



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
des finances publiques**

Le mardi 25 mai 2010 — Vol. 41 N° 67

Audition de la Caisse de dépôt et placement
sur son rapport annuel 2009

**Président de l'Assemblée nationale:
M. Yvon Vallières**

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 de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles	50,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture et de l'éducation	100,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des relations avec les citoyens	25,00 \$
Commission de la santé et des services sociaux	75,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

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

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

Assemblée nationale du Québec
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 dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente des finances publiques

Le mardi 25 mai 2010 — Vol. 41 N° 67

Table des matières

Exposé du président du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement, M. Robert Tessier	1
Exposé du président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement, M. Michael Sabia	2
Discussion générale	3
Politique de rémunération	3
Mandat	5
Stratégie de gestion des portefeuilles	6
Rapport de Price Waterhouse sur les placements privés	8
Facteurs d'amélioration du rendement	10
Position sur les marchés financiers	10
Rapport de Price Waterhouse sur les placements privés (suite)	12
Investissement dans le papier commercial adossé à des actifs	12
Rapport de Price Waterhouse sur les placements privés (suite)	12
Investissement dans le papier commercial adossé à des actifs (suite)	13
Partenariat avec les fonds Lone Star	14
Investissement dans la compagnie pétrolière BP	14
Principales positions du portefeuille Actions étrangères	15
Investissement dans la compagnie pétrolière BP (suite)	15
Investissement dans la British Airport Authority	15
Investissements dans les entreprises québécoises	16
Rendement des investissements au Québec	18
Diminution du passif	18
Resserrement des règles du secteur financier	19
Création d'une commission pancanadienne des valeurs mobilières	19
Exode des sièges sociaux des grandes entreprises	20
Participation dans les compagnies Bear Stearns	20
Vente d'obligations de la Société canadienne d'hypothèques et de logement	20
Participation dans les compagnies Bear Stearns (suite)	21
Vente d'obligations de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (suite)	21
Investissement dans la British Airport Authority (suite)	21
Gestion des risques	22
Mise à jour des documents publiés dans Internet	24
Investissement dans le secteur minier	24
Rendement des investissements à l'étranger et des investissements au Québec et au Canada	26
Gestion des portefeuilles immobiliers	27
Investissement dans la compagnie pétrolière BP (suite)	29
Investissement dans le papier commercial adossé à des actifs (suite)	31
Orientation en matière de gouvernance	33
Présence de représentants des retraités au conseil d'administration	35
Équilibre entre le rendement et le risque	35
Indépendance des gestionnaires de portefeuille	37
Rémunération des hauts dirigeants de BCE inc.	38
Indépendance des gestionnaires de portefeuille (suite)	39
Rémunération des hauts dirigeants de BCE inc. (suite)	39
Indépendance du président du conseil d'administration vis-à-vis du président-directeur général	39
Tendances structurelles et défis à moyen terme	42
Choix du vérificateur externe	46
Publication du rendement des différents portefeuilles en rangs quartiles	46
Situation financière du Régime de rentes du Québec	47
Utilisation du Fonds des générations pour réduire la dette publique	48

Table des matières (suite)

Autres intervenants

M. Alain Paquet, président

M. Raymond Bachand
M. Jean-Martin Aussant
M. Emmanuel Dubourg
M. François Bonnardel
M. Stéphane Billette
M. Raymond Bernier
M. Denis Trottier
Mme Charlotte L'Écuyer
M. Marc Picard
M. Amir Khadir
M. François Rebello
M. Daniel Ratthé

- * M. Bernard Morency, Caisse de dépôt et placement
- * M. Roland Lescure, idem
- * M. René Tremblay, idem
- * M. Normand Provost, idem
- * M. Claude Bergeron, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 25 mai 2010 — Vol. 41 N° 67

Audition de la Caisse de dépôt et placement sur son rapport annuel 2009

(Dix heures neuf minutes)

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! La Commission des finances publiques est maintenant ouverte. Je rappelle à toutes les personnes présentes dans la salle de bien s'assurer d'avoir éteint la sonnerie de leurs téléphones cellulaires afin de ne pas perturber nos travaux.

Conformément au mandat reçu de l'Assemblée nationale le 18 mai dernier, nous sommes réunis ce matin afin d'entendre la Caisse de dépôt et placement du Québec relativement à son rapport annuel 2009.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplacements?

La Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Rebello (La Prairie) remplace M. Cousineau (Bertrand) et M. Rathé (Blainville) remplace M. Pelletier (Rimouski).

● (10 h 10) ●

Le Président (M. Paquet): Merci beaucoup. Alors, j'en profite d'abord pour souhaiter la bienvenue aux membres de la commission ainsi qu'à M. Michael Sabia, président et chef de direction de la Caisse de dépôt et placement; M. Robert Tessier, président du conseil d'administration; M. Roland Lescure, premier vice-président et chef des placements; ainsi que M. Bernard Morency, premier vice-président, Gestion des comptes des déposants et initiatives stratégiques. Bienvenue à nos travaux ce matin.

Je vous rappelle que nous disposons d'une période de cinq heures, ce matin et cet après-midi, pour entendre les représentants de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Selon la motion adoptée le 18 mai dernier, la caisse disposera d'abord d'une période de 15 minutes pour la présentation de son exposé, et le reste du temps sera consacré à des échanges avec les membres de la commission.

Alors, sans plus tarder, je reconnais M. le président et chef de direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, M. Michael Sabia. Vous disposez donc de 15 minutes. Bienvenue à la commission.

Une voix: ...

Le Président (M. Paquet): Ou M. Tessier, peut-être? Alors, M. Tessier.

**Exposé du président du conseil
d'administration de la Caisse de
dépôt et placement, M. Robert Tessier**

M. Tessier (Robert): Alors, mon nom est Robert Tessier, président du conseil de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Alors, M. le Président, MM. les députés, M. le ministre, il me fait plaisir d'être ici aujourd'hui pour rendre compte des progrès accomplis par le conseil de la caisse au cours de l'année 2009.

D'abord, vous dire que le conseil a été substantiellement renouvelé par l'ajout, en cours d'année, de huit nouveaux membres indépendants, qui se sont joints aux six membres déjà en place. Le conseil compte des

gens de grande expérience, dont les qualifications complémentaires permettent d'assurer que les grands dossiers, que ce soit en matière de gouvernance, de gestion de risques, de vérification financière ou opérationnelle et de ressources humaines, sont adéquatement analysés et surtout conduisent aux bonnes décisions.

Les règles de gouvernance du conseil et de ses comités ont été révisées pour les ajuster aux meilleures pratiques. Au-delà de la révision des mandats et des règles, je crois utile de rappeler qu'une bonne gouvernance repose fondamentalement sur le niveau de confiance envers la direction. Pour tous les dossiers importants et pour la majeure partie des enjeux significatifs, le conseil et ses comités ont été amenés à se prononcer à plusieurs occasions et à faire connaître leur avis sur les orientations prises avant qu'une décision définitive ne leur soit soumise. Michael Sabia et son équipe ont fait preuve d'une grande transparence et communiqué de façon régulière au conseil sur les enjeux qui se dessinaient et nous éviter ainsi des surprises.

Le conseil d'administration s'est attaqué d'emblée à trois grands dossiers. D'abord, la gestion des risques, par l'adoption d'un plan d'accélération pour disposer rapidement des systèmes, des processus et du personnel pour assurer que la notion de risques soit toujours présente dans les décisions d'investissement, mais surtout par l'implantation, à la caisse, d'une culture de risques pour faire en sorte que, du haut en bas de l'organisation, les risques soient compris et bien gérés.

Ensuite, le conseil s'est associé à l'adoption d'une planification déployée autour de cinq priorités: mettre les déposants au cœur de nos décisions, leur offrir des rendements ajustés à leurs besoins à long terme et leur ouvrir de nouvelles options d'investissement, continuer à jouer un rôle déterminant dans l'économie du Québec, inculquer à la caisse une culture de risques et développer une culture de services. Ces cinq priorités se sont déployées en 20 stratégies et 250 plans d'action qui en assurent une application systématique et contrôlée.

L'autre grand dossier, finalement, sur lequel le conseil s'est penché à de très nombreuses reprises fut la mise en place d'un nouveau plan de rémunération plus exigeant. Ce plan est structuré pour produire du rendement soutenu à long terme, induire les bons comportements en matière de risques et favoriser la collaboration et la synergie entre les équipes. La politique de rémunération vise aussi, en parallèle, à recruter, à conserver et à motiver du personnel de grand talent, sans lequel les objectifs de la caisse seraient inatteignables.

Je voudrais aussi mentionner quelques réalisations majeures prises par la direction avec notre appui: le renouvellement de l'équipe de direction, en attirant des gens de compétence mondiale, et la promotion au comité de direction de personnes de très haute qualité et très motivées; l'élimination des produits à haut risque; le recentrage sur les métiers de base; le maintien de la cote AAA; la réduction du levier; et le programme de financement à long terme.

Je voudrais maintenant, M. le Président, vous dire que le conseil s'est déclaré très satisfait de la performance de son chef de direction, Michael Sabia, qui, outre les grands dossiers et les réalisations majeures que je viens de mentionner, a su entraîner derrière lui avec enthousiasme le personnel de la caisse par son leadership, par sa transparence et par sa grande capacité de travail.

En terminant, je voudrais vous dire que le conseil est fier du travail accompli mais que nous sommes conscients qu'il reste beaucoup à faire pour répondre aux besoins exprimés par nos clients, les déposants. Je passe maintenant la parole à Michael.

Exposé du président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement, M. Michael Sabia

M. Sabia (Michael): M. le Président. Merci, Robert. Pour lancer ces quelques heures de conversation aujourd'hui, je veux, de mon côté, prendre quelques instants pour vous parler des cinq nouveaux rapports de reddition de comptes que nous avons inclus dans notre rapport annuel de 2009. Pour moi, ces rapports démontrent deux choses: premièrement, l'ampleur des changements que nous avons mis en oeuvre tant sur le plan des relations avec nos clients que sur le plan de nos portefeuilles, de notre stratégie d'investissement et de notre présence ici, au Québec; deuxièmement, la rigueur et la discipline que nous avons appliquées à la réalisation de ces changements.

Au début, le plan d'orientation que nous avons présenté au début de l'année, un plan qui guide nos actions. Ce plan est en deux parties: la première couvre les 12 prochains mois, donc jusqu'en mai 2011; la deuxième présente une vision à plus long terme. Les cinq priorités stratégiques mises de l'avant dans la première partie de ce plan visent à bâtir des fondations solides pour la caisse pour mieux servir les intérêts de nos clients, c'est-à-dire nos déposants et les Québécoises et les Québécois. Concrètement, qu'est-ce que ces priorités signifient? Ça veut dire d'abord que nous changeons la façon dont nous travaillons avec les déposants en leur donnant plus de choix et de flexibilité parmi nos produits et services, en adaptant nos services-conseils pour mieux les appuyer dans la sélection d'une stratégie personnalisée, somme toute en mettant en place un nouveau modèle de collaboration avec eux, qui placera nos déposants au coeur des préoccupations quotidiennes de nos gens. Nos cinq priorités signifient aussi que nous allons exercer notre leadership au Québec de façon proactive.

Du côté du risque, la quatrième priorité, les nombreux changements que nous avons faits ont beaucoup renforcé nos fondations et notre capacité de réagir aux événements sur le marché. Qu'on se comprenne bien, il s'agit de bien maîtriser et non d'éviter les risques.

Finalement, la transformation culturelle que nous avons entreprise est l'un des plus grands défis que nous avons à relever. Nous voulons devenir une organisation véritablement centrée sur le long terme et dont les décisions sont solidement ancrées dans le gros bon sens.

La deuxième partie de notre plan examine certaines des tendances mondiales. À plus long terme, vous le savez, nous aurons plus à composer avec un monde changeant, en constante évolution, un monde qui présentera beaucoup de défis, donc une plus grande volatilité des marchés, mais aussi des occasions importantes. Les fondations solides

et les compétences que nous sommes en train de construire briques par briques nous donneront de solides bases pour mieux performer dans ce nouveau monde. Mais, en même temps, nous aurons besoin de deux autres éléments importants: une plus grande agilité pour s'adapter rapidement aux conditions de marché changeantes et une capacité de veille et de renseignements stratégiques qui nous permettra de comprendre et d'identifier les tendances et de départager les modes des tendances lourdes, une distinction importante.

Maintenant, pour ce qui est de notre rapport sur le développement économique du Québec, nous avons aussi changé notre approche et clairement défini notre action selon trois axes: l'investissement, en mettant l'accent sur les investissements dans le secteur privé, véritable moteur de l'activité économique; les partenariats, pour augmenter la portée de nos actions; et le carrefour, la caisse, un carrefour d'information et d'expertise, parce que nous avons la responsabilité de mettre notre expertise au service des Québécoises et des Québécois et de contribuer à développer la valeur financière au Québec.

● (10 h 20) ●

Notre rapport sur la gestion du risque présente les changements que nous avons mis en oeuvre sur le plan des outils, des processus, du personnel. À cet égard, je pense que nous avons fait beaucoup de progrès, et nous avons eu l'occasion d'en discuter ensemble en détail il y a quelques semaines. C'est un sujet qui, dans certains de ses aspects, est extrêmement technique, mais fondamentalement la gestion du risque est aussi et surtout une question de gros bon sens, autrement dit, de culture.

Pour ce qui est de notre rapport sur la rémunération, il présente le nouveau programme de rémunération incitative entré en vigueur le 1er janvier 2010. Pour le conseil et les directions de la caisse, le nouveau programme est un levier important de performance et de transformation culturelle. Qu'est-ce que ça veut dire? Premièrement, performance à long terme. Deuxièmement, équilibre rendement risque. Et, troisièmement, gérer dans un esprit de fiduciaire, c'est-à-dire que nos gens gèrent l'argent des déposants comme si c'était le leur. Cela se traduira par une obligation par la haute direction d'investir une portion de leur rémunération incitative dans un portefeuille de co-investissement qui va progresser avec le rendement de la caisse.

Et finalement quelques mots sur la gouvernance. J'ai tiré de mes expériences passées en cette matière une leçon importante, qu'un dialogue ouvert et communication constante entre le conseil et la direction sur les dossiers importants est l'un des éléments clés de la gouvernance efficace d'une organisation agile, qui progresse de façon soutenue. Et c'est ce que nous avons fait cette année. Nous avons aussi appliqué cette leçon sur la communication et le dialogue avec nos déposants et avec le grand public en faisant preuve d'une plus grande transparence.

M. le Président, je crois que nous avons fait beaucoup de chemin cette année. Nous avons, bien sûr, encore du travail devant nous, que nous ferons en nous fondant sur nos principes fondamentaux de simplicité, rigueur, performance et souci du client. Et c'est de cette façon que la caisse deviendra un leader mondial dont les Québécoises et les Québécois peuvent être fiers. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Paquet): Merci beaucoup, M. Sabia. Alors, nous entreprenons une période d'échange.

D'abord, je demanderais s'il y a consentement pour qu'on puisse poursuivre jusque vers 13 h 10, 13 h 12, environ, de manière à pouvoir accomplir le deux heures prévu ce matin... 12 h 12, pardon. Excusez, 12 h 12. Je m'excuse, j'ai l'habitude de 13 heures. Il y a consentement? Merci beaucoup.

Discussion générale

Alors, pour un premier bloc d'échange, donc, nous commençons d'abord par le côté ministériel. M. le ministre des Finances, vous disposez d'une période d'environ 20 minutes, questions et réponses.

Politique de rémunération

M. Bachand (Outremont): Merci. Merci, M. le Président. Chers collègues, bonjour à vous tous. Bonjour, M. Tessier, M. Sabia, M. Lescure, M. Morency, tout le monde, tous les dirigeants de la Caisse de dépôt qui sont là aujourd'hui. Il y a un an, on le sait, la caisse sortait d'une période très difficile et d'une période de crise, et nous, comme parlementaires, avons eu l'occasion amplement de discuter... Je me suis fait faire un relevé, l'an dernier, des débats que nous avons eus sur la Caisse de dépôt à ce moment-là, dès le 13 mars. Ma prédécesseure, Mme Monique Jérôme-Forget, est venue deux heures dans cette Commission des finances. Et, à l'intérieur des crédits, il y a eu quatre heures. Et il y a eu une commission spéciale de 28 heures. Quand je regardais ça ce matin, je me disais: Mon Dieu! 28 heures, est-ce que ça... il y a vraiment eu 28 heures? Et nous avons passé 28 heures — M. Lescure, vous n'étiez pas là encore à l'époque, vous n'avez pas eu ce plaisir d'être 28 heures avec nous — pour décortiquer en toute transparence et vraiment comprendre ce qui s'est passé à cette époque, et donc la mauvaise année, si on peut dire, de la Caisse de dépôt — avant votre arrivée, M. Tessier, avant votre arrivée, M. Sabia.

À cette occasion, le 26 mai l'an dernier, j'avais demandé... exigé presque ou demandé à la Caisse de dépôt, annuellement, de faire un rapport, un rapport sur cinq grandes dimensions, une reddition de comptes sur cinq grandes dimensions. Sa première dimension, bien sûr, c'est un plan d'orientation pour voir, bon, quelle est l'orientation, une vision de la caisse sur les trois prochaines années. Ça, c'est le 26 mai l'an dernier. Deuxièmement, un rapport spécifique sur la gestion des risques, puisque c'était, on le sait, le point faible de la gestion de la caisse au cours de l'année qui avait précédé. Troisièmement, un rapport sur la politique de la rémunération. Quatrièmement, un rapport sur la contribution de la caisse au développement économique du Québec. Et, cinquièmement, demander au président du conseil, dans ce cas-là, un rapport sur les actions prises pour renforcer la gouvernance du conseil d'administration de la caisse.

Je dois dire, M. le Président, qu'on a été bien servis par la direction de la caisse. Et, quand on regarde — pour ceux qui nous écoutent — le rapport annuel de la caisse, qui est disponible bien sûr, c'est un document public, et, aux pages 53 à 98, on retrouve l'ensemble de ces cinq rapports sur l'ensemble des dimensions qui sont là. Et le président du conseil a parlé brièvement de la gouvernance, le P.D.G., de chacun des quatre autres éléments, mais j'espère que nous aurons l'occasion, au

cours des cinq heures que nous passerons ensemble, d'aller un peu plus en détail dans chacune de ces dimensions parce que ce sont les dimensions qui, au fond, inquiétaient les Québécois dans un... d'une part, et, d'autre part, ce sont les dimensions importantes pour l'avenir de la caisse, au niveau de la gestion de la caisse.

