentalement, il y a un gros élément en recherche fondamentale qui est la gestion du risque. Vous faites encore de la recherche fondamentale, d'après ce que j'ai pu comprendre ce matin, exemple... je ne sais pas si on peut appeler ça de la recherche vraiment fondamentale, mais de la recherche surtout en environnement. J'aimerais vous entendre un petit peu là-dessus — j'ai dévié un peu de votre groupe, c'est le fun d'être délinquant de temps en temps. D'ailleurs, M. le président m'a rattrapé rapidement, mais...

Une voix: ...

M. Bachand: Bien sûr, bien sûr.

Une voix: ...

M. Bachand: Oui, oui, j'ai vu que vous étiez inquiet, je ne sais pas si c'est parce que vous m'aviez perdu. Mais enfin je suis allé voir dans ce secteur-là, puis c'était fort intéressant, ils faisaient de la recherche sur les plastiques, entre autres. Puis d'ailleurs M. Côté avait des associations avec des gens de chez nous, M. Gaudreau, qui travaille très fort à la récupération et recyclage depuis 25 ans, et tous ces gens-là, y compris les tables de tri à la source, ce sont tous des gens qui ont... La première table de tri à la source s'est faite dans les Bois-Francis, chez nous, avec une industrie, c'est avec Normand Maurice, un de mes collègues, qui est mort aujourd'hui, qui a parti la récupération et qui a d'ailleurs parti la première table de tri. Et toute cette recherche-là, qui est en fait une recherche que vous faites... Quand vous parlez d'intégration technologique, vous la faites, cette... Malheureusement, dans ce temps-là, on ne vous connaissait pas. On serait allés vous voir, soyez assurés de cela.

Il reste une chose, c'est qu'en environnement les moyens des personnes qui travaillent en environnement ne sont pas très, très importants, et les technologies qui nous permettraient de faire la transformation des produits ne sont vraiment pas, mais pas du tout à la portée de ces petites usines là, de ces petites PME là

parce que le déploiement de la technologie dépasse largement la capacité des individus qui mettent en place un système de récupération et de recyclage d'être capables de travailler avec l'ensemble des matériaux qui leur sont donnés.

Vous savez comme moi... Vous êtes des scientifiques, des personnes qui travaillez dans le milieu, vous savez très bien que, quand on a des matériaux purs, on en connaît les caractéristiques, on est capable de travailler avec. Quand on arrive avec un polymère, à plusieurs chaînes de polymère qui ont été mélangées ensemble, là, on se retrouve avec quelque chose de... et Dieu sait que les mélanges, ce n'est pas drôle, dans les plastiques. Vous faites des recherches dans... Comment vous allez composer? Pour être très, très rapide, là, je me suis un peu...

M. Guérin (Serge): Écoutez, j'ai mentionné tout à l'heure qu'il y a une partie donc de notre enveloppe de recherche qu'on consacre effectivement à de la recherche que... nous, on appelle ça de la recherche interne, bon, ou exploratoire — c'est le mot que je cherchais, la recherche «exploratoire» — il y a une partie de notre portefeuille qu'on consacre à ça, mais ce n'est pas l'ensemble de notre portefeuille parce que, le reste du portefeuille, on le met à risque, pour reprendre votre expression, avec des entreprises, dans des projets. Puis ça nous fait plaisir de le faire puis c'est intéressant, pour nous, de le faire. Alors, on conserve la majorité du portefeuille pour ça. Mais il y a une partie de recherche exploratoire qu'on réserve, chaque année, dans chaque direction, chez nous, là, de recherche et développement, où on leur demande d'identifier des projets qui sont de caractère exploratoire, pour essayer d'aller un peu plus loin puis...

Denis, veux-tu commenter un peu plus là-dessus?

M. Beaulieu (Denis): Bon. C'est vrai que ce n'est pas une grosse portion de notre budget qu'on consacre à ça, là...

M. Guérin (Serge): Tu n'as pas un gros budget.

M. Beaulieu (Denis): ...mais il reste que quand même il faut se tenir à niveau. Il faut même être au-dessus de la foule, de façon à ne pas s'étouffer dans les technologies qui deviennent répétitives. Donc, il faut rester concurrentiels, et, oui, on le fait.

Mais, dans le secteur du plastique, je ne sais pas s'il y a quelque chose qui vous inquiète, dans le secteur du plastique puis de l'environnement, vous avez... J'essaie juste de décoder votre question.

M. Bachand: ...m'inquiète, mais ce n'est pas dans le secteur du plastique nécessairement.

Une voix: On ne rentrera pas dans ta vie personnelle, là.