En 2009, la caisse, vous avez réalisé un rendement de 10 %. Et on sait d'ailleurs que ce rendement a été totalement réalisé dans le deuxième six mois de l'année, dans lequel la caisse est revenue dans le premier quartile, donc les premiers de classe, finalement, de l'ensemble de cette industrie.

Peut-être qu'on pourrait commencer dans... parce que c'est d'actualité ces jours-ci, dans les cinq rapports... On parlera de la gestion de risques, on en a parlé lors des crédits, parce qu'on s'est vus cinq heures il y a peu de temps, sur les crédits. Nous passerons cinq heures ensemble, donc nous aurons 10 heures ensemble. Sur la politique de la rémunération, puisque ça intéresse particulièrement tout le monde de ce temps-ci, et qui apparaît aux pages 86 et suivantes, rapport particulier que vous nous faites...

Et, je pense, d'entrée de jeu, aussi on doit dire, pour les gens qui nous écoutent, que Michael Sabia, le nouveau président-directeur général de la caisse, a renoncé, dès son entrée en fonction, à toute rémunération incitative pour les deux premières années, pour les années 2009 et 2010. Ça mérite d'être rappelé, ça mérite d'être souligné. C'est là, dans une petite note annexe de ce vaste rapport annuel. Mais c'est tout à l'honneur de M. Sabia. De même qu'il a renoncé aussi à tout régime de retraite particulier, sauf les régimes légalement obligatoires... à tout régime de retraite particulier. Donc, on a devant nous un grand serviteur de l'État qui a décidé de remettre sur pied, si on peut... en tout cas, remettre la Caisse de dépôt de sa période de turbulence. Et on a vu que vous avez fait des recrutements.

Ce que je retiens... Mais j'aimerais vous entendre, M. le président, M. le président du conseil, sur la politique de rémunération où vous rappelez qu'il y a deux classes de personnes dans la caisse: ceux qui font le placement, et là vous avez un échantillon institutionnel canadien; et vous avez les tâches de nature administrative, et, là aussi, vous avez un échantillon de 55 organisations qui ressemblent à la caisse. Mais peut-être nous parler...

Au fond, quand on regarde le programme que vous avez mis sur pied versus le programme qui existait, basé sur le rendement d'une année comme 2007, je pense que le nouveau programme n'aurait pas donné les mêmes résultats, vous avez mis une orientation long terme et vous avez aussi... vous avez brièvement parlé du co-investissement. Peut-être nous parler de l'importance de ces deux dimensions-là et toute la philosophie d'ailleurs sur le rapport de la politique de rémunération, qui a été d'actualité globalement pour toutes les sociétés d'État, tous les gestionnaires.

On sait que, dans la loi que j'ai déposée et qui sera... qu'on étudiera demain, les 15 000 gestionnaires de l'État, de façon générale, de tous les organismes se verront privés, au fond, de leur rémunération incitative pour les années 2010 et 2011, mais que le gouvernement a choisi... j'ai choisi de mettre la Caisse de dépôt en dehors de ce projet de loi parce que vous avez déjà fait une réforme importante de votre système de rémunération et parce que, deuxièmement — oui, j'aimerais ça que vous l'expliquiez — la rémunération incitative, pour des gens d'investissement et de placement, ce n'est pas un boni qui s'ajoute.

Marginalement, c'est le coeur, au fond, de la rémunération, un peu comme on a un cerveau puis on a un coeur, puis, si on meurt... si on perd un des deux, on est mort. Alors, peut-être vous pourriez nous parler de l'ensemble de... mettre ça dans le contexte de politique de rémunération, s'il vous plaît.

Le Président (M. Paquet): Merci. Alors, M. Tessier.
● (10 h 30) ●

M. Tessier (Robert): Dire d'abord, au point de vue de gouvernance... reliée par sa gouvernance, ce n'est pas un chapitre, c'est l'avis de l'organisation. Alors, ça s'applique dans toutes les facettes et les responsabilités du conseil et de l'organisation.

Alors, en matière de politique de rémunération, il a été décidé dès le départ que ce ne serait pas la direction qui prendrait le leadership du design de la politique de rémunération et de l'établissement des principes mais bien le conseil par son comité des ressources humaines.

Alors, nous avons, au conseil, par le comité des ressources humaines, engagé nous-mêmes les consultants et élaboré avec eux d'abord une revue, évidemment, des pratiques, des lacunes du régime antérieur, regardé aussi les meilleures pratiques qui se faisaient dans le monde, regardé la situation précise des attentes de nos déposants, les caractéristiques, évidemment, de la caisse, son statut à l'intérieur de l'organisation ici, au Québec, et donc avec... et évidemment pour essayer d'établir des grands paramètres qui feraient en sorte qu'on aurait une politique ajustée, je dirais, aux standards les plus élevés de ce qu'on a constaté dans les politiques qui se mettaient en place après la crise financière, s'assurer aussi que les objectifs que l'on a vus dans le plan d'orientation soient respectés, et ça, c'était fondamental dans notre perspective, c'est-à-dire qu'il fallait que les signaux qui soient donnés par le modèle de rémunération permettent effectivement la réalisation de ces orientations fondamentales et évidemment de s'assurer que le type de rémunération, les modèles de rémunération, bien, permettent de maintenir le personnel qu'on a en place, permettent de recruter sur les marchés — marchés très compétitifs, soit dit en passant, très rapides, les mouvements, dans ce secteur-là — alors permettent de maintenir et aussi de motiver.

Alors, c'est un ensemble de règles qui ont été édictées par le conseil, et par la suite, évidemment, il y a eu des discussions, des travaux qui se sont faits avec la direction pour faire les ajustements nécessaires. Et, sur ce, je pense que je vais demander à Michael de continuer.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): O.K. Merci, Robert. M. le Président, le ministre a posé une question très importante parce que nos programmes de rémunération sont au coeur de nos efforts de changer la culture de la caisse et de repositionner cette organisation, donc évidemment une question très importante. Donc, en octobre 2009, le conseil a lancé un processus, je dirais, très rigoureux, et tout le processus était positionné selon les normes établies dans le décret du gouvernement de 1996. Donc, c'est un élément et un principe primordial.

De plus, le conseil a établi deux principes excessivement importants: un, payer pour la performance, pour inciter la performance, le rendement, une contribution aux

priorités stratégiques de la caisse pour un juste équilibre entre le rendement et le risque. Ça, c'est le... payer pour la performance. Et un deuxième principe important, c'est la question de compétitivité. Pourquoi? Pour attirer et retenir nos meilleurs. En même temps, le conseil a ajouté je dirais, une contrainte importante, c'est la suivante: pour une performance équivalente, les coûts devraient être au même niveau ou moindres par rapport à l'ancien programme, donc aucune augmentation de coûts.

Dans ce contexte et étant donné ces principes structurants, nous avons fait beaucoup de travail. Nous avons développé un programme de rémunération à cinq éléments, et je crois que ces cinq éléments sont très bien alignés avec les meilleures pratiques et les pratiques, je dirais, émergentes dans l'industrie financière à ce moment, bien alignés avec les principes des grands pays du G20, le Financial Stability Board — je m'excuse, ça existe seulement en anglais, donc je m'excuse, mais ça existe seulement en anglais — le Conference Board, d'autres choses, donc bien, bien alignés avec les meilleures pratiques.

Qu'est-ce que c'est, ces principes importants? Un, premièrement, une orientation à long terme. Donc, nous allons récompenser la performance soutenue sur quatre ans. Ça représente un changement important. Pourquoi? Parce que chaque année, chaque année aura le même poids dans ce programme, parce que notre objectif est d'encourager une perspective à long terme. Pourquoi? Parce que nous sommes un investisseur à long terme. Numéro 1.

Numéro 2, un sain équilibre entre rendement et risque. Donc, nous avons développé une façon d'implanter un facteur de la qualité de la gestion du risque dans le calcul de la rémunération incitative à la caisse. Ça représente une innovation importante, pas seulement à la caisse, mais une innovation dans notre industrie à ce moment.

Troisième élément, une évaluation globale de la contribution de nos gens. Cette évaluation a trois composantes: un, une contribution individuelle; deux, le rendement du mandat et du portefeuille spécialisé, encore sur quatre ans; et, troisième élément, rendement caisse sur quatre ans. Pourquoi rendement caisse? C'est un autre élément de nos efforts de changer la culture de la caisse parce que nous voudrions encourager un travail dans un esprit d'équipe et pas dans les silos. Et auparavant la caisse était une organisation avec beaucoup de... beaucoup de silos, et, je dirais, des silos forts. Donc, notre idée est de changer cette perspective, encourager le sens de l'équipe. Donc, ce facteur, la performance de l'équipe, de l'équipe, notre objectif est d'encourager un travail ensemble.

Quatrième élément, co-investissement. Et le ministre met l'accent sur cet élément, co-investissement. L'objectif est simple. L'objectif est simple, est d'encourager nos gens, nos gestionnaires de fonds de gérer l'argent des déposants comme si c'était le leur, parce que, si on parle d'un esprit fiduciaire... Qu'est-ce que c'est, un esprit fiduciaire? D'après moi... d'après nous, un esprit fiduciaire est de gérer l'argent des déposants, une autre personne, comme si c'était le leur. Donc, c'est une façon de communiquer à nos gens que cette idée, ce concept abstrait, fiduciaire... de traduire ce concept abstrait dans quelque chose de tangible, vrai, réel. Et en même temps je dirais que cette idée de co-investissement, ça représente une autre innovation, je dirais, importante dans le contexte de l'architecture de notre programme de rémunération.

Et finalement, pour la première fois, un droit de reprise. Évidemment, d'après nous, c'est la saine gouvernance

d'avoir le droit de reprise pour les circonstances... pour les circonstances de fraude, de retraitement des états financiers, d'un manquement au code d'éthique, d'autres choses. Donc, maintenant, la caisse a un droit de reprise, et, d'après moi, c'est un élément assez important. Donc, je crois, M. le Président, que, pour le moment, ça suffit.

Le Président (M. Paquet): M. le ministre. Merci. M. le ministre.

● (10 h 40) ●

M. Bachand (Outremont): Merci. Merci, M. Sabia. J'aimerais revenir sur... Au fond, ce que je retiens... Puis, ayant été moi-même président du Fonds de solidarité, où il n'y avait pas de rémunération incitative, au Fonds de solidarité, parce que la composante création d'emplois est très difficilement compatible avec la composante rendement, donc c'est une institution où on n'avait pas trouvé d'instrument de mesure. La caisse, évidemment, ce qu'on attend de la caisse, ce que les déposants attendent de la caisse, c'est un rendement très long terme. Donc, ce que je constate, ce que vous avez fait, c'est que vous avez poussé sur le long terme parce que la composante annuelle est... Au fond, c'est que c'est un système de quatre ans, hein, une fois la transition passée.

Mais, cette innovation de co-investissement, là, si je comprends bien, les dirigeants de la caisse, une partie de leur rémunération est laissée... Et, dans le rapport, vous dites, à la page 90: «...l'investissement d'une part importante de la rémunération incitative des membres du [conseil] de la caisse dans un portefeuille de co-investissement.» Quand vous parlez de part importante... Donc, vous, vous êtes gestionnaires de la caisse, là, vos vice-présidents, vos gestionnaires, une part importante de leur rémunération est comme gelée, laissée là, dans un portefeuille de co-investissement pour aligner les intérêts globaux de la personne avec ceux de la caisse. Quand vous parlez de part importante, vous voulez parler de combien, M. Sabia?

M. Sabia (Michael): Au niveau du comité de direction, ce co-investissement va représenter une année de salaire, donc une contribution ou un investissement de la part de mes collègues au comité de direction, je dirais, un investissement important. Donc...

Et, M. le Président, j'ai oublié de répondre à un autre élément de la question de M. Bachand il y a quelques minutes. Parce qu'il a posé la question des différences entre la structure de rémunération à la caisse par rapport, disons, les autres sociétés d'État, les autres... Donc, juste pour clarifier cette dimension, à la Caisse de dépôt — et on a des membres de la commission qui sont au courant avec les normes et la structure de la rémunération dans l'industrie de la gestion des fonds — pour nous, la rémunération incitative, ça représente un élément de notre rémunération fondamentale. Donc, ce n'est pas une question d'un salaire avec une augmentation incitative de 10 % ou 20 % peut-être dans les autres sociétés.

Mais, juste pour vous donner un exemple, pour un investisseur, pour un gestionnaire de fonds, comme un pourcentage de sa rémunération totale, la rémunération incitative représente, disons, entre 50 % et 70 % ou 75 % de la rémunération totale. Donc, ça, c'est quelque chose très important, fondamental, donc. Et, d'après moi, c'est important parce que ça nous donne l'opportunité, l'occasion, de mieux cibler la performance d'un gestionnaire et

d'encourager une performance de haut calibre. Donc, ça représente un outil très important, un outil qui est important sur le plan du changement de la culture, oui, mais c'est excessivement important en ce qui concerne notre capacité de dire à un gestionnaire de portefeuille que nos objectifs a, b, c, d, e pour l'année est d'encourager ce gestionnaire de faire les décisions, de prendre les décisions nécessaires pour réaliser ces objectifs.

Donc, il y a des liens très étroits entre cette rémunération incitative et le rendement de la caisse, et donc les besoins et les attentes de nos déposants. Donc, on a les liens directs entre le bien-être de nos déposants et, de l'autre côté, la rémunération incitative de la caisse. Donc, c'est un outil absolument fondamental dans le métier de la Caisse de dépôt.

Le Président (M. Paquet): Merci, M. Sabia. Ça va terminer ce bloc à ce moment-ci de l'échange. Je reconnais maintenant le député de Nicolet-Yamaska. M. le député.

Mandat

M. Aussant: Merci, M. le Président. Bienvenue à tous les gens de la caisse. Merci d'être ici. Bonjour, collègues. J'aimerais, moi, si possible, en fait, avoir des réponses les plus brèves possible pour qu'on puisse avoir plus que quelques questions dans nos blocs.

Donc, premièrement, je voudrais revenir sur le point du risque, et des rendements, et de la culture d'organisation dont on a fait mention à plusieurs reprises depuis ce matin. Évidemment, quand un mandat d'une entité comme la caisse, c'est d'aller chercher des rendements, c'est sûr que la politique de rémunération va en découler. C'est sûr que le comportement des gestionnaires va en découler aussi. Et donc j'aimerais savoir si la direction de la caisse serait ouverte à peut-être rediscuter ou revoir le mandat actuel de la caisse, qui, je le répète, est exactement le même que ce qu'il était avant la crise de 2008. Donc, depuis 2004, le mandat a été exactement le même, et le comportement qui a mené aux pertes immenses de 2008... Les mêmes incitatifs, en fait, sont en place en ce moment pour recréer ce même comportement-là, puisque le mandat n'a absolument pas été changé et que, si le temps fait son oeuvre, les mêmes attitudes pourraient revenir. Donc, est-ce que la direction de la caisse serait ouverte à rediscuter du mandat de la caisse?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Premièrement, M. le Président, je dirais que, d'après nous, ce n'est pas la responsabilité — si je peux... Robert — du conseil ou de la direction de la caisse de discuter du mandat d'une société d'État. Ce n'est pas notre responsabilité. Mais, si je peux vous donner ma perspective personnelle, nous avons un mandat qui nous donne la flexibilité nécessaire pour faire des choses nécessaires pour répondre aux besoins de nos déposants et en même temps de participer et d'exercer notre leadership ici, au Québec. Donc, d'après nous, nous avons un mandat qui nous donne la flexibilité, l'opportunité, l'occasion, de faire des choses nécessaires pour répondre aux déposants et pour répondre aux intérêts des Québécois et des Québécoises. Donc, nous, nous sommes très à l'aise, mais ce n'est pas notre responsabilité.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: Et, oui, vous avez mentionné le mot «flexibilité», justement. Est-ce que le mandat de 2004, après le changement de mandat, qui donnait énormément de flexibilité peut-être d'aller dans les nouveaux instruments qu'on ne maîtrisait pas, même dans les instruments dont on ne connaissait pas les sous-jacents, comme le papier commercial, par exemple, est-ce que ce n'est pas là un problème du mandat actuel que cette flexibilité-là existe encore? Évidemment, on sort d'une crise, là, les gens vont être prudents, mais, avec le temps, on oublie tout, et les marchés financiers sont une excellente preuve de ça. Donc, est-ce que le fait de laisser le même mandat avec la même flexibilité n'est pas un peu courir après le risque, justement, le risque indu, j'entends?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, je crois que ce n'est pas surprenant, mais ma réponse est non. D'après nous, ce n'est pas... La question que vous avez posée, M. Aussant, c'est une question... d'après moi, ce n'est pas une question du mandat de la caisse, c'est une question des orientations, des processus, des pratiques et la discipline de la caisse. Donc, on ne peut pas, d'après moi, on ne peut pas régler ces questions utilisant un instrument qui s'appelle un mandat pour régler ces problèmes.

Il faut faire les travaux... les travaux, je m'excuse, les travaux nécessaires à l'intérieur de la caisse. Et c'est la raison pour laquelle nous avons mis l'accent sur l'idée de, par exemple, gestion du risque. C'est la raison pour laquelle nous avons changé nos stratégies d'investissement et nos politiques d'investissement, pour créer un environnement peut-être avec un peu plus de discipline, avec des processus peut-être un peu plus rigoureux, pour éviter... pour diminuer la probabilité, pour éviter des problèmes, des gros problèmes, que nous avons vus pendant l'année... pendant la crise financière.

Donc, ma réponse est: Oui, vous avez posé... vous avez identifié une question importante, et je suis tout à fait d'accord avec l'importance de cette question, mais je ne suis pas d'accord que la meilleure façon de nous adresser à cette question est de changer le mandat de la caisse. Ce qui compte, c'est le changement des processus, des pratiques et la culture de la caisse, et c'est ce que nous avons... nous sommes en train de faire.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

● (10 h 50) ●

M. Aussant: D'accord. En fait, nous, on pense que justement les pratiques et la culture ne changeront jamais aussi bien que si le mandat est clair en ce sens-là. Donc, c'est peut-être juste une meilleure façon d'y arriver plus rapidement.

Stratégie de gestion des portefeuilles

Mais, pour rester dans le domaine du risque et des rendements, il y a la gestion indicielle et la gestion active, et les clients ont maintenant le choix, à la caisse, d'opter pour la gestion indicielle, si je comprends bien. Et M. Morency nous mentionnait qu'au mois de juillet 2009 il y avait de 15 % à 17 % des actifs qui étaient déjà en

gestion indicielle. Est-ce que ça a varié depuis? Est-ce que c'est encore à peu près...

M. Morency (Bernard): Non, c'est encore à peu près le chiffre.

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): C'est le même chiffre.

M. Aussant: Et, si tous les clients, dès qu'ils ont l'occasion de le faire, optaient pour la gestion indicielle, à quel pourcentage des actifs de la caisse ça pourrait monter, ça, si chaque client exigeait la gestion indicielle quand l'occasion se présente?

M. Morency (Bernard): Bien, c'est...

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): C'est une question tellement hypothétique qu'il est difficile d'y répondre précisément. Rappelons-nous c'est quoi, exactement, le choix. Ce que les déposants peuvent faire, c'est pour la partie de leurs actifs qu'ils désirent investir dans les marchés boursiers à l'extérieur du Canada. Donc, c'est uniquement là que le choix se situe. Ils peuvent opter soit pour la gestion indicielle, soit pour la gestion active.

Donc, pour pouvoir répondre à votre question, il faudrait spéculer sur quel pourcentage les déposants vont vouloir mettre en marché boursier hors Canada, d'abord. Or, ce qu'on sait, c'est qu'aujourd'hui ils mettent environ 22 % à 23 % de leurs actifs dans les marchés boursiers hors Canada. Alors, la question est: De ce 22 %, 23 % là, combien ils vont vouloir mettre en gestion active, combien ils vont vouloir mettre en gestion indicielle? Alors, à l'extrême, peut-être que vous pourriez dire: Bien, s'ils veulent tout, tout, tout mettre en gestion indicielle, on va se retrouver avec 22 %. C'est très, très, très spéculatif comme réponse, mais c'est la meilleure que je peux vous donner ce matin.

M. Aussant: En fait...

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Oui. En fait, la question pourrait avoir une réponse précise si on connaît les portefeuilles d'actions étrangères de tous les clients et qu'on dit qu'ils sont à 100 % en actions étrangères. Ça équivaudrait à... par rapport aux 15 % à 17 % actuels, ça monterait à combien, à 22 %, à peu près? Donc, qu'est-ce que la caisse conclut de ça? En fait, que la plupart des clients prennent presque tous la décision d'aller en indiciel plutôt que de faire confiance aux gestionnaires actifs de la caisse?

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): Oui. Non, on ne conclut pas cela. Ici, l'objectif qui est poursuivi, là, dans la révision de nos portefeuilles, c'est ceux qui ont été exprimés par M. Sabia tout à l'heure. On a voulu donner à nos déposants plus de choix et plus de flexibilité, de façon à ce qu'ils

puissent adapter leur politique de placement à leur propre environnement. L'environnement de la Société d'assurance auto du Québec, il est différent de l'environnement du Régime de rentes du Québec, qui est différent de l'environnement du RREGOP. Alors, nous, notre objectif, en consultation avec les déposants, parce que les déposants ont été très impliqués dans toute cette discussion-là, dans toute cette révision-là, ça a été de leur donner des outils pour leur permettre d'adapter leur politique de placement à leurs circonstances.

Un de ces outils-là, c'est la possibilité pour eux d'investir une partie de leur argent en gestion indicielle. Alors, moi, ce que j'en conclus, de ça, à ce moment-ci, la réaction des déposants, elle est extrêmement positive à tous ces changements-là. On a fait des changements... Roland et moi, on leur a bien expliqué. On a fait des changements en janvier, on a fait des changements en avril, on en fait une autre série en juillet, la réaction est extrêmement positive. Les déposants ont pris à coeur cette chose-là, ils se documentent comme jamais, ils revoient leur politique de placement avec un énorme sérieux, puis, nous, ce qu'on fait ici, c'est les aider dans tout ça.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: Oui. Il n'empêche que finalement 80 % de ceux qui... des sommes qui pouvaient être mises en gestion indicielle l'ont été jusqu'à maintenant.

M. Morency (Bernard): Non, c'est à peu près la moitié, M. Aussant, là.

M. Aussant: Bien, si vous dites que ça pourrait monter à 22 % puis qu'on est à 17 % en ce moment, ce n'est pas loin de 80 % de la possibilité d'être...

M. Morency (Bernard): Non, non, mais...

M. Aussant: ...qui a été...

Le Président (M. Paquet): Juste permettre, peut-être... S'il vous plaît, juste pour permettre qu'on ait le temps d'enregistrer les propos, il faut que les micros soient ouverts. Alors donc, lorsqu'une question est posée et lorsque la question est répondue, juste ce que je vous permettrais... je vous demanderais, c'est d'attendre que je vous identifie pour qu'on puisse d'abord permettre aux gens qui s'occupent de la diffusion des travaux de pouvoir faire leur travail à cet égard-là. Alors, M. Morency, vous avez une question, je pense... vous avez une réponse à donner. M. Morency.

M. Morency (Bernard): Bien, est-ce que je pourrais vous demander de répéter bien la question, s'il vous plaît?

Le Président (M. Paquet): Alors, M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Merci, M. le Président. Donc, on a dit que ça pouvait aller jusqu'à 17 % actuellement, la portion des actifs qui étaient en gestion indicielle, quand c'est possible, là, pour les actions étrangères, entre autres, et vous disiez que, si tout le monde se prévalait de ça, que tous les actifs potentiellement placés en indiciel l'étaient, ça

monterait peut-être à 22 % des actifs de la caisse. Donc, ce que je dis, c'est que 17 % sur 22 %, en arrondissant, là, à peu près 80 % des possibilités d'aller en indiciel ont été choisies, donc les gens ont fait le choix à 80 % de leurs actifs potentiellement placés en indiciel.

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): D'accord. Bon, on va décortiquer ça, là, pour être certain qu'il n'y a pas de mal-entendu. D'abord, on a dit que c'était entre 15 % et 17 %. On va le voir avec l'évolution. Bien sûr, ça dépend de l'évolution des marchés, ça dépend de toutes sortes de choses. C'est pour ça qu'on se donne une plage, entre 15 % et 17 %. Alors, il ne faudrait pas conclure que ça va être 17 %, comme il ne faudrait pas conclure que ça va être 15 %. Basé sur ce qu'on sait au moment où on se parle, basé sur les décisions, basé sur les projections qu'on fait, on arrive à un chiffre entre 15 % et 17 %. Premier point.

Deuxième point, ce chiffre-là, il est composé de... il y a deux éléments. Le plus gros des éléments, c'est la partie des marchés boursiers hors Canada. À date, environ la moitié de l'argent, qui est investi par les déposants dans les marchés boursiers hors Canada va en indiciel. Environ la moitié. C'est ça qui est... Ensuite, il y a un petit élément dans les marchés valeurs à court terme, obligations à long terme et obligations à rendement réel, qui représentent à peu près un autre 3 % à 4 %, qui, ça, est inclus dans mon 15 % à 17 %, mais qui n'est pas une décision des déposants; c'est à part, cette affaire-là. Et ça, ça a été fait en grande partie pour assurer que les portefeuilles à revenu fixe ont une partie beaucoup plus prévisionnelle, de façon à ce que nos déposants puissent, avec plus de certitude, faire leurs décisions dans les obligations.

Donc, en gros, la réponse à votre question, c'est que c'est environ la moitié de l'argent présentement où les déposants ont pris une décision. C'est ça, la moitié.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: Est-ce que cette décision-là peut être prise à tout moment par un client, ou ils ont des fenêtres précises? En d'autres termes, est-ce que c'est parce qu'ils n'ont pas tous eu l'occasion de la faire que c'est à 50 % ou ça pourrait augmenter chaque fois qu'une occasion se présente?

M. Morency (Bernard): ...les déposants...

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): Excusez-moi, M. le Président, je... Tous les déposants, sans aucune exception, ont... devaient prendre une décision pour le 1er avril et ont pris une décision documentée dans leurs politiques de placement. À quelle fréquence ils peuvent réviser ça? Ils peuvent réviser leur politiques de placements selon leurs besoins. Dans la vraie vie, c'est des choses qui ne changent pas à tous les trimestres, les politiques de placement, c'est établi sur des horizons à très long terme. Donc, dans la vraie vie, c'est des choses qui sont établies pour des périodes de deux ou trois ans. Mais, s'ils le voulaient, ils pourraient les changer plus fréquemment.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: Et le fait que la moitié de ces actifs-là soient maintenant en indiciel, ça a amené des économies de quel ordre, à peu près, dans les opérations? J'imagine que c'est beaucoup moins cher, gérer en indiciel qu'en actif.

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): Bien, les... Là, je vais vous ramener un peu... je vais être obligé de faire un petit peu d'histoire, là. hein? Si vous vous rappelez, à la fin 2008, on avait fait une annonce, à la Caisse de dépôt, pour dire qu'on changeait la façon dont on gérait les marchés boursiers hors Canada. À l'époque, on avait un groupe à l'interne qui faisait de la gestion active, un groupe à l'interne qui faisait déjà de la gestion indicielle, on avait un groupe à New York qui faisait de la gestion active et on utilisait la gestion externe.

On a regardé les résultats de tout ça et on a annoncé à ce moment-là deux changements très importants. On a dit: On va éliminer la gestion interne active et on va grandement réduire la gestion externe active, de façon à favoriser les deux groupes les plus performants, c'est-à-dire notre bureau de New York, qui performe très bien, et la gestion indicielle. Ça, ça a amené des économies importantes, parce que la gestion externe, c'est beaucoup plus coûteux que la gestion interne. On a réalisé ces économies-là dès 2009. C'est une des raisons qui nous a amené les économies de 43 millions de dollars qu'on a faites en 2009. Donc, l'annonce qu'on vient de faire n'a pas d'impact significatif parce qu'on avait déjà mis les fondations de cette chose-là dans l'annonce de la fin 2008 et au courant de 2009. Ça fait qu'il y a très peu d'impact sur les coûts de ce dernier changement là.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Et juste, question rapide, la gestion indicielle est faite à l'interne totalement ou en grande partie, maintenant? Est-ce qu'il y a encore, je ne sais pas, un VGI ou...

M. Morency (Bernard): ...

Le Président (M. Paquet): M. Morency, juste pour que ce soit enregistré.

M. Morency (Bernard): Excusez-moi.

M. Sabia (Michael): Il a trop d'enthousiasme.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Morency (Bernard): Oui, elle est faite à l'interne totalement.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Nicolet-Yamaska.

● (11 heures) ●

M. Aussant: Merci. Et donc, à peu près la moitié des actifs, là, même si ce n'est pas 80 %, vous... L'élément de confiance envers la gestion active de la caisse que... Le fait que les gens ne veuillent pas remettre tous leurs actifs en actions étrangères en gestion active à la caisse, qu'est-ce

que vous en concluez? Vous trouvez qu'il n'y a absolument aucun élément de perte de confiance?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, non, ma réponse est... Et, encore, vous avez posé une question importante. Dès le moment de mon arrivée à la caisse, en mars, mars 2009, j'ai trouvé la situation entre la caisse et nos déposants... La situation, franchement, était difficile, et, leur niveau de confiance, je dirais que leur niveau de confiance était ébranlé à cause de deux choses: la situation et le dossier fameux de PCAA et la performance pendant l'année 2008. Donc, une de mes priorités est de travailler pour renforcer le niveau de confiance de nos clients. Et, d'après moi, c'est une priorité primordiale.

C'est la raison pour laquelle j'ai changé la structure de leadership à la caisse. C'est la raison pour laquelle j'ai nommé M. Morency responsable des relations avec les déposants. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé une réflexion sur la structure de nos portefeuilles. C'est la raison pour laquelle nous avons mis l'accent sur l'idée de choix, flexibilité, collaboration, transparence avec les déposants. Et, je dirais, à ce moment, en ce moment, je crois que nous avons fait beaucoup de progrès.

Et nous avons, disons, modestement, débuté un processus de renforcer le niveau de confiance des déposants. Et je crois qu'à cause du travail de Roland Lescure et Bernard Morency dès le début de la... «well», pendant l'année... pour l'année 2009 et surtout 2010, je crois, maintenant, il y a une perception de la part de nos clients que nous sommes en... que nous sommes en train de changer la caisse de façon importante, que la caisse est à l'écoute de nos déposants. Et nous sommes en train de répondre à leurs besoins et de mettre leurs besoins au coeur de nos préoccupations quotidiennes à la caisse.

Donc, ma réponse est: Je crois que nous avons renforcé le niveau de confiance, mais, en fin du compte, nous comprenons que c'est la performance qui compte, et il faut livrer la marchandise, et nous sommes... nous comprenons l'importance de livrer la marchandise.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Oui, c'est très, très bien...

Le Président (M. Paquet): 1 min 30 s, environ.

M. Aussant: Pardon?

Le Président (M. Paquet): Il reste environ 1 min 30 s au bloc. Bien, deux minutes, là.

Rapport de Price Waterhouse sur les placements privés

M. Aussant: Merci. Bien, question rapide. c'est très, très bien que vous soyez à l'écoute des déposants, c'est même fantastique, et j'aimerais que vous soyez à l'écoute des parlementaires aussi. Il y a un rapport d'Ernst & Young...

Une voix: ...

M. Aussant: Mais il y a un rapport d'Ernst & Young qui nous a été déposé, aux membres de la commission, suite aux discussions qu'on a eues à l'audience précédente, et on attend toujours le rapport de Price Waterhouse. J'aimerais savoir pourquoi on a eu le rapport d'Ernst & Young sur les placements privés mais pas celui de Price Waterhouse, qu'on attend depuis longtemps.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, en ce qui concerne une étude Ernst & Young de placements privés...

Le Président (M. Paquet): Dans le cadre de l'étude de crédits, M. le président, je crois qu'il y avait eu une demande... il y avait eu une entente qui avait été convenue que vous nous fassiez parvenir le rapport d'Ernst & Young, ce qui a été fait, selon mes reçus, et qui a été remis à tous les membres de la commission. M. le député.

M. Aussant: En fait, peu...

Une voix: ...

M. Aussant: Mais, en fait...

M. Sabia (Michael): ...nous n'avons pas un rapport d'Ernst & Young en ce qui concerne les placements privés.

M. Aussant: Mais ce n'est pas un rapport interne de la caisse, c'est un rapport qu'on avait mentionné quand on se demandait si le «private equity» était vraiment mieux que les indices.

Mais la question, en fait, peu importe le contenu du rapport d'Ernst & Young, c'est le contenu du rapport de Price Waterhouse, que la caisse avait commandé, qui nous intéresse. Et je semblais me souvenir qu'on nous avait dit qu'on l'aurait, et on ne l'a pas eu. Donc, j'aimerais savoir si on va l'avoir.

Le Président (M. Paquet): Alors, M. le président.

M. Sabia (Michael): Oui. En ce qui concerne le rapport de Price Waterhouse, qui, je dirais, est bien connu, l'existence de ce rapport, donc, après... suite à la commission... les études de crédits il y a deux ou trois semaines, j'ai demandé à M. Denis Couture, qui est notre premier vice-président Affaires publiques, de communiquer avec M. Bonnardel, et nous avons essayé de communiquer avec M. Bonnardel à deux ou trois reprises, mais, je comprends très, très bien, tous les députés sont très occupés, je comprends très, très bien, mais à cause... Ce n'était pas possible pour M. Bonnardel de communiquer avec nous, disons. Donc, nous sommes prêts... nous continuons de rester ouverts à la possibilité de vous donner accès à ce document.

Le Président (M. Paquet): On pourra poursuivre l'échange par après, ça termine ce bloc à ce moment-ci. Je rappellerais juste qu'il y a une règle parlementaire qu'il faut appeler les députés par leur nom de circonscription, le député de Shefford dont vous faisiez allusion. C'est

juste en termes de procédure parlementaire. Ça va. Alors, on arrive à un prochain bloc. M. le ministre des Finances.

M. Bachand (Outremont): Merci, M. le Président. Je vais laisser la parole à mes collègues, mais je voulais juste revenir sur un point du député de Nicolet-Yamaska pour s'assurer... La Caisse de dépôt, là, c'est une institution tellement importante pour tous les Québécois. Et j'aime le ton de cette commission, là, qui n'est pas partisane, mais le député de Nicolet-Yamaska a quand même confondu, au début, les amendements de la Loi de la Caisse en 2004, sous le gouvernement libéral, avec les amendements en 1997. Et, si on écoutait le député de Nicolet-Yamaska, c'est comme si c'est ce gouvernement qui avait permis à la caisse de faire des investissements dans des produits plus risqués. C'est inexact.

C'est en 1997, M. le Président, que Bernard Landry a déposé des amendements importants à la Loi de la Caisse, essentiellement sur la section Placements, et c'est à ce moment-là... Puis, je dois dire, d'entrée de jeu, il avait raison, c'est une bonne... c'étaient des bons amendements. J'oublie la partie sur la mission de la caisse, là, mais, sur la partie portefeuille de placements, de permettre à la caisse d'accéder comme toutes les grandes caisses de retraite... de ne pas avoir des contraintes comme ils avaient avant... Et, fondamentalement — et je cite Bernard Landry — «ce projet de loi [supprime] les restrictions qui limitent [le] pouvoir d'acquisition en actions ordinaires et en unités de fonds indexés [...] en immeubles et en hypothèques...»

«Dans le même esprit d'assurer un rendement optimal» — et là c'est toujours Bernard Landry en 1997 — ça va permettre à la caisse, entre autres, d'avoir des «investissements dans de nouveaux produits, dont ceux résultant d'une titrisation d'actifs, notamment à l'égard des hypothèques». Ça permet à la caisse d'acheter de tels actifs. Ça permet d'augmenter les activités de prêt. Ça permet d'augmenter les investissements immobiliers. Ça permet au fonds de faire des produits dérivés. Ça monte la limite d'investissement. L'action était à 40 % avant cette année-là, ça l'a montée à 70 %. Au fond, c'est de permettre à la caisse d'être comme tous les grands fonds d'investissement dans le monde, d'avoir une stratégie reliée à leurs déposants et d'avoir une stratégie de portefeuille reliée à leurs déposants.

Donc, les décisions d'investissement de la caisse d'avoir plus de risques, d'être dans des produits dérivés, d'être dans le papier commercial, d'être dans les produits mezzanines, les prêts mezzanines aux États-Unis, ce ne sont... ce n'est pas des conséquences d'amendements législatifs qui ont été apportés en 2004. C'est les conséquences d'amendements législatifs qui ont été portés en 1997. Ce sont des bons amendements. Après ça, il faut savoir les gérer selon la nature de ses déposants.

Je tenais juste à apporter cette précision, M. le Président, pour qu'on reste vraiment dans ce qu'est la caisse pour nous, c'est-à-dire c'est le grand gestionnaire, 130 milliards de dollars de la plupart de nos grands régimes de retraite de plusieurs, plusieurs déposants, et on voit, avec les rapports qu'ils nous font de changements fondamentaux qui ont eu lieu depuis... depuis un an particulièrement. Sur ce, je céderai la parole... que vous donnerez bien sûr, et non pas moi, à mon collègue de Viau.

Le Président (M. Paquet): D'accord, s'il n'y a rien à ajouter, de nos deux témoins, alors M. le député de Viau.

Facteurs d'amélioration du rendement

M. Dubourg: Merci, M. le Président. M. le ministre, MM. les membres de la commission. Je veux aussi saluer les dirigeants de la Caisse de dépôt et placement du Québec qui sont ici avec nous. À nouveau, bienvenue.

Écoutez, j'ai écouté, M. le Président, M. Tessier et M. Sabia dans leurs discours d'ouverture pour nous parler des résultats de la caisse, et là-dedans, M. le Président, il y a plusieurs concepts, plusieurs éléments dont on a parlé, de... vous vous rappelez, suite aux résultats de 2008, je veux bien dire, résultats désastreux. Et voilà qu'un an plus tard la caisse, dans cette année de transition, a posé un certain nombre de gestes, et ces gestes-là, M. le Président, ça a touché plusieurs éléments. On a parlé de gestion de risques, on a parlé de rendement, on vient de parler de rémunération, de gouvernance, de mission, de relations aussi avec les déposants. M. le Président, vous savez, chacun de ces thèmes-là, je peux dire, ça représente même un cours au niveau du MBA. Or, la Caisse de dépôt et placement du Québec, en une année, a eu à toucher à tous ces éléments-là. Et M. Sabia a parlé d'innovation dans plusieurs de ces éléments-là, je peux parler au niveau de la rémunération où est-ce qu'il a fait allusion aux co-investisseurs.

Eh bien, ce que j'aimerais savoir, nonobstant la présentation d'ouverture de leurs discours, mais j'aimerais savoir... M. Sabia, dites-nous c'est quoi, les gestes le plus importants que vous avez posés, au cours de cette année de transition, pour vous permettre d'arriver avec un rendement de 10 %, on parle de plus de 11 milliards au cours de l'année 2009.

● (11 h 10) ●

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, juste pour préciser, c'est 11,8 milliards. Virgule 8, ça compte. Oui. Oh, mon Dieu! M. le Président, beaucoup de choses. Je dirais que la décision de notre équipe de simplifier la caisse et de simplifier nos stratégies d'investissement, d'après moi, c'était une décision excessivement importante, qui a fait déjà et qui va faire une contribution très importante aux résultats, la performance de la caisse pour l'avenir, donc simplification, une décision de sortir des instruments très complexes, très difficiles à comprendre. Ça représente un élément très important.

Deuxième chose, c'est la décision d'augmenter de façon importante notre position sur les marchés boursiers pendant l'année... pour l'année 2009. Au début, notre exposition sur les marchés boursiers était limitée à 21 %, 22 % de nos actifs. Et je voudrais vous dire que, juste au... oui, 1er avril, nous avons décidé de faire un investissement de, je crois, 2,5 milliards dans les actions, dans les marchés boursiers. Et je voudrais vous dire que ce n'était pas une décision simple parce qu'à l'époque la situation sur les marchés était excessivement volatile, très volatile. Mais nous avons pris une décision, une décision qui était importante pour l'avenir de la caisse, et, à cause de ce programme de réinvestissement dans les équités publiques, ça représente une autre contribution très, très, très importante à la performance de la caisse.

Troisième élément, et c'est peut-être un peu plus difficile à exprimer sur l'espace public, mais, d'après moi, c'était une chose très importante, c'est la question de la mobilisation de nos équipes, de nos gens. Au début, à

cause des circonstances difficiles, pour l'année 2007 et 2008, évidemment la situation, l'environnement, le moral qui existaient à la caisse, à l'époque, étaient très difficiles. Mais, à cause des contributions de mes collègues autour de la table au comité de direction... Et je ne parle pas de mes contributions, pas du tout, je parle des contributions de mes collègues au comité de direction parce qu'ils ont réussi à encourager nos gens, à mobiliser nos gens. Et, à cause de cette mobilisation, à cause de ces efforts d'augmenter leur niveau de confiance, à cause de leurs efforts de mettre derrière nous l'enfer de 2007-2008, mes collègues ont réussi à créer un environnement dans lequel nos gestionnaires puissent faire leur travail avec plus de sérénité, et ça, c'est, plus de sérénité, plus de confiance.

Et c'est excessivement important pour tous les membres de cette commission et, d'après moi, tous les Québécois, les Québécoises, de comprendre l'importance de la question de l'environnement moral, culture, mobilisation de nos équipes, à long terme, de la caisse. Et je dirais que les gestes de leadership de mes collègues autour de la table, du comité de direction, ils ont fait une contribution énorme à ce... si je peux utiliser une phrase, un virage assez important au niveau de la performance de la caisse. Donc, c'est une... Vous avez posé une question très importante, et forcément ma réponse est courte, mais, d'après moi, ça représente les éléments les plus importants.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Viau.

Position sur les marchés financiers

M. Dubourg: Merci. En effet, c'est vrai que, M. le Président, dans ma question, il y avait plusieurs éléments, question de mission, rémunération. Et M. Sabia a tenu à parler de la stratégie d'investissement aussi. Je comprends très bien. Et vous nous avez dit que vous avez changé votre position sur le marché boursier, toute l'équipe aussi a mis la main à la pâte, puis je comprends. Et donc vous parlez donc d'un changement de culture, et, quand on parle de changement de culture, d'environnement, on sait que ça peut prendre du temps. Et on est présentement à une année des résultats donc qu'on a connus, et la question que je me pose: Compte tenu de la volatilité des marchés boursiers — comment dirais-je? — pensez-vous qu'il est possible pour la caisse de redevenir au premier ou bien deuxième quartile pour les biens des déposants?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président. Et je vais faire quelques commentaires, et ensuite je vais passer la parole à mon collègue Roland Lescure. Wow! ça, c'est une question. Donc, juste pour faire quelques commentaires au début. La question des comparaisons de la performance de, par exemple, la caisse par rapport à un autre fonds de retraite ou une comparaison, une évaluation, une détermination de la qualité de la performance de la caisse, premier quartile, deuxième quartile, troisième quartile, ce n'est pas évident à nous que ces comparaisons sont la meilleure façon d'évaluer la performance de la caisse.

Pourquoi? À cause du fait que la structure de tous ces fonds, la structure est différente et, à cause de cette différence de la structure... Et, quand je parle de structure,

je parle de, par exemple... Disons, les enseignants d'Ontario, ils sont les gestionnaires du fonds pour les enseignants d'Ontario, donc, autrement dit, ils ont un seul client. Mais, la caisse, nous avons 25 clients, 25 clients qui ont des besoins différents, qui ont les passifs différents. Donc, il faut gérer de façon différente. Donc, ce n'est pas simple de faire ces comparaisons entre la performance de la caisse et le Régime de pensions du Canada, les enseignants d'Ontario, OMERS ou les autres. Chacun répond aux besoins de leurs clients, et les besoins de ces clients sont différents. Donc ça, c'est une chose. C'est juste, il faut faire attention en ce qui concerne ces comparaisons. Ça, c'est une chose.

Deuxième. La question de la période de temps nécessaire pour bâtir une nouvelle caisse. Évidemment, ça demande du temps. Et, oui, pour changer la culture d'une organisation, oui, ça demande beaucoup de temps. Nous avons débuté un processus, et je crois que nous avons fait beaucoup de progrès. La situation est mieux aujourd'hui par rapport à la situation il y a une année... un an, mais ce processus va continuer.

Et, oui, la situation de la caisse, notre capacité, par exemple, de gérer les risques, notre niveau de flexibilité, notre niveau de liquidités, notre compétence de faire des changements nécessaires pour ajuster le positionnement de la caisse et les portefeuilles de la caisse étant donné les changements dans l'environnement et le changement sur les marchés, oui, c'est beaucoup mieux aujourd'hui. Est-ce que c'est parfait? Non. Est-ce qu'on aura du temps pour continuer de bâtir ces compétences? Oui.

Et, oui, c'est vrai qu'actuellement... Et maintenant je vais passer la parole à Roland. Mais les situations sur les marchés actuels sont très difficiles. Les marchés sont volatiles, et, à cause de cette volatilité, ça demande un haut niveau de flexibilité pour essayer de répondre et pour essayer de protéger l'avoir des déposants dans les circonstances, très exigeant. Donc, mais, peut-être, Roland, vous pouvez élaborer?

● (11 h 20) ●

Le Président (M. Paquet): Oui. Alors, M. Lescure.

M. Lescure (Roland): M. le Président. Quelques mots sur la situation actuelle. Effectivement, quand on s'est vu il y a quelques semaines, les marchés tremblaient un peu du fait de la situation grecque. On a l'impression que c'était hier, et pourtant, depuis hier, il s'est passé beaucoup de choses, à la fois sur les marchés, qui ont eu des hauts et des bas, mais aussi du côté des décisions politiques importantes qui ont été prises, notamment en Europe, pour essayer d'endiguer le début de crise européenne, qui commençait d'ailleurs à menacer de s'étendre à l'ensemble des marchés financiers.

La situation aujourd'hui reste préoccupante en Europe, même si les décisions qui ont été prises sont à la fois exceptionnelles par leur ampleur et par, j'allais dire, leur collectivisme, c'est-à-dire que l'Europe s'est enfin entendue pour ensemble adopter des mesures de soutien qui sont mises en oeuvre de manière collective. Et ça, ça fait partie des enjeux importants pour l'ensemble des marchés mondiaux, qui vont, je l'espère, nous permettre de, petit à petit, stabiliser la situation.

Plus de 750 milliards d'euros mis en oeuvre pour endiguer les risques de dérapage des marchés et des dettes publiques en Grèce, au Portugal, en Espagne, et puis même

en Italie ou en Irlande où ça a commencé à trembloter. Un engagement fort de la part de la Banque centrale européenne d'acheter des obligations d'État des pays en difficulté sur le marché, ce qui a été mis en oeuvre depuis, hein? La banque centrale américaine fait ça depuis deux ans. La banque centrale d'Angleterre fait, elle aussi, ça depuis deux ans. La Banque centrale européenne, elle, le fait depuis deux semaines. Et ça a permis en partie de stabiliser les marchés.

Pour autant, les risques sont encore élevés, notamment parce que les annonces qui ont été faites à ce stade ne sont que des mots, et que la plupart des chèques restent à tirer, et qu'en échange des chèques les gouvernements européens qui sont aujourd'hui à risque doivent annoncer et mettre en oeuvre des mesures de redressement des finances publiques. Et ça, aujourd'hui, il faut reconnaître que les marchés doutent encore de la capacité des États européens, pris isolément, à annoncer et à mettre en oeuvre des mesures de soutien et puis, pris collectivement, à se surveiller les uns les autres. Parce qu'un des enjeux importants de la monnaie unique européenne dans les années qui viennent, c'est la capacité des États à se surveiller les uns les autres. Et donc, aujourd'hui, on a une partie des marchés qui est rassurée par les annonces et une partie des marchés qui reste inquiète par le fait que ce ne sont que des annonces et qu'il reste à produire les gestes.

Et donc l'enjeu fondamental pour une entreprise comme la nôtre, Michael le mentionnait il y a un instant, d'abord, un, c'est d'avoir les capacités de recherche et d'analyse pour essayer de comprendre au mieux ce qui est en train de se passer, hein? On a parlé beaucoup d'Europe, mais vous savez que l'Europe n'est pas la seule zone risquée actuellement, hein? On s'inquiétait hier des tensions en Corée et on s'inquiétera peut-être demain de la capacité des autorités américaines, hein, aux États-Unis, à, elles aussi, mettre en oeuvre les mesures de redressement des finances publiques.

Donc, notre capacité à analyser en détail la situation mondiale, à en tirer les engagements et à en tirer, si besoin est, des décisions d'investissement fait partie évidemment des investissements forts dans lesquels nous avons investi depuis déjà quelques mois et dans lesquels nous allons continuer à investir. Et puis la flexibilité — Michael en a parlé également — la capacité de la caisse à pouvoir réagir en temps réel aux situations de marché et à piloter le navire qu'est la caisse, certes, en utilisant tous les outils quantitatifs qui sont à notre disposition, il y en a beaucoup, mais aussi en utilisant le gros bon sens, comme disait Michael tout à l'heure, le jugement, le jugement des équipes de direction, qui, seules dans ces univers qui restent très risqués, nous permettent effectivement d'apporter le navire à port.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Viau.

M. Dubourg: Merci, M. le Président. On sait que la caisse semble avoir tiré — bon, on le voit bien — des leçons de 2008, étant donné toutes les mesures que vous avez parlées que vous avez mises en place. Mais, à la fin de 2009, on sait que la caisse a procédé à un refinancement pour remplacer la dette à court terme par la dette à plus long terme, ce qui devait assurer un meilleur appariement de la durée des sources de financement de la caisse et de leur utilisation et en même temps accroître la stabilité

des sources de financement. Ma question, c'est: Quelles sont les raisons qui ont poussé la caisse à effectuer une telle transaction, un refinancement de plusieurs milliards de dollars?

Le Président (M. Paquet): Bon. Étant donné quand même que le bloc...

M. Dubourg: Achève?

Le Président (M. Paquet): ...je pense, c'est une question courte, on pourrait peut-être reprendre sur le prochain bloc, le bloc étant terminé.

M. Dubourg: Est terminé.

Le Président (M. Paquet): C'est une question à développement que vous posez, alors on pourra revenir au prochain bloc d'échange du côté ministériel. Je reconnais, pour une période de 15 minutes, M. le député de Nicolet-Yamaska.

Rapport de Price Waterhouse sur les placements privés (suite)

M. Aussant: Merci. J'aimerais rapidement revenir sur le fameux rapport de Price Waterhouse. Comme on est dans le contexte de la Commission des finances publiques, ce serait peut-être bien que la Caisse de dépôt communique avec la commission ou publiquement avec tous les membres de la commission, plutôt qu'un député spécifique, si jamais il y a des informations qui sont transmises. Mais, puisque vous sembliez avoir l'intention de contacter un député spécifique, est-ce qu'on peut savoir quelle était la teneur des échanges que vous vouliez avoir? Vouliez-vous dévoiler une quelconque information ou envoyer le rapport? Est-ce que c'était dans ce but-là?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, juste pour préciser, nous avons essayé de communiquer avec le député de Shefford mais sans succès. Donc, à ce moment, nous n'avons pas discuté de ce rapport ou le transfert de ce rapport à personne. Donc, c'est parce qu'à la fin suite... À la fin de l'étude des crédits, si je me souviens bien, le seul député qui a demandé à voir ce document était le député de Shefford, donc. Mais, si...

Le Président (M. Paquet): Oui. Terminé, M. Sabia?

M. Sabia (Michael): Non, mais ma position est très simple, nous n'avons pas changé notre avis, pas du tout, et nous sommes ouverts à la possibilité de vous donner accès à ce document. Donc, je n'ai pas...

M. Aussant: Parfait. En fait, juste pour...

Le Président (M. Paquet): O.K. À ce moment-là, il pourrait être transmis aux membres de la commission via le secrétariat de la commission, c'est l'usage, à ce moment-là. S'il y a des éléments que vous souhaiteriez, pour des raisons x, y, qu'ils soient peut-être mis dans le contexte, vous pourrez nous faire part à ce moment-là.

Dans le passé, la commission a pu procéder ainsi aussi. S'il y avait des éléments qui pourraient être jugés domageables, je ne veux pas présumer de rien, en nous avisant d'avance, à ce moment-là, on pourra le considérer dans ce contexte-là. Mais, sinon, vous pouvez le transmettre au secrétaire de la commission, qui les fournira aux membres de la commission, bien sûr. M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Sabia (Michael): Mais, M. le Président...

Le Président (M. Paquet): Oui, monsieur...

M. Sabia (Michael): Non, ça va.

M. Aussant: Oui. Juste pour préciser, en fait, l'opposition officielle demande aussi le document depuis fin 2008, toute l'année 2009 et 2010. Donc, je pense que tout le monde veut le voir, ce document-là, et non le député de Shefford uniquement.

M. Sabia (Michael): Donc, monsieur... Avez-vous une question? Est-ce que je peux...

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

Investissement dans le papier commercial adossé à des actifs

M. Aussant: Oui, j'ai une question, pas sur le rapport Price Waterhouse, que j'ai bien hâte de recevoir par contre, j'ai plus une question sur, bien, l'épisode des papiers commerciaux...

Une voix: De?

M. Aussant: Du papier commercial. L'épisode du papier commercial. Est-ce que, pour la Caisse de dépôt, c'est un épisode qui est clos et qui est fermé, et on ne se pose pas plus de question, et on continue, ou vous voulez savoir plus précisément ce qui s'est passé dans toute cette histoire-là, puisqu'il y a des choses qui semblent un peu étranges dans toute la façon de faire de cette industrie-là? Et est-ce que vous seriez ouverts à ce que la caisse soit invitée à une commission plus élargie pour enquêter sur le papier commercial, ce qui s'est vraiment passé?

● (11 h 30) ●

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

Rapport de Price Waterhouse sur les placements privés (suite)

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, je voudrais dire à tous les membres de la commission que je suis très confiant que vous allez être très déçus avec le rapport de Price Waterhouse. Pourquoi? Parce que nous avons discuté, nous avons... — c'est comme le Canadien — nous avons discuté de tous ces éléments publiquement à deux, trois, quatre, cinq, six reprises. Donc, il n'y a rien de nouveau dans ce rapport, parce que ce rapport parle des lacunes évidentes dans le processus de la gestion du risque de la caisse, et nous avons réglé 100 %, 100 % de ces problèmes. Mais, O.K., ça, c'est en ce qui concerne le rapport de Price Waterhouse.

Et je voudrais vous dire que... — juste une autre idée — je voudrais vous dire que ça vaut la peine, aller voir, lire un communiqué de presse que nous avons distribué le... je crois, c'est le 10 avril, je crois. Je ne suis pas certain en ce qui concerne la date. Mais nous avons distribué un communiqué de presse dans lequel nous avons présenté nos 10 problèmes, les 10 problèmes les plus importants en ce qui concerne la gestion du risque, et notre réponse, et les choses que nous avons faites pour régler la situation. Donc, ça vaut la peine, parce que ça va vous donner une... disons, une introduction importante pour le rapport de Price Waterhouse.

Une voix: ...

M. Sabia (Michael): Ah! merci. C'est le 27 avril.

Investissement dans le papier commercial adossé à des actifs (suite)

Donc, maintenant, en ce qui concerne la question plus intéressante de PCAA, quelques commentaires. Non, nous n'avons pas... Parce que vous avez posé la question: Est-ce que le PCAA représente... Est-ce que nous avons réglé, réglé toutes les questions, tous les problèmes, tous les enjeux en ce qui concerne ce dossier? Et franchement ma réponse est non. Pourquoi non? À cause du fait que la caisse a fait, il y a deux, trois ans maintenant, la caisse a fait un investissement de 13 milliards de dollars. Donc et la caisse n'était pas seule. Beaucoup d'autres fonds de retraite ont fait des investissements semblables pendant une période... quand la titrisation était une mode d'investissement. Donc, ce n'est pas seulement la caisse, mais cette question de titrisation, ça représente une des histoires importantes qui expliquent la crise financière à travers le monde. Donc, ce n'est pas seulement la caisse.

Mais, après avoir fait un investissement de 13 milliards de dollars, évidemment on aura besoin d'un programme et une capacité de gérer ce portefeuille de façon rigoureuse à cause... Et M. le Président, le député de... je crois, il comprend très bien la nature de ces investissements. Étant donné la complexité de ce portefeuille, la complexité des sous-jacents de ce portefeuille, on a besoin d'un programme, d'une façon très rigoureuse pour gérer le portefeuille. Et maintenant nous avons mis en oeuvre une équipe dédiée à la gestion de ce portefeuille et maintenant nous avons une capacité de gérer ce portefeuille, ce portefeuille complexe, mais de façon... beaucoup mieux, très améliorée par rapport au passé.

Et, comme vous le savez, M. le Président, généralement, l'environnement est mieux pour ces investissements, pas parfait. Et plus récemment nous avons vu des changements des écarts de crédit sur le marché, et ces changements sont importants, et nous sommes très vigilants en ce qui concerne ces changements.

Donc, nous avons la capacité de gérer ce portefeuille de façon efficace, maintenant. Nous avons une très bonne compréhension à cause des efforts de Roland et les autres gestionnaires à la caisse. Et franchement je dirais, pour répondre à votre dernière question, je pense que, non, nous n'avons pas besoin d'une commission, une enquête en ce qui concerne ce dossier.

Et je voudrais expliquer pourquoi je pense que ce serait une très mauvaise idée. Un, nous sommes en

train de régler le problème et nous avons fait beaucoup de progrès. Deux, nous avons appris les leçons nécessaires et, à cause de ces leçons, nous avons... mettre en oeuvre beaucoup de changements importants à la caisse en ce qui concerne nos pratiques et nos processus. Troisième, il y a quelques minutes, j'ai parlé de l'environnement à long terme de la caisse et j'ai parlé de l'importance de créer un environnement de confiance, peut-être un élément de sérénité pour encourager la meilleure possible performance de nos gestionnaires. Nos gestionnaires, ils ont vécu une période terrible à cause de l'environnement à l'extérieur de la caisse. Et, d'après moi, si on veut encourager la performance... M. Aussant, vous avez posé une question importante et je vais répondre à votre question.

M. Aussant: ...brève, s'il vous plaît.

M. Sabia (Michael): Mais j'ai le droit de répondre et je vais répondre. D'après moi, créer une enquête, une commission, pour examiner l'affaire du dossier de PCAA, d'après moi, c'est parmi les pires choses, les pires choses. On peut faire, pour créer un environnement de performance... Et, quand on parle de performance, on parle des besoins des déposants et des Québécois et des Québécoises. Donc, d'après moi, ce n'est pas nécessaire, à cause du fait que nous avons appris les leçons nécessaires et nous avons... mettre en oeuvre les changements nécessaires.

Et, deuxièmement, d'après moi, une commission... une telle commission serait un problème majeur dans le contexte de nos efforts d'encourager le plus haut niveau de performance de nos gestionnaires pour mieux répondre aux besoins de nos clients.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Merci, M. le Président. J'apprécierais vraiment des réponses plus courtes pour qu'on puisse avancer un peu et...

Une voix: Échanger.

M. Aussant: Échanger, oui. Vous dites que les marchés financiers n'en voudraient pas, de cette commission-là, mais les marchés financiers ont toujours été allergiques à tout ce qui était examen de leurs pratiques, peut-être. Mais n'empêche que la Caisse de dépôt a accumulé pour 13 milliards de dollars d'un instrument. Certaines informations laissent croire qu'elle a continué d'en acheter alors que la crise était presque à nos portes et qu'on savait où ça s'en allait. Donc, je pense qu'une commission ferait pas mal la lumière sur ce qui s'est passé là-dedans, parce que pour l'instant on n'a pas beaucoup de réponses à la question: Pourquoi la caisse avait presque la moitié de ce marché-là à elle seule? Et, en Ontario, la CVMO, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, a poursuivi, en fait a fait... a accusé les dirigeants d'une firme qui était émettrice de PCAA, Coventree, pour ne pas la nommer. Est-ce que la caisse a été convoquée à ce procès-là?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Non. Ma réponse est non.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: Donc, bien...

M. Sabia (Michael): Une réponse brève.

M. Aussant: Oui, excellent. C'est votre meilleure réponse jusqu'à maintenant.

Une voix: ...

M. Aussant: En termes de temps. En termes de temps.

● (11 h 40) ●

Une voix: ...

Partenariat avec les fonds Lone Star

M. Aussant: En termes de temps. La caisse... Pour passer à un autre secteur, qui est un peu non traditionnel aussi, comme le PCAA, mais un peu moins exotique, enfin on le souhaite au moins, c'est le placement privé. On sait que la caisse a quelques grands investissements dans les placements privés. Et il y a une compagnie qui saute aux yeux, en fait Lone Star, aux Bermudes, si je ne m'abuse, et il y a trois des grands investissements de la caisse en placements privés qui sont avec Lone Star. Donc, il y en a à peu près... Il n'y en a pas 10 au total, et trois sur ces neuf, 10 là, c'est Lone Star. Est-ce qu'on pourrait avoir plus de détails sur ces investissements-là? À quoi ça correspond, en fait?

Le Président (M. Paquet): Il reste environ deux minutes à ce bloc. M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Donc, M. le Président, je voudrais, pour répondre à la question en ce qui concerne Lone Star, si vous êtes à l'aise, je voudrais inviter René Tremblay. Parce que, juste corriger une chose, nos investissements à Lone Star, ces investissements sont dans nos portefeuilles... bien ça dépend, mais globalement Immobilier, et pas Placements privés. Donc, c'est la raison pour laquelle, si vous êtes à l'aise, je vais demander à René Tremblay de parler de ces investissements, O.K.?

Le Président (M. Paquet): Oui. M. Tremblay peut se joindre à nous et il peut peut-être se présenter pour qu'on puisse enregistrer le bon titre avec son nom. Alors, M. Tremblay.

M. Tremblay (René): Merci. René Tremblay, premier vice-président, Immobilier, à la caisse. Alors, oui, on a investi de façon importante dans les fonds Lone Star. Lone Star, c'est des gestionnaires de fonds immobiliers. Ils investissent dans différents types de produits immobiliers, que ce soient des portefeuilles d'équité, par exemple, lorsqu'on investit dans des immeubles à bureaux ou centres commerciaux, etc., un peu partout dans le monde. Ils sont très, très diversifiés. Ils investissent aussi dans des domaines reliés à la dette, et c'est des experts aussi dans ce domaine-là. Et on est partenaires avec les fonds Lone Star depuis très, très longtemps. On a investi effectivement beaucoup avec eux et on a eu des résultats, si on regarde sur un horizon... depuis qu'on investit avec eux, là, qui sont au dessus de 20 %. Alors, ils ont été très, très performants. Et on est très heureux de cette relation-là.

M. Aussant: C'est bon?

Le Président (M. Paquet): 30 secondes, environ, M. le député.

M. Aussant: Bien, question très rapide: Est-ce qu'il y a des anciens employés de la caisse, dirigeants ou cadres au cours des dernières années, qui sont maintenant chez Lone Star?

Le Président (M. Paquet): M. Tremblay.

M. Tremblay (René): Oui. Alors, il y a des gens qui ont déjà travaillé à la caisse, oui, maintenant, qui avaient été travailler ailleurs à un moment donné, qui ont fait, si on veut, un cercle, en travaillant chez nous, ils ont été ailleurs et puis maintenant qui sont chez Lone Star. Entre autres, il y a un M. André Collin. André Collin est là-bas et travaille avec Lone Star depuis quelques années, je pense.

Le Président (M. Paquet): D'accord. Je reconnais maintenant M. le député de Shefford, pour environ 10 minutes.

Investissement dans la compagnie pétrolière BP

M. Bonnardel: Merci, M. le Président. Salutations à M. le ministre, à tous les collègues qui sont là, à M. Sabia et à tous ceux qui l'accompagnent aujourd'hui.

Rapidement, M. le Président. Tantôt, M. Morency nous disait que 22 % des investissements faits par les déposants sont en actions étrangères. Si on va à la page 33 du rapport annuel, on va constater, donc, que le rendement des portefeuilles spécialisés en marchés boursiers est évalué à peu près à 46 milliards. Et, si on exclut les actions canadiennes, on peut dire, donc, que les actions étrangères sont évaluées à peu près à 30 milliards, à 30 milliards de dollars au total.

Dans le rapport, M. le Président, dans le rapport annuel 2008, à la page 54, il y avait les 10 principales positions en actions étrangères. Une de ces entreprises était une entreprise pétrolière. Et, dans les dernières semaines, je pense que tout le monde a constaté un désastre naturel assez important, d'une plateforme de forage dans le golfe du Mexique, Deepwater, qui a pris feu et qui a coulé. Cette entreprise, c'était BP. Ma question est fort simple, M. le Président, à M. Sabia, ce matin: Est-ce que vous pouvez dire, M. Sabia, aux Québécois les montants d'argent investis du bas de laine des Québécois, de la Caisse de dépôt, présentement dans BP?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Alors, M. le Président, il faut vérifier. Nous avons, dans notre information supplémentaire à notre rapport annuel, nous avons publié des positions les plus importantes, mais je n'ai pas le document en ce moment. Mais cet après-midi... On peut vérifier et on peut essayer de répondre cet après-midi.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Shefford.

M. Bonnardel: Oui. Merci, M. le Président. Oui, j'apprécierais, M. Sabia, qu'on puisse avoir les montants investis, donc, depuis l'an dernier dans BP.

Principales positions du portefeuille Actions étrangères

Et j'ai une question aussi qui concerne la transparence vis-à-vis ces actions, ces 10 principales positions que vous citez dans vos rapports de 2008, sur les actions étrangères. Et surprenamment un des premiers points que j'ai retenus quand vous êtes venus en audition en commission parlementaire, l'année passée, c'était la transparence. Dans votre rapport de 2009, on ne voit aucune des principales positions en actions étrangères dans le rapport de 2009. Alors, ma question est fort simple: Pourquoi vous avez enlevé, donc, ces principales positions, qui étaient fort utiles pour les parlementaires, de savoir où ces sous étaient investis, dans quelles, premièrement, entreprises vous mettiez, donc, ces principaux montants, et que cette année on ne peut plus le trouver?

M. Sabia (Michael): Je vais faire quelques commentaires...

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, je vais faire quelques commentaires, mais, Bernard, si vous voulez ajouter des choses après, allez-y. M. le Président, d'après moi, c'est une question raisonnable. On a toujours... On fait toujours les jugements d'essayer de préparer un document, le rapport annuel lui-même, qui est clair, transparent, qui est peut-être un peu plus simple à comprendre, parce que, d'après moi, pendant les années passées, nos rapports annuels étaient un peu... peut-être un peu trop difficiles à comprendre. Donc, notre objectif cette année, mais toujours dans le contexte de transparence, parce que «transparence», c'est... Le vrai sens du mot «transparence», c'est la communication vraie, c'est la communication ouverte. Donc, notre objectif est de préparer un document qui est accessible et compréhensible. Mais en même temps je crois que nous n'avons pas sacrifié l'information à cause de notre information supplémentaire, donc.

Et, quand je fais des comparaisons entre le niveau de transparence sur la question de nos investissements, les transactions de la caisse par rapport les autres grands fonds de retraite ici, au Canada, et à l'extérieur, j'ai beaucoup de confiance que notre niveau de transparence est très élevé par rapport aux autres fonds de retraite. Et maintenant je ne parle pas seulement de la situation au Canada, mais de la situation mondiale. Donc, nous sommes fiers de ce niveau de transparence. Et, oui, quelquefois on fait des jugements: Est-ce qu'on va inclure quelque chose dans le rapport annuel ou juste dans l'information supplémentaire? Mais, Bernard, voulez-vous ajouter des choses?

Le Président (M. Paquet): Rapidement, M. Morency.

M. Morency (Bernard): Oui, ça va, je peux...

Le Président (M. Paquet): Rapidement, peut-être, s'il vous plaît, oui.

M. Morency (Bernard): O.K. Bien, je voudrais simplement rappeler que l'information non seulement sur les 10 plus grandes positions, mais sur tous les investissements de la caisse est dans le document qu'on appelle les Renseignements additionnels. Donc, dans ce document-là, vous retrouvez... premièrement, vous trouvez les rendements pour chacun des portefeuilles sur des périodes de un, deux, trois, quatre, jusqu'à 10 ans. Alors, on vous donne le détail là-dessus. On vous donne toutes les entrées et sorties de fonds de chacun des déposants et on vous donne le détail de tous les investissements de la caisse. Quand on compare à ce que la majorité de nos pairs font, c'est un niveau de divulgation, là, qui est extrême.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Shefford.

M. Bonnardel: Seulement pour vous dire que, dans le rapport principal de l'an dernier, nous l'avions, ce que nous n'avions pas cette année. C'était surtout sur ce point qu'on voulait arriver. Je crois que M. Lescure a la réponse sur BP. Est-ce que ça se... J'ai cru voir que... Rapidement.

Investissement dans la compagnie pétrolière BP (suite)

M. Lescure (Roland): Dans les Renseignements additionnels, là, donc annexés au rapport annuel, vous verrez que nous n'avions pas, au 31 décembre 2009, de position British Petroleum.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Shefford.

Investissement dans la British Airport Authority

M. Bonnardel: Je veux revenir sur British Airport Authority, BAA, en Angleterre, où... J'ai posé une de mes dernières questions, à la dernière audition, qui était fort simple. Il va y avoir un refinancement, l'an prochain, de la dette de BAA, et un des partenaires principaux, qui est Ferrovial, qui est une entreprise espagnole... Je pense que vous êtes conscients de la situation extrêmement, extrêmement difficile, en Europe présentement, des PIGS, qu'on a malheureusement appelé certaines... certains pays. Est-ce que M. Sabia peut nous informer sur la situation Ferrovial de BAA présentement et sur le refinancement, l'an prochain, qui devra être fait, qui va être à hauteur, si je ne me trompe, de près de 1,6... 2,6 milliards de dollars canadiens? Et est-ce que l'aventure de la Caisse de dépôt dans BAA va continuer? Est-ce que la caisse va continuer, donc, de réinvestir des millions de dollars, l'an prochain, avec une situation extrêmement difficile et aussi un partenaire principal, Ferrovial, qui n'est pas sans nous inquiéter, quand on regarde la situation en Europe?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

● (11 h 50) ●

M. Sabia (Michael): M. le Président, en ce qui concerne nos investissements... notre investissement dans BAA, c'était un investissement que la caisse a fait pendant une période d'utilisation de leviers et était le... disons, l'idée du moment.

Une voix: ...

M. Sabia (Michael): Oui. Et ce n'est pas seulement la caisse. C'est à travers le monde, dans le contexte des privatisations, des fonds de «buyout» et beaucoup d'autres joueurs sur les marchés. Et donc le financement de BAA... l'enjeu de BAA, ce n'est pas un enjeu opérationnel, parce qu'en ce qui concerne les opérations de BAA l'équipe de direction à BAA, ils ont fait... l'équipe a fait un bon travail et maintenant, oui, continue à faire un bon travail. Donc, en ce qui concerne le niveau de rentabilité, la performance des revenus, la capacité de cette équipe de direction de réagir, par exemple, aux circonstances très exigeantes — je vais vous donner deux exemples, des grèves de British Airways, de BA, et, deuxièmement, les conséquences du volcan en Islande — donc l'équipe de direction a fait des changements importants pour diminuer l'impact sur la performance de BAA. Donc, sur le plan des opérations, notre niveau de confiance... nous avons un très haut niveau de confiance, et la direction y fait un bon travail.

Mais je viens de mentionner la question de l'utilisation de leviers. Donc, l'enjeu de BAA, c'est un enjeu de financement, c'est un enjeu de... du niveau de dette qui était utilisé à l'époque. Donc, nous avons fait beaucoup de progrès pendant 2009 et 2010 en ce qui concerne le financement de cette organisation. Nous avons un très haut niveau de confiance dans nos partenaires. Nous avons des partenaires à Singapour, nous avons des partenaires en Espagne, dans cet investissement, et je crois que le partenariat fonctionne très, très bien, de façon transparente, et nous sommes très à l'aise. Est-ce que nous avons du travail à faire pour continuer, renforcer l'efficacité de ce financement? Oui. Mais notre niveau de confiance est très fort, et nous allons continuer, trouver, chercher les meilleures façons de renforcer la position de BAA.

Le Président (M. Paquet): ...l'échange. Nous pourrions poursuivre cet après-midi. Je reconnais maintenant M. le député de Huntingdon.

Investissements dans les entreprises québécoises

M. Billette: Merci beaucoup, M. le Président, M. Sabia, M. Tessier également, président du conseil d'administration, et toute l'équipe de la Caisse de dépôt et placement, on vous resouhaite la bienvenue. On vous avait rencontrés voilà trois semaines environ, donc c'est un plaisir de vous accueillir. Vous êtes, comme j'ai dit, le bas de laine des Québécois, donc c'est important que tout le monde soit informé.

Je veux revenir, je pense, sur un point important, la dernière question posée par l'opposition officielle au niveau d'une commission supplémentaire. Je vais rappeler, je pense, aux auditeurs — c'est important de le savoir — qu'on a tenu, l'an dernier, 28 heures de commission, à savoir: connaître les événements qui s'étaient passés en 2008. Il y avait eu l'ancienne ministre, Mme Jérôme-Forget, qui était venue également répondre aux questions des parlementaires. Cette année, on a encore fait... on fait actuellement un exercice de cinq heures. On vous a reçus pendant quatre heures en étude de crédits.

Et je vais rappeler également aux députés que le 26 mai il y a un communiqué qui a sorti. On avait identifié

les trois causes, lors de ces heures d'audition là, et également il y avait eu des solutions qui avaient été mises de l'avant par le ministre du Travail... — du Travail! — des Finances, pour renforcer la reddition de comptes et la transparence, également renforcer la gouvernance au niveau de la Caisse de dépôt et placement. Donc, je pense que c'est important pour les auditeurs qu'on sache qu'il y a déjà eu 28 heures qui ont été passées, l'an dernier, sur la Caisse de dépôt et placement.

Donc, sur cette petite parenthèse, M. le Président, j'aimerais revenir sur un point important. En préambule, M. le président et le président-directeur général de la Caisse nous ont parlé beaucoup d'un plan stratégique qui était sur cinq stratégies vraiment diversifiées. Le ministre... M. le ministre en a parlé d'une. Une que j'aimerais aborder, que l'ancien député de Rousseau, M. François Legault, abordait de façon régulière l'an dernier, justement lors de cette commission spéciale sur la Caisse de dépôt et placement, était les investissements dans les entreprises québécoises, donc prendre l'argent des déposants, principalement des Québécois, et l'investir dans nos entreprises créatrices d'emplois et souvent nos fleurons, au Québec, dans notre économie en tant que telle.

Et, l'axe d'investissement dans des entreprises québécoises, vous l'avez bien dit, il y a trois axes différents. Premièrement, il y a, au niveau de l'investissement, investir dans nos compagnies; une autre, devenir un partenaire; et également une, je pense, qui est encore très intéressante, c'est au niveau d'un carrefour de l'information pour les citoyens et citoyennes du Québec. Donc, ce qu'on peut voir, c'est un effet de catalyseur que la Caisse de dépôt et placement veut créer en investissant dans ces entreprises-là.

On le sait, le Québec s'est bâti beaucoup à l'aide de petites et moyennes entreprises. Pour qu'une entreprise... une petite entreprise peut devenir dans un rang d'une moyenne, éventuellement une grande entreprise, c'est sûr et certain qu'il faut avoir une capitalisation. On parle souvent de capitalisation de ressources humaines, mais également capitalisation financière est très importante pour nos entreprises. Le Québec fait chef de file là-dedans. On n'a qu'à penser aux nombreux capitaux de risque disponibles pour nos entreprises québécoises.

Le plus bel exemple, je pense, c'est le Fonds de solidarité, aussi bien avec la petite entreprise, qu'il y a eu la création de SOLIDEQ via les SOLIDE, par la suite les fonds régionaux, et on a également le grand fonds. Donc, on peut voir que, de la petite à la grande entreprise, le capital de risque s'est développé. Puis il y a d'autres firmes, également. On pense à Investissement Desjardins, le Fondation de la CSN, la SGF, la SOQUIA. Donc, on est vraiment le paradis du capital de risque. Puis c'est reconnu, je pense, par de nombreux financiers que le Québec fait figure de pôle, à ce niveau-là.

Et, au niveau des grandes entreprises, je pense, vous êtes un joueur très important. On a vu vos annonces, au cours de la dernière année, dans des entreprises fort connues, comme Bombardier, Transcontinental, Pages jaunes, Stageline. Il y a des petites entreprises... bien, des grandes entreprises également qu'on connaissait moins. J'ai vu un investissement passer au niveau de GLV, qui est une... pour faire l'acquisition d'une entreprise autrichienne qui était Christ Water. J'ai également vu Technologies D-Box, que peu de gens connaissent, qui sont vraiment dans la nouvelle technologie, dans laquelle vous avez investi 4 millions.

Mais tout ça pour dire que vraiment vous avez mis une emphase importante, je crois... Et vous l'avez dit, M. Sabia, que vous vouliez aller chercher la création d'emplois, l'investissement dans nos entreprises québécoises tout en garantissant un certain niveau de risque qui est acceptable pour la Caisse de dépôt et placement.

Puis on peut voir maintenant... vous avez même créé une section, dans votre rapport annuel, qui fait état des investissements que vous avez faits au Québec. Vous êtes maintenant le premier partenaire au Québec en ce qui a trait au financement à long terme dans les entreprises. C'est 500 entreprises que vous soutenez, dans lesquelles vous êtes partenaire. Vous avez investi et maintenant vous jouez le rôle... vous pouvez jouer un rôle de carrefour d'information pour ces entreprises-là. Et c'est 1,6 milliard d'investissement que vous avez fait au cours de l'an dernier.

C'est sûr que vous avez fait ce montant au niveau... Il y a beaucoup de... Les entreprises ont dû passer à travers la crise, donc ils avaient besoin de partenaires. Est-ce que, pour les années subséquentes, vous pensez augmenter de façon significative vos investissements au niveau de ces entreprises-là ou sociétés au Québec?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

● (12 heures) ●

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président, et merci de la question parce qu'elle touche une question excessivement importante, c'est la question de notre participation, notre leadership ici, au Québec. Ça représente un élément de notre mandat, important. Donc, nous avons, comme le député vient de mentionner, nous avons changé peut-être notre stratégie ici, au Québec, pour augmenter notre focus sur la question de comment travailler avec le secteur public... je m'excuse, le secteur privé, pour encourager et pour accélérer le développement économique du Québec. Et c'est la raison pour laquelle nous avons augmenté nos investissements, avec 6 milliards, dans nos actifs et nos engagements. Donc, ça représente un changement et peut-être un virage en ce qui concerne notre participation et la nature de notre leadership ici, au Québec. Et vous avez mentionné... le député a mentionné quelques exemples de notre travail pour l'année 2009: Pages jaunes, Bombardier, GLV et Transcontinental, et nous avons présenté ces exemples dans notre rapport annuel.

Et vous avez fait référence... le député a fait référence à une autre chose qui est très importante, c'est la participation et, je dirais, le leadership de la caisse en ce qui concerne le capital du risque. Parce que le capital du risque, ça représente, d'après nous, une source d'innovation, une source de dynamisme, et ça représente des investissements vraiment dans le dynamisme de l'économie québécoise pour l'avenir. Et je suis très fier de dire que le Québec est maintenant... est devenu le leader au Canada en ce qui concerne le capital du risque. Le Québec représente 40 % de l'argent investi dans les fonds dans le capital de risque, 40 %. Et la caisse, avec nos autres partenaires et le gouvernement du Québec, a créé un fonds, Teralys, qui est le plus important fonds de capital du risque au Canada.

Donc, ça représente une autre dimension de notre leadership ici, au Québec. C'est la question de la création des autres organisations, des organisations ciblées, spécialisées, avec un très haut niveau d'expertise dédiée à un certain secteur. Dans ces circonstances, c'est la question du capital du risque. Donc, ça représente un effort de notre

part de travailler avec les autres, dans ce contexte, et le gouvernement du Québec et le Fonds de solidarité, pour créer quelque chose avec la capacité de faire un impact important sur l'avenir du Québec, la création des nouvelles entreprises. Et ça, c'est un exemple, dans une stratégie à trois volets: investissement, partenariat et carrefour.

En ce qui concerne le volet partenariat, ça représente un autre effort dans ces circonstances. Desjardins. Nous avons décidé de travailler avec Desjardins, pourquoi? À cause du fait que Desjardins a un réseau dans toutes les régions du Québec. Et notre objectif est: identifier les moyennes entreprises. Mais ce qui compte pour nous, ce n'est pas seulement les moyennes entreprises à Montréal ou les moyennes entreprises ici, à Québec, mais dans toutes les régions. Donc, c'est un effort d'augmenter notre portée... et une autre façon, d'ouvrir la caisse à toutes les régions du Québec. Et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de travailler avec Desjardins, une organisation avec des racines profondes dans toutes les régions du Québec.

Donc, pour l'avenir, nous nous intéressons à la possibilité de chercher des partenaires, quelquefois peut-être le Fonds de solidarité ou, dans les autres circonstances, Desjardins. Nous avons un autre partenariat avec une organisation à l'échelle mondiale, Accès. Pourquoi? À cause du fait qu'un élément de notre mission, d'après nous, est de créer des occasions de travailler avec les entreprises québécoises, et surtout les moyennes entreprises québécoises, pour les aider dans leurs efforts d'établir des organisations, des opérations à l'étranger. Donc, nous avons décidé: O.K., on va travailler avec Accès. Pourquoi? Parce qu'Accès est un joueur mondial, et c'est possible, dans le contexte de ce partenariat, de créer des occasions, pour une société québécoise, de... je ne sais pas, de lancer des opérations en Asie ou en Europe. Donc, c'est une autre façon de mieux servir les intérêts du Québec, une autre façon d'accélérer le développement économique du Québec. Le carrefour, le carrefour, c'est un autre aspect de nos opérations. Nous avons beaucoup d'expertise, donc.

Et je viens de vous donner juste quelques exemples de, disons, l'ampleur de notre stratégie qui essaie de toucher tous ces éléments: oui, des investissements; oui, capital du risque; oui, les moyennes entreprises; oui, des partenariats; oui, l'utilisation de nos expertises, et de mettre tous ces éléments ensemble pour accélérer le développement économique du Québec. Et, d'après moi, ça représente une nouvelle façon d'exercer notre leadership ici, au Québec.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Huntingdon.

M. Billette: Merci beaucoup. Je trouve ça important, la stratégie, surtout le partenariat que vous avez développé avec Desjardins pour aller offrir, je pense, du capital supplémentaire aux régions, je pense, c'est important, l'occupation du territoire en fait mention. Vous parlez beaucoup de votre partenariat pour développer votre investissement au niveau du Québec. Moi, je veux savoir: À l'intérieur de la caisse, est-ce que vous prévoyez augmenter les ressources humaines pour mettre l'emphase sur cette priorité-là, ou le partenariat devrait faire l'ouvrage à ce moment-là?

M. Sabia (Michael): Ah! je dirais les deux.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Ah! M. le Président, je vous dirais, c'est une de nos responsabilités de travailler et d'utiliser notre expertise pour encourager le développement des ressources humaines nécessaires pour ces sociétés. Mais, en même temps, si on peut amplifier nos efforts dans le contexte d'un partenariat avec une autre organisation, nous sommes... ça représente d'un de nos objectifs, et de rassembler les compétences et l'expertise de tous ces partenaires pour renforcer le développement des ressources humaines dans le secteur économique du Québec et surtout pour les moyennes entreprises, petites et moyennes entreprises.

Et une autre dimension de cette question des ressources humaines, c'est la question de notre engagement d'encourager la relève, la relève financière ici, au Québec. C'est un autre élément. Et nous sommes en train de travailler avec les universités et les autres organisations ici, au Québec, pour encourager ce développement.

Donc, maintenant, est-ce que nous avons la capacité à long terme, de la caisse, est-ce que nous avons les ressources humaines nécessaires pour répondre à toutes ces demandes et tous ces besoins? La réponse, je dirais, est oui, oui et non. Non, dans le sens que, oui, il faut peut-être augmenter nos ressources humaines à l'intérieur de la caisse pour mieux répondre à ces circonstances — et Normand Provost, qui est le champion de toutes ces initiatives à la caisse, est en train d'examiner les meilleures façons d'augmenter notre équipe pour mieux répondre — mais, fondamentalement, nous avons les compétences et les capacités de répondre à ce moment-ci. Peut-être, on pourra augmenter ces compétences et capacités dans l'avenir, mais ce n'est pas urgent.

Le Président (M. Paquet): Merci beaucoup, M. Sabia.

Alors, compte tenu de l'heure, je suspends les travaux de la commission jusqu'après la période des affaires courantes, soit autour de 15 heures. Merci.

(Suspension de la séance à 12 h 10)

(Reprise à 15 h 11)

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! Je déclare ouverte la séance de la Commission des finances publiques.

Nous poursuivons les travaux amorcés ce matin afin de procéder à l'audition de la Caisse de dépôt et placement de Québec relativement à son rapport annuel 2009.

Je rappelle encore une fois à toutes les personnes présentes dans la salle de bien s'assurer d'avoir éteint la sonnerie de leurs téléphones cellulaires. Je crois que nous avons cru entendre un téléphone ce matin. Alors, je rappelle à tout le monde de bien vérifier qu'il n'y en a aucun d'ouvert.

Et donc, sur ce, nous poursuivons maintenant avec un nouveau bloc d'échange. Et nous sommes rendus à l'opposition officielle, et je reconnais M. le député de Nicolet-Yamaska pour une période de 20 minutes.

Rendement des investissements au Québec

M. Aussant: Merci, M. le Président. J'aimerais aborder l'aspect des investissements au Québec. On a

mentionné, ce matin, qu'il y avait une nouvelle mentalité peut-être, à la caisse, ou une nouvelle volonté de remettre le Québec dans les priorités de la caisse. Mais j'aimerais savoir: Dans les années récentes, est-ce qu'on a une certaine mesure du rendement des investissements qui ont été faits au Québec? Est-ce que c'est des tableaux ou des rendements qui sont disponibles?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président. Nos objectifs de rendement en ce qui concerne nos investissements ici, au Québec, nous utilisons les mêmes objectifs, et ça dépend de la nature de l'investissement. Donc, nous n'avons pas des objectifs, des cibles de rendement différents de nos objectifs normaux pour le reste de nos portefeuilles. Et pourquoi? Parce que nous sommes convaincus qu'à cause de nos avantages comparatifs ici, au Québec, c'est-à-dire nos connaissances, notre compréhension de l'économie québécoise, des entreprises québécoises, nous avons ici, au Québec, un avantage comparatif important par rapport aux autres investisseurs.

Donc, notre objectif est d'exercer notre leadership, de faire des investissements ici, au Québec, mais en même temps de générer des rendements nécessaires pour répondre aux besoins de nos clients. C'est pourquoi, c'est la raison pour laquelle nous avons dit que ces deux éléments de notre mandat, les investissements et l'importance de répondre aux besoins de nos déposants, et en même temps notre présence ici, au Québec, et notre leadership ici, au Québec, les deux vont de pair à cause du fait que nous avons... et notre objectif... Nous avons un avantage comparatif, et notre objectif est de saisir ces occasions à faire des investissements très intéressants sur le plan du développement économique du Québec et sur le plan en même temps de notre rendement.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

Diminution du passif

M. Aussant: Merci. Encore sur le plan des investissements, plus spécifique, je dirais, le passif a été grandement réduit à la Caisse de dépôt. C'est d'ailleurs un des grands points du rapport annuel. Et j'aimerais savoir: En contrepartie de cette réduction de passif, quels investissements ont été peut-être systématiquement réduits en parallèle à ça? Est-ce que c'étaient des passifs reliés à une classe d'actifs en particulier ou si ça a été fait à peu près au prorata de tout le portefeuille de la caisse?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Non. Je dirais que, notre réduction du passif, nous avons fait deux... Fondamentalement, nous avons fait deux choses: un, une réduction de notre utilisation des produits dérivés complexes; et, deuxièmement, nous avons diminué notre utilisation des activités de «repo». Et je suis certain que le député de... comprend très bien l'utilisation des «repo». Donc, nous avons utilisé ces deux éléments pour diminuer notre passif de, je crois, presque 28, 29 milliards. Et ces opérations touchent, je dirais, presque tous les éléments, tous les

portefeuilles de la caisse, mais, je dirais, peut-être un peu plus revenus fixes à cause des activités de «repo». Mais notre diminution d'utilisation des produits dérivés, ça, c'est quelque chose qui touche presque tous les éléments de nos portefeuilles.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

Resserrement des règles du secteur financier

M. Aussant: Merci beaucoup. Je reviendrais à une déclaration que vous avez faite au mois de février. Vous ne vous souvenez peut-être pas de la date et de l'heure, mais vous vous souviendrez sans doute de la teneur des propos. Vous aviez dit qu'il fallait peut-être resserrer les règles qui encadraient le secteur financier en général. C'était sans doute suite à la crise. J'aimerais savoir ce que vous... en fait, précisément ce que vous aviez en tête comme resserrment des règles du secteur financier en général.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, juste pour préciser, l'objectif de votre question, c'est ici, au Canada? Dans le monde? Ici, au Québec?

M. Aussant: Bien, en fait, dans le monde et, par ricochet, un peu au Canada aussi. Mais qu'est-ce que vous aviez en tête quand vous disiez qu'il serait bien de resserrer les moeurs dans le milieu... pas politique, dans le milieu financier?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président. Je crois que presque tout le monde, dans le monde actuel, aujourd'hui, est convaincu que — pour utiliser une phrase — le modèle canadien, le traitement de nos institutions financières et le règlement qui s'applique aux institutions canadiennes étaient... je dirais, étaient un peu plus conservateurs par rapport à des règlements des autres pays. Donc, je crois que, ces règlements et ce programme de réglementation de nos institutions financières, évidemment, ce système a fonctionné, et fonctionné très, très bien pendant la crise et même aujourd'hui. Et donc je crois que nous avons, dans le monde actuel, une tendance des autres pays d'adopter des règles, une approche, des stratégies peut-être un peu plus semblables à la stratégie ici, au Canada. Mais, Roland, avez-vous des choses à ajouter en ce qui concerne la réglementation des institutions financières?