M. Bachand: Oui, c'est ça. Non, non, mais ce n'était pas mon intention non plus.

M. Beaulieu (Denis): Vous avez vu des choses dans le labo qu'on n'a pas vues?

Des voix: ...

M. Bachand: Ils sont très malcommodes, là, c'est tout le temps comme ça. Non, je parlais plutôt... Non, mais c'est intéressant parce que, quand je suis descendu en bas, il y a quelqu'un qui était en train de faire des études, entre autres, sur les propriétés mécaniques des plastiques puis l'intégration de matières diverses à l'intérieur des polymères pour augmenter la résistance mécanique des matériaux; ça, c'est fort intéressant. Parce qu'on est pris, hein? Les plats de margarine, vous savez comme moi, hein, toute la récupération des plastiques, entre autres les sacs de plastique, les plastiques qui entourent les balles de foin... bon, ça, je trouve que c'est un secteur drôlement intéressant, parce qu'il n'y a pas une firme... Si on parlait de pneus, il y a un énorme volume, la technologie est arrivée parce qu'on avait un volume, donc il y avait une question de rentabilité qu'on pouvait assumer. Mais, quand on parle de plastiques puis de petits plastiques, puis de récupérateurs, vous savez qu'à l'intérieur des champs de tri, le plastique, c'est l'enfer. Ils ne savent pas quoi faire avec parce que, bon, ça, ça va dans le mixte, bon.

Moi, je pense que, puis là c'est une vue très, très personnelle, là, moi, je pense qu'une partie de la recherche est importante, de cette recherche-là que vous dites... moi, que j'appelle fondamentale, mais que vous dites... je pense que le terme est beaucoup plus approprié, là...

Une voix: Exploratoire.

M. Bachand: ...oui, exploratoire, qui permet à des PME qui n'arriveraient jamais à faire le travail, bien, là, vous les appuyez. Je parle aussi, en termes d'équipements entiers, de toute la récupération du méthane dans des sites d'enfouissement de première génération, où là... Est-ce que vous avez fait un bout dans le méthane, oui? Est-ce que vous pourriez nous en parler très rapidement?

M. Beaulieu (Denis): Je vais terminer avec le plastique, là. Oui, on a une expertise chez nous qui est très intéressante. Ça a déjà été plus gros, mais il a fallu réduire, et là on pense grossir à nouveau, dans le secteur, le plastique, caoutchouc colle, ce genre de choses là, donc. Mais c'est toujours des applications très pratiques.

Pour ce qui est du méthane, oui, on a de plus en plus une expertise qui se développe chez nous dans le secteur des gaz à effet de serre, méthane, récupération des gaz dans des sites d'enfouissement. Même on a un projet signé actuellement, si ce n'est pas deux, oui. Donc, on a une expertise...

M. Bachand: C'est confidentiel ou...

M. Beaulieu (Denis): Il faut toujours se recycler, comme on l'a dit tout à l'heure, mais là on est en train de dériver dans ce secteur-là, qui représente une problématique très concrète aujourd'hui.

M. Bachand: Parce qu'à l'intérieur de la commission, M. le Président, ça commence à être

intéressant, là, cette partie-là — les autres aussi, là, mais...

Une voix: C'est fin pour...

M. Bachand: Non, non, non! Dans ce secteur-là, environnemental, je veux bien le préciser. Vous parliez du méthane. Il y a des compagnies qui sont venues nous rencontrer à la Commission de l'économie et du travail, n'est-ce pas, M. le Président, dans le cadre de la commission sur l'énergie, et puis, entre autres, il y avait des compagnies qui étaient déjà associées à des sites d'enfouissement pour la récupération du méthane, puis ils étaient en lien avec d'autres. Est-ce que c'est le même type de technologie ou si c'est quelque chose de différent?

M. Beaulieu (Denis): On ne tombera pas dans les détails de technologie, mais je peux vous dire qu'on est en contact avec le groupe de Trois-Rivières actuellement, qui opère dans le secteur de l'hydrogène. Vous connaissez sûrement?

M. Bachand: Oui.

M. Beaulieu (Denis): Bon, on est en train de négocier avec eux, on était encore là, hier. On est en train de négocier avec eux pour un partenariat très serré avec le CNRC de Vancouver; il y a eu un protocole d'entente, qui va se signer le 12, je vais être là, sur place. Donc, le CRIQ va faire partie du groupe pour les aspects très, très pratiques, les applications très pratiques. Pour l'instant, à Trois-Rivières, ça demeure relativement universitaire, recherche fondamentale, et tout ça; pour nous, ce sera les applications pratiques. Oui, on est là, effectivement, et de plus en plus. Donc, gaz à effet de serre, récupération de gaz, traitement de ces... hydrogène, Hythane — je ne sais pas si vous connaissez, mais en tout cas des mots clés — donc conservation de l'énergie et plein de choses comme ça.