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Lescure (Roland): M. le Président, d'abord deux choses: il y a la réglementation et les comportements. Ce qui me semble évident, c'est que le monde financier dans son ensemble, la sphère financière et les institutions financières en particulier n'auront sans doute pas, à l'avenir, les mêmes comportements qui ont eu lieu et qu'elles avaient avant la crise parce que cette crise nous a collectivement beaucoup appris à la fois sur la gestion du risque, sur l'intégration de risque, qui était souvent un peu trop

rapidement évacuée, et je pense notamment au risque de liquidités mais aussi au risque de contrepartie, puisque la crise financière s'est traduite par, bien, une mise en faillite d'une banque d'investissement importante aux États-Unis et que, jusqu'alors, beaucoup d'institutions financières avaient sans doute en tête le fameux «trop gros pour faillir», là, «too big to fail», qui laissait à penser qu'on ne laisserait jamais tomber une institution financière importante. Et donc je pense que, d'elles-mêmes, les institutions financières vont devoir, et certaines d'entre elles et... un certain nombre d'entre elles l'ont déjà fait, changer leur comportement en matière de gestion du risque.

Maintenant, ce n'est un secret pour personne, il y a aussi des discussions aujourd'hui, au niveau international, dans le cadre du G20, dans le cadre du Forum de stabilité financière, pour renforcer les règles de gouvernance des institutions financières. Un débat est ouvert sur le fait de savoir si telle ou telle mesure serait mieux adaptée que telle autre. Donc, d'aucuns en Europe penchent pour la taxation, d'autres en Amérique penchent plutôt pour de la régulation. Il me semble évident qu'en tout cas, au sortir de cette crise, on se doit de renforcer les règles. La manière dont elles seront faites dépendra de négociations qui sont encore à venir. Je ne suis pas sûr, entre nous, qu'il y ait de recette magique et d'outil unique qui va permettre de régler tout ça d'un revers de main, puisqu'on est dans une logique qui va prendre du temps, qui a aussi... a trait à la gouvernance, à la gestion du risque, aux outils, à la meilleure connaissance des risques financiers, et donc tout ça prendra sans doute un peu de temps.

● (15 h 20) ●

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

Création d'une commission pancanadienne des valeurs mobilières

M. Aussant: Merci beaucoup. Vous le savez, il y a une menace à laquelle on fait face en ce moment, que la commission des valeurs mobilières soit centrée à Toronto, soit centralisée à Toronto. Et, malgré l'unanimité ici, malgré le milieu financier même qui est sorti pour ajouter sa voix à l'unanimité de l'Assemblée nationale, le ministre des Finances fédéral continue quand même de faire sourde oreille et veut encore aller de l'avant dans son projet de centraliser tout ce qui est supervision des valeurs mobilières à Toronto. Dans le concret, qu'est-ce que la caisse pourrait faire pour essayer de parer ce projet-là, pour essayer de freiner ce projet-là et faire en sorte que l'AMF reste à Montréal?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président. Juste pour... au début, de répéter notre position et ma position. Nous avons fait référence à cette question la dernière fois à la commission des études de crédits, et, lors de cette rencontre, j'ai dit que, d'après moi, le système actuel fonctionne très bien et le système de passeport était un système... d'après moi, un système efficace. Pendant toutes mes années au Canadien National et BCE, je crois que le système a fonctionné, et le système continue à fonctionner aujourd'hui.

Donc, nous avons... nous participons actuellement dans un partenariat avec les autres institutions et avec le

gouvernement, les autres institutions financières pour essayer de résister à cet objectif de centralisation. Et en même temps, et une autre chose, une autre dimension de cette question, nous avons accepté, avec nos collègues à Desjardins, avec Monique Leroux, la P.D.G. de Desjardins, nous avons accepté le leadership d'une... pour la création d'une grappe financière, et l'objectif est d'essayer de mieux organiser le secteur financier à Montréal et à Québec pour renforcer la position de Montréal.

Comme vous le savez, à ce moment, je crois que le Québec... Montréal, je m'excuse, Montréal, Montréal est classée au 26^e rang sur le plan international, et, d'après moi et d'après Mme Leroux, 26, ce n'est pas la meilleure possible position pour Montréal. Donc, nous sommes en train d'organiser cette initiative. Nous sommes en train de chercher un champion qui peut prendre le leadership quotidien de cet exercice pour travailler dans le milieu du secteur financier pour renforcer la position de Montréal. Parce que, franchement, je m'inquiète un peu et je m'inquiète de... Je crois que nos amis et nos collègues à Toronto sont très bien organisés. Et il faut faire des choses pour améliorer la position de Montréal parce que, dans le secteur financier à Montréal, je crois que nous avons presque 100 000 emplois. Donc ça, c'est quelque chose de très important. Donc ça, c'est une autre dimension de notre travail, de notre engagement, de nos efforts de renforcer pas seulement Montréal, mais en même temps le Québec. Parce que, quand on parle de Montréal, on parle d'une métropole qui est très importante pour le développement économique de tout le Québec.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

Exode des sièges sociaux des grandes entreprises

M. Aussant: Merci. Si on élargit un peu le secteur financier à tout ce qui est sièges sociaux aussi, on sait que les sièges sociaux de Montréal ou au Québec, en général, ont tendance à diminuer en nombre, et donc ça devient urgent de les protéger. Et donc j'aimerais vous poser une question qu'on vous avait posée... je pense, un journaliste vous avait posée à votre première conférence de presse comme grand patron de la caisse.

M. Sabia (Michael): Je me souviens.

M. Aussant: S'il y avait une offre, disons, hostile ou une tentative de prendre le contrôle de Bombardier ou d'un fleuron québécois par une compagnie étrangère, est-ce que vous seriez en faveur à ce que la caisse intervienne pour protéger le siège social ici et le fleuron québécois?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président. Ma réponse est la suivante: Pour protéger un siège social, le siège social des sociétés, des sociétés principales, les plus importantes, les plus grandes sociétés avec le siège social ici, au Québec, il faut avoir une position assez importante, disons, juste pour vous donner un exemple, disons, 20 % à 25 % des actions d'une telle société. Donc, pour protéger ces sièges sociaux, ça demanderait à peu près 20 ou 30 milliards de dollars d'investissement dans les actions de ces sociétés.

Donc, la question arrive: En ce qui concerne les intérêts des déposants, la performance du rendement, la gestion du risque, des questions importantes de diversification, est-ce que c'est la meilleure possible utilisation de l'avoir des déposants? Et, jusqu'à date, notre réponse — et ce n'est pas un changement, c'est la même position que nous avons eue à la caisse depuis longtemps, que nous avions à la caisse depuis longtemps — c'est que ce n'est pas la meilleure utilisation à cause de l'impact d'une telle décision sur le rendement, la diversification, la gestion du risque, le rendement et notre capacité de répondre aux besoins des déposants.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Il me reste quoi? Une minute...

Le Président (M. Paquet): Cinq minutes.

Participation dans les compagnies Bear Stearns

M. Aussant: Cinq minutes, parfait. Si j'en crois les chiffres qu'on lit dans le rapport et un peu partout dans les médias, vous... la caisse aurait perdu environ 3 millions de dollars dans Lehman Brothers, la faillite de Lehman. Et on voit aussi, d'un rapport annuel à l'autre, que la caisse aurait accru sa participation dans Bear Stearns en 2009. Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu ces chiffres-là? Comment ça s'est... Comment ça a pu se produire?

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Lescure (Roland): Je vais revenir avec une réponse, mais là...

Le Président (M. Paquet): M. Lescure

M. Lescure (Roland): Bien, écoutez, je pourrais vous revenir avec une réponse plus précise, mais, sur les... Vous parlez des... Vous pouvez préciser votre question? Détention de la caisse dans Bear Stearns?

M. Aussant: Oui, exactement. Si on fait une analyse rapport sur rapport de 2009, 2008, il y aurait eu une augmentation de la participation dans Bear Stearns, ce qui a disparu il y a quand même assez longtemps. Donc, j'aimerais juste savoir techniquement comment ça a été possible.

M. Lescure (Roland): Bon, bien, je vais regarder, et je vous reviendrai là-dessus.

Vente d'obligations de la Société canadienne d'hypothèques et de logement

M. Aussant: Merci. Et, en fait, une autre question, pendant qu'on y est, sur les investissements plus pointus. La caisse aurait vendu pour 3,5 milliards d'obligations de la SCHL, Société canadienne d'hypothèques et de logement, sur à peu près 8 milliards qu'elle détenait en 2008. Donc, j'aimerais aussi savoir: Est-ce qu'il y avait une vente de feu ou est-ce qu'il y avait quelque chose de particulier à

ce qu'on se départisse massivement de ça? Je ne sais pas si on peut avoir une réponse tout de suite ou s'il faut revenir aussi...

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

Participation dans les compagnies Bear Stearns (suite)

M. Lescure (Roland): ...si vous m'y autorisez, je réponds sur Bear Stearns, et puis je vous demanderai ensuite de... peut-être de reprendre votre suivante question.

M. Aussant: Bien sûr.

Le Président (M. Paquet): Alors, M. Lescure.

M. Lescure (Roland): Donc, dans le cadre des états financiers détaillés, hein, qui sont annexés au rapport annuel, nous avons effectivement, en 2009, des représentations sur des entités de Bear Stearns qui sont représentées sous la forme d'obligations. Donc, il est très probable qu'effectivement on détienne encore des obligations qui n'ont pas été totalement remboursées et qui sont gérées dans le cadre de la liquidation de Bear Stearns, qui, vous le savez, n'a pas été liquidée d'ailleurs mais a été rachetée par JPMorgan Chase.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: Il y avait eu, en 2009, acquisition d'obligations supplémentaires de Bear Stearns.

M. Lescure (Roland): Ça, j'en doute, mais je pourrais vous répondre sur le fait que, sans doute, des actions de Bear Stearns ont peut-être été converties en obligations. Mais ça, sur le détail, je pourrais vous répondre...

M. Aussant: D'accord. Donc, vous allez nous revenir avec...

M. Lescure (Roland): Oui.

M. Aussant: Merci.

M. Lescure (Roland): Et l'autre... l'autre question?

Vente d'obligations de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (suite)

M. Aussant: L'autre, c'était sur la SCHL, savoir pourquoi on avait vendu pour 3,5 milliards d'obligations de SCHL. Est-ce que c'est juste une question d'échéance ou si c'est une question de décision de se départir massivement de ces obligations-là?

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Lescure (Roland): Bien, si vous m'y autorisez, je reviendrai avec le détail de la réponse à cette question. Est-ce que vous souhaitez vraiment qu'on rentre dans le détail de tous les investissements de la caisse, parce qu'il y en a un paquet dans l'annexe, là?

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Aussant: C'est ceux qui nous sautaient aux yeux. Parce qu'en fait...

M. Lescure (Roland): D'accord. Bon, je vais... je vais noter les questions, et puis, si vous voulez, je vous ferai une réponse écrite sur votre point en particulier.

M. Aussant: Bien, en fait, celui-ci nous saute aux yeux parce que c'est une vente de près de 4 milliards d'un même émetteur. Donc, ce n'est quand même pas... Ce n'est pas rien, là. On ne va pas passer tous les investissements un par un, je sais que la caisse transige des milliards à chaque semaine, mais c'est des investissements qui sautaient aux yeux pas mal. Il me reste du temps?

Le Président (M. Paquet): M. le député, oui. Deux minutes.

M. Aussant: Bien, en fait, est-ce qu'on peut l'ajouter à l'autre bloc ou si...

Le Président (M. Paquet): Pardon?

M. Aussant: Avant de commencer un long sujet qui pourrait faire qu'on le coupe à cause du bloc, est-ce que vous voulez qu'on l'ajoute à l'autre bloc ou on peut poursuivre?

● (15 h 30) ●

Le Président (M. Paquet): C'est votre temps, on peut bien le... Il resterait deux minutes, une minute et demie, alors c'est comme vous préférez.

Investissement dans la British Airport Authority (suite)

M. Aussant: Bien, une réponse peut-être rapide, juste pour confirmer une information qu'on nous avait donnée lors des crédits du ministère des Finances, et qu'on vous a entendus à cette occasion-là. Dans le cas de BAA, les aéroports de Londres, on nous a dit que... Est-ce qu'on nous a bien dit qu'il n'y avait eu aucun conseil externe dans le fait de faire cet investissement-là, que la caisse avait tout fait ça à l'interne et que personne de l'externe, aucune firme de consultants ou de placement n'avait participé aux négociations ou aux discussions entourant cet investissement-là? Est-ce que c'est bien ce qu'on nous a dit?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. Si je me souviens bien, à ma connaissance, oui, nous avons fait des analyses nous-mêmes, à l'intérieur de la caisse. Et, j'imagine, c'est possible que quelqu'un a engagé quelqu'un, mais je ne sais pas. Mais principalement, fondamentalement, je crois que le travail a été à l'intérieur... Mais je vais confirmer avec Normand Provost. Est-ce que ça va? Est-ce que...

Le Président (M. Paquet): Oui.

M. Sabia (Michael): Oui? Juste deux secondes.

Le Président (M. Paquet): Est-ce que vous voulez vous identifier pour les fins d'enregistrement, s'il vous plaît?

M. Provost (Normand): Oui. Mon nom est Normand Provost...

Le Président (M. Paquet): M. Provost.

M. Provost (Normand): ...premier vice-président, groupe Placements privés. Oui, effectivement, comme M. Sabia vous l'indique, la caisse a travaillé avec ses équipes essentiellement, mais le consortium qui a fait partie de l'offre avec nos partenaires, le groupe avait engagé des consultants externes, qui étaient HSBC.

Le Président (M. Paquet): M. le député, ça va?

M. Aussant: C'est bon.

Le Président (M. Paquet): Donc, nous procédons à un nouveau bloc, maintenant. Je reconnais M. le député de Montmorency pour 15 minutes.

Gestion des risques

M. Bernier: Merci. Merci, M. le Président. Donc, bon après-midi à vous tous. Je veux saluer les gens de la caisse et tous les gens qui sont ici présents.

On a eu l'occasion — M. le Président, vous y avez participé également — de travailler de nombreuses heures sur le dossier de la Caisse de dépôt lors des pertes qui ont été annoncées. On a travaillé près de... Et c'est même plus que 28 heures qu'on a faites sur ça. Et un des éléments qui est ressorti, c'était la gestion du risque. Et d'ailleurs, M. Sabia, lors de votre nomination — je me souviens, j'étais à mon bureau de comté, et M. Sauvé annonçait votre nomination — ce sont certainement l'un des éléments les plus importants que vous avez soulignés, en ce qui regarde la gestion du risque, que vous vouliez regarder cette chose-là, vous vouliez évaluer.

On a eu également l'étude des crédits. On a parlé du fameux rapport McKinsey. Et plusieurs députés, bon, s'interrogeaient sur son contenu, quelles étaient les informations, qu'est-ce qu'il mentionnait en regard de la gestion du risque. Ce que j'aimerais connaître, moi, de votre part, même si ce matin vous vous êtes engagé à nous fournir les informations en regard de ce rapport, c'est de...

Premièrement, quand vous êtes arrivé à la tête de la Caisse de dépôt et que vous avez pris la décision de vous attaquer à la gestion du risque, ce qu'il serait intéressant de connaître, c'est quels sont les gestes concrets ou qu'est-ce qu'il y avait également comme éléments d'information qui ont motivé...

Parce qu'il y a eu également un mandat qui a été donné à Ernst & Young, que vous nous avez fait parvenir. Donc, ça a été un des investissements, on considère, les plus importants que vous avez faits depuis votre arrivée là, de changer la gestion du risque. Donc, moi, j'aimerais connaître, là, qu'est-ce qu'il y avait comme information puis qu'est-ce qui a motivé... ou qu'est-ce que vous avez fait par rapport à la gestion du risque. Bon, on en a parlé, on en a parlé lors de l'étude des crédits, de cet investissement-là avec cette firme-là. Mais aujourd'hui, là, ça a donné quoi? Qu'est-ce que vous avez changé? Qu'est-ce qui se passe? Puis qu'est-ce qu'il y avait dans ce rapport-là?

M. Sabia (Michael): O.K. M. le Président...

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Je vais vous donner 10 exemples de nos enjeux en ce qui concerne la gestion du risque, qui existaient pendant l'année 2008 et au début 2009. Et nos priorités, notre objectif est de pas seulement répondre à ces enjeux, mais de régler les problèmes dans ces 10 catégories de gestion du risque. Et je crois que c'est bien connu que je considère une meilleure gestion du risque un élément primordial de la stratégie de la caisse. Pourquoi? Parce que notre objectif, notre raison d'être est de livrer un rendement ajusté pour le risque. Et le métier, le défi fondamental de notre métier est d'établir un bon équilibre, un équilibre durable entre le rendement et le risque pour créer une organisation et une caisse plus forte et plus fiable pour l'avenir, pour mieux protéger et pour mieux fructifier l'avoir de nos déposants. Donc, au début, disons, 10 enjeux.

Numéro 1. Au début, nous avons eu une compréhension limitée de l'exposition globale réelle au risque du marché. Donc, ça représente un enjeu majeur. Aujourd'hui, à cause de nos efforts, je peux vous dire que nous avons adopté des nouvelles méthodologies qui se conforment aux meilleures pratiques dans l'industrie et — et c'est important — qui couvrent l'ensemble des positions. Parce qu'avant, auparavant... pas... seulement un élément, une partie de nos positions, mais maintenant ça couvre l'ensemble des positions. Et, quand je parle de positions, je parle de 50 000 positions. Donc, ça représente un effort immense. Et maintenant nous sommes capables d'évaluer nos positions, de comprendre nos expositions globales de façon précise. Ça, c'est numéro 1.

Numéro 2. Auparavant, nous avons analysé notre risque du marché mensuellement. Mensuellement. Donc, évidemment, ça posait des gros enjeux à cause des délais entre une... la détermination de... — l'inverse — des délais entre une décision d'acheter quelque chose et une évaluation de l'impact sur nos mesures de risque. Un retard, un délai entre six et sept semaines, donc c'était tout à fait inacceptable. Donc, à cause de nos efforts, maintenant nous sommes capables de mesurer quotidiennement le risque du marché. Pour mettre en oeuvre cette amélioration, nous avons mis en place des systèmes qui intègrent plus de — je viens de mentionner — 500 000 positions, 10 000 facteurs de risque et 10 000 composantes d'indice financier. Donc, c'est un travail encore immense.

Troisièmement, nos mesures de risque du crédit étaient trop imprécises. Maintenant, nous sommes en train d'implanter, de mettre en oeuvre un système de mesure de risque du crédit qui est, d'après moi, équivalent aux meilleures pratiques au monde. Donc, nous sommes... nous avons débuté le processus de régler 100 % de ce problème.

Quatrièmement, notre information était incomplète en ce qui concerne les risques de liquidités. Et évidemment la liquidité, c'est quelque chose... nos liquidités, c'est quelque chose excessivement important. Maintenant, nous avons adopté une approche intégrée pour la gestion des risques de liquidités, et évidemment notre position, et notre liquidité, est beaucoup mieux qu'auparavant. Il faut continuer.

Numéro 5, nos tests de tension étaient trop rudimentaires. Maintenant, nous avons implanté des processus très sophistiqués et nous avons établi environ 35, 40 modules de destination utilisant nos 50 000 positions. Donc, un autre changement majeur.

Sixièmement, nos politiques d'investissement étaient trop générales. Maintenant, nous avons précisé ces politiques d'investissement. Et, si je peux vous dire que, quand on en considère tous les éléments, toutes les lacunes de nos efforts de gérer le risque auparavant, je dirais que ces politiques d'investissement trop générales étaient au coeur de la décision d'acheter une grosse position de PCAA. Mais maintenant nous avons réglé la situation et nous avons mettre en oeuvre des limites de concentration, nous avons mettre en oeuvre les limites en ce qui concerne des produits et beaucoup d'autres choses. Donc, maintenant, nous avons réglé ce problème en même temps.

● (15 h 40) ●

Passer à un autre, les responsabilités, l'imputabilité, le pouvoir décisionnel à l'intérieur de la caisse n'étaient pas clairs. Maintenant, c'est clair. C'est le comité de direction de la caisse qui est responsable et imputable pour la gestion du risque, et nous travaillons de façon ouverte et très transparente avec le comité de gestion du risque du conseil, parce qu'en fin du compte la gestion du risque est une responsabilité très importante du conseil.

Pour continuer, un autre enjeu, l'équipe de gestion du risque était trop petite au début. Maintenant, nous avons à peu près doublé la taille de cette équipe, et nous avons renforcé — et peut-être c'est plus important — nous avons renforcé le niveau des compétences de cette équipe, et nous avons mis en oeuvre notre idée des experts-métiers qui travaillent quotidiennement avec les gestionnaires.

Juste deux autres points. Numéro 9, nos rapports du risque étaient très complexes, très techniques. Maintenant, nous avons simplifié ces rapports. Ces rapports sont compréhensibles maintenant et ils sont sur la table, au comité de direction, chaque mois. Donc, un autre changement important.

Et finalement, et peut-être le plus important, la culture de la gestion du risque à la caisse n'était pas appropriée pour un monde qui a changé à cause de la crise financière. Et nous avons mettre en oeuvre des nombreux changements pour débiter le processus de bâtir une culture de gestion du risque beaucoup plus forte. Et je vais faire référence à juste une chose, c'est la question des changements de notre programme de rémunération et notre décision d'utiliser, d'adopter un facteur de gestion du risque comme un élément dans nos évaluations de la performance de nos gestionnaires. Donc, ça représente un changement en ce qui concerne l'importance de renforcer à ce niveau... le niveau et la qualité de la culture de gestion du risque à la caisse.

Donc, pour faire ce travail, je vais vous partager que nous avons... je vais partager un chiffre. Nous avons passé 30 000 heures de travail, 30 000 heures de travail pour mettre en oeuvre ces changements. Donc, ça représente un effort et un exercice exhaustifs. Et à cause de cet effort, je crois, maintenant, nous sommes... nous nous trouvons dans une position où... beaucoup mieux. Nous avons présenté ces 10 éléments dans un communiqué de presse — et j'ai fait référence à ce communiqué de presse ce matin — le 27 avril. Et maintenant, avec ces 10 éléments, ces 10 points, je crois que nous avons ouvert le... à nos problèmes pendant l'année 2007 et 2008. Et je suis fier de vous dire que, je crois, maintenant ces problèmes sont réglés. Oui, on a toujours des choses à faire pour continuer d'améliorer nos compétences de gérer le risque, et surtout sur la question sur le plan de la culture de la caisse. Mais

nous avons fait beaucoup, beaucoup de progrès, et je crois que vous allez voir dans le rapport de Price Waterhouse exactement les mêmes idées, exactement les mêmes idées. Donc, nous avons réglé les problèmes qui sont identifiés dans ce rapport.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Montmorency. 1 min 30 s.

M. Bernier: Écoutez, on ne doute pas que... D'ailleurs, quand vous êtes venu à l'étude des crédits, vous avez fait mention que c'était votre principal chantier, que vous avez mis en place tous les efforts, toutes les mesures, tout l'investissement nécessaire pour changer — changer, c'est justement — la gestion du risque. Mais, comme les gens qui nous écoutent actuellement, vos déposants, que ce soit au niveau de leurs fonds de pension, que ce soit au niveau de la Régie des rentes, que ce soit au niveau des sociétés d'État, de la commission des accidents... Commission de santé et sécurité au travail, Société de l'assurance automobile, bon, les fonds des Québécois sont tous là, donc, pour eux, la Caisse de dépôt, c'est un de leurs fleurons, au même titre qu'Hydro-Québec. Mais le fleuron a été malheureusement terni par des pertes énormes. Et on a dû, les parlementaires, participer à un exercice qui a duré 28 heures pour être capables de faire l'autopsie de ce qui s'était passé. Effectivement, c'était un des éléments importants, la gestion du risque. Mais, vous l'avez mentionné tout à l'heure, ce que les Québécoises et les Québécois veulent entendre, c'est...

Les marchés sont très, très volatils, très volatils. On regarde ce qui s'est passé la semaine dernière en Grèce, ce qui se passe dans d'autres pays, en Espagne, en Italie. Qu'est-ce qui va arriver? Qu'est-ce qui va arriver la semaine prochaine? Qu'est-ce qui va arriver le mois prochain? De quelle façon cette reprise-là va-t-elle se maintenir ou va-t-elle descendre? On regarde ce qui se passe avec l'euro, on regarde ce qui se passe avec le dollar canadien, le dollar canadien à parité, c'est... Qu'est-ce que vous avez, M. le Président? Avez-vous...

Le Président (M. Paquet): Votre bloc est pratiquement terminé.

M. Bernier: Mais juste une petite question, M. le Président. Moi, ce que j'aimerais savoir: Est-ce que vous croyez réellement avoir mis en place ce qu'il faut pour faire face à ces situations qui sont devenues très, très volatiles par rapport au marché, par rapport à ce qui se passe actuellement? Croyez-vous avoir ce qu'il faut en main, qu'on peut dire aux gens ce matin, là, cet après-midi: On a ce qu'il faut, là, pour faire face à cette situation-là, ce qui arrive sur les marchés puis qu'est-ce qui va se passer?

Le Président (M. Paquet): Alors, M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, bonne question. Ma réponse, c'est deux volets. Un, est-ce que la caisse maintenant se trouve dans une meilleure position pour résister, pour réagir à ces événements? Ma réponse est oui. Sur le plan de gestion du risque, sur le plan de nos liquidités, nos flexibilités, la réponse est clairement oui.

Deuxième élément, est-ce que c'est... Avec la gestion du risque ou plus de flexibilités, plus de liquidités,

est-ce que c'est possible que la caisse évite 100 % des impacts des marchés volatils? Et ce n'est pas seulement la semaine dernière, c'est ce matin. Ma réponse est non. Ça, c'est impossible, absolument impossible. Mais est-ce que nous nous... est-ce que la caisse se trouve dans une position meilleure? Ma position et ma réponse, c'est oui.

Le Président (M. Paquet): Merci beaucoup. Je reconnais maintenant M. le député de Nicolet-Yamaska?

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Ah! C'est M. le député de Blainville peut-être? Ou M. le député de Roberval? Je dois par contre, pour que vous puissiez prendre la parole... Est-ce qu'il y a... J'ai besoin du consentement, en vertu de l'article 132 du règlement. Est-ce qu'il y a consentement pour que le député de Roberval puisse participer à nos travaux? Il y a consentement. Alors, M. le député de Roberval.

Mise à jour des documents publiés dans Internet

M. Trottier: Oui. Merci, M. le Président. Je vous remercie beaucoup de l'ouverture que vous faites. Tout d'abord, je voudrais savoir, vous avez... J'ai pris connaissance de plusieurs documents qui sont produits par l'ensemble des employés. Bon, je lisais qu'il y avait 900 employés, peut-être 1 600 avec les filiales. J'ai été même surpris de la quantité de documents qui traitent de l'investissement responsable et du développement durable. Il y a plusieurs éléments par rapport à ça. Je vais en nommer quelques-uns, là, des documents que j'ai pu consulter.

Il y a, entre autres, un plan d'action de développement durable, il y a une brochure de la caisse sur la responsabilité d'entreprise, une politique d'investissement socialement responsable. Également, il y a des pratiques d'investissement responsable. Puis en plus je sais que la caisse a adhéré à différentes ententes internationales, que ce soit à l'ONU ou ailleurs, sur les principes d'investissement responsable puis sur la lutte aux gaz à effet de serre. Vous avez également, dans vos documents, des... vous avez, dans vos documents, que les investissements s'inscrivent dans le... Vous avez dit que vos investissements s'inscrivaient dans le cadre de l'orientation n° 6 du gouvernement, qui vise à aménager et à développer le territoire québécois de façon durable et intégrée.

Puis vous avez, dans un document qui s'intitule *Nous investir pour aller plus loin en tant qu'entreprise responsable*, vous avez... vous énumérez vos valeurs, entre autres l'excellence, l'éthique, l'audace, la transparence. Vous mentionnez également que... Dans les objectifs que vous avez, vous dites qu'il faut réunir les conditions pour que l'information sur les activités et les résultats soit exacte et disponible en temps opportun. Vous mentionnez également que la performance doit être évaluée régulièrement.

Puis, la semaine dernière, en consultant vos documents sur Internet, je comprends qu'il y a des documents qui ne sont peut-être pas toujours récents, mais, entre autres, on voit, dans ce document-là qui s'intitule *Nous investir pour aller plus loin en tant qu'entreprise responsable*... vous dites qu'il faut que ce soit régulièrement mis à jour, que vous... il y a un message du président et

chef de la direction qui s'appelle M. Henri-Paul Rousseau. Ce que je me demandais, c'est: Est-ce que ça devrait être mis à jour régulièrement, ce type de documents-là?

● (15 h 50) ●

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, oui. Ma réponse est oui. Nous avons publié les documents plus récemment en ce qui concerne deux choses: notre engagement envers le développement durable et, peut-être un peu plus globalement, notre engagement envers l'investissement socialement responsable. Et nous avons publié ces documents, si je me souviens — mais il faut vérifier — à la fin de 2009 ou peut-être au début de 2010. Mais Claude Bergeron, qui est responsable de nos politiques d'investissement socialement responsable, est ici. Donc, si vous êtes à l'aise, je vais confirmer avec Claude... Non, non, Claude, allez-y. Mais, longue histoire courte, nous avons publié les documents plus récemment.

Le Président (M. Paquet): Alors, peut-être, M. Bergeron, si vous voulez vous présenter en même temps, s'il vous plaît, pour les fins de l'enregistrement.

M. Bergeron (Claude): Claude Bergeron. M. le Président, pour répondre à la question, écoutez, le document que j'ai entre les mains, *Politique d'investissement socialement responsable*, mentionne que le document a été approuvé. Il est entré en vigueur le 1er janvier 2005, il a été modifié par la suite le 19 janvier 2007.

M. Sabia (Michael): Oui, mais en même temps, en ce qui concerne les documents que nous avons publiés, nous avons publié un document... je n'ai pas le document avec moi aujourd'hui, mais il y a des mois, parce que je me souviens bien signer le document.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Roberval.

M. Sabia (Michael): Et la dernière fois...

M. Trottier: M. le Président, je ne veux pas faire un grand débat avec ça, mais il me semble qu'on devrait régulièrement mettre à jour les documents qui sont sur les sites Internet. Je comprends qu'on ne change pas la politique, mais on devrait changer à tout le moins le visage du président et de mettre ça à jour. Bon.

Une voix: ...

Investissement dans le secteur minier

M. Trottier: Dans un autre ordre d'idées, M. le Président, je voudrais savoir: Est-ce que ça se peut qu'au Québec vous ayez une politique d'investissement qui est plutôt faible dans le secteur minier? Est-ce que vous avez beaucoup d'investissements dans le secteur minier?

M. Sabia (Michael): Oui. La réponse est oui. Et je dirais qu'à cause du travail de mon collègue Normand Provost, je dirais que la caisse est... — est-ce que c'est le mot? — la caisse est un pionnier dans ce secteur. Et nous avons... depuis longtemps, nous donnons notre appui aux

sociétés minières juniors pour encourager leur développement ici, au Québec, et la création de notre expertise et la création des emplois. Nous avons... il y a des années, nous avons créé une... disons, un fonds qui s'appelle SODEMEX et nous avons utilisé ce fonds pour faire, jusqu'à date, je crois, 95 investissements, donc des investissements dans 95 sociétés québécoises dans ce secteur. Et ça reste, et ça va continuer, ça reste une priorité, et nous allons continuer d'alimenter ce fonds pour encourager le développement des sociétés minières juniors ici, au Québec. Mais, Normand, voulez-vous...

M. Trottier: M. le Président...

Le Président (M. Paquet): Oui, M. Provost va se joindre à nous. Peut-être, en attendant...

M. Sabia (Michael): Normand peut vous donner les détails de ces positions et de notre stratégie.

Le Président (M. Paquet): M. Provost.

M. Provost (Normand): Oui, comme l'indiquait M. Sabia et comme vous le savez très bien, le secteur minier au Québec, compte tenu des différents programmes, notamment au niveau des accréditives, donc c'est un secteur, et vous le savez très bien, où même des sociétés juniors ont accès au marché public, au marché boursier, très, très jeunes, très, très rapidement.

La problématique qui avait été identifiée à ce moment-là était au niveau du soutien, du support de ce marché-là sur le marché secondaire. C'est qu'une fois que les gens ont tiré leurs crédits d'impôt ensuite il faut entretenir cette industrie-là. Et c'est pour cette raison-là, comme le disait M. Sabia, qu'en 1996 la caisse s'est préoccupée de ce niveau-là, pour justement soutenir le secteur public, qui supporte financièrement le secteur minier et qui a amené la mise sur pied de SODEMEX, donc, une société qui intervient sur les marchés publics mais pour supporter les entreprises qui sont cotées en bourse, notamment dans le secteur minier.

Et, lorsqu'il arrive des opportunités d'investissement dans le placement privé, par exemple, alors, à ce moment-là, on va être appelés à travailler avec eux, on va travailler avec d'autres sociétés d'investissement, que ce soit le Fonds de solidarité, que ce soit... donc plusieurs autres intervenants, pour venir combler ce marché-là. Mais il faut bien comprendre que le secteur du placement privé dans le secteur minier, au Québec, est un petit marché. Il arrive des opportunités à l'occasion, mais c'est surtout des sociétés publiques.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Roberval.

M. Trottier: Oui. M. le Président, je comprends que les intentions sont là, mais je ne suis pas certain que les actions sont également présentes, parce qu'entre autres la semaine dernière, on a des entreprises minières qui nous disaient que comme toute elles ne se sentaient pas beaucoup appuyées. Et finalement c'est des entreprises...

Puis je vais en nommer, puis ce n'est pas nécessairement des gens qui nous ont dit ça, mais, si je regarde, par exemple, dans les investissements qui ont été faits,

je regarde, là, Cartier Resources, 700 000 \$, disons que ce n'est pas... bon, Mines Abcourt, 200 000 \$, bon, Osisko, 13 millions. Ça paraît gros, 13 millions, mais, sur un projet qui dépasse le milliard et plus, ce n'est quand même pas beaucoup. Ressources Ariane, 100 000 \$. Ce n'est quand même vraiment pas beaucoup. Et, comme je vous disais, là, c'est que, dans le milieu minier, semble-t-il qu'on n'a pas l'impression qu'il y a beaucoup d'appui.

Et est-ce que ça se peut qu'en même temps on ait investi dans une entreprise qui s'appelle Ivanhoe Mines autour de 500 millions de dollars, qui fait affaire principalement en Asie, et qui est propriétaire de 57 % d'une entreprise qui s'appelle SouthGobi Resources, puis que cette entreprise-là soit dans le charbon?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, oui, je propose Normand pour répondre à la question d'Osisko. Parce que je crois que vous parlez de la société Osisko.

M. Trottier: Bien, ce que je parle, je ne veux pas...

Le Président (M. Paquet): M. le député de Roberval.

M. Trottier: J'ai juste illustré le fait qu'au Québec ce qui me semble, c'est qu'il y a peu d'investissements, et, pendant ce temps-là, c'est que vous investissez dans des entreprises qui sont à l'extérieur du Québec — puis je comprends qu'on ne peut pas tout investir au Québec, là — et qu'en plus vous investissez dans des entreprises qui sont dans le charbon. Et vous dites que vous avez une politique de développement responsable, que vous voulez favoriser le développement durable, que vous voulez réduire les gaz à effet de serre et que... Puis vous dites aussi que vous intégrez l'orientation 6 du gouvernement, qui vise justement à favoriser le développement durable. Et je comprends mal qu'on investisse dans des entreprises de charbon en Asie pendant qu'Hydro-Québec essaie de convaincre les Américains de cesser l'utilisation du charbon pour utiliser l'électricité. Il me semble qu'il y a comme une contradiction à travers tout ça.

M. Sabia (Michael): Juste un mot, avant de passer la parole...

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

● (16 heures) ●

M. Sabia (Michael): M. le Président, je m'excuse. Juste quelques mots en ce qui concerne nos investissements en Mongolie et avant de passer la parole à Normand pour élaborer nos activités aussi au Québec. Juste une chose. Je voudrais préciser que le focus de ce développement en Mongolie, ce n'est pas le charbon, c'est le cuivre, donc, et ça représente une occasion... — qu'est-ce que c'est, l'adjectif? — extraordinaire, exceptionnelle, très intéressante, je