M. Bachand: Bravo. Merci, M. le Président.

M. Beaulieu (Denis): Un secteur nouveau.

Le Président (M. Jutras): Bon, alors, écoutez, on va... Avant de conclure, est-ce que, M. le président, ou quelqu'un, un de vos acolytes, là, vous avez des remarques finales à nous faire?

Remarques finales

M. Serge Guérin,
président-directeur général du CRIQ

M. Guérin (Serge): Bien, écoutez, je vais réinsister sur la proposition, et je suis sûr qu'elle va être beaucoup modifiée, proposition qu'on a faite au gouvernement, c'est sûr qu'elle va être amendée, bonifiée, j'imagine, je l'espère, je le souhaite, et qu'elle va être retenue d'abord, ensuite bonifiée, et je pense qu'il y a là une autre façon de voir les choses, avec les moyens que nous avons, mais plutôt que de simplement laisser se dégrader les outils que nous avons.

● (17 h 30) ●

Chaque année, évidemment on fait toujours, au moment du budget, comme le gouvernement, on fait toujours notre examen de conscience, là, on regarde nos coûts, on regarde nos affaires, et parfois ça nous amène, ça nous a amenés, dans les années passées, à faire un certain nombre de rationalisations, j'en ai parlé. Mais là, cette année, ce n'est pas... et on a fait l'exercice encore cette année, c'est sûr, mais là ce n'est pas de ça dont on parle, c'est beaucoup plus majeur en termes de coupes de financement, et là on est rendus au point de dire: Ou on est catastrophés devant ça ou on trouve une autre solution. Et commencer à réduire de 45 %, 50 %, 60 % les effectifs, ça n'a aucun sens, ça n'a aucun sens, il faut absolument trouver d'autres solutions.

On a proposé d'autres solutions; heureusement, ça a l'air d'être bien reçu. Et, dans ce sens-là, tout le CRIQ est mobilisé pour faire avancer ce type de solution là. Les gens ne sont pas... les gens ont quand même un moral extraordinaire, parce qu'ils pourraient être catastrophés puis dire: On ne fait plus rien, on ne bouge plus, puis, bon, si le gouvernement veut faire ça, bien qu'il le fasse. Non, les gens se mobilisent, les gens trouvent des idées, les gens enrichissent les propositions qu'on fait. Et c'est une organisation qui est en très bonne santé, malgré les nuages qui sont au-dessus d'elle, et qui est prête même à participer, là, à toute une nouvelle approche du développement industriel au Québec.

On vous remercie beaucoup de l'attention que vous avez accordée à nos préoccupations et à ce dossier stratégique, je pense, pour le Québec, je pense qu'on peut parler d'un dossier stratégique. Et on espère que les recommandations de la commission, et ce que vous avez entendu, et les commentaires que vous allez pouvoir faire au ministre responsable qui va recevoir, j'imagine, les commentaires de la commission... Je pense que, si on pousse tous dans le même sens, je pense bien qu'on va peut-être aisément le convaincre d'aller un peu plus loin dans sa réflexion et puis de passer à l'acte là-dessus.

Alors, merci beaucoup, merci de votre attention, merci encore d'être venus chez nous. Puis on vous invite à venir à Montréal, venir voir l'autre partie de nos installations, ça nous fera toujours plaisir. Quand c'est possible pour vous, vous nous appelez, et puis ça nous fera plaisir de vous recevoir puis de vous faire faire une visite à Montréal, en groupe ou séparément. Si ce n'est pas possible de vous organiser en groupe, venez quand votre horaire vous le permet, ça nous fera toujours plaisir.

Le Président (M. Jutras): Alors, M. le Président, madame, messieurs, puis mesdames messieurs qui vous accompagnent aussi, nous aussi, nous vous remercions, c'était bien intéressant. Je parle au nom de mes collègues, ils vous l'ont tous dit, je vous le redis aussi, ce matin, on a beaucoup apprécié la visite, c'était même captivant. Et, cet après-midi aussi, les échanges ont été très intéressants. Alors, merci de votre collaboration.

Alors donc... Oui, est-ce que... Ça va? O.K., à l'interne. Alors, les travaux de la...

Une voix: ...

Le Président (M. Jutras): O.K. Les travaux de la commission sont ajournés sine die.

(Fin de la séance à 17 h 33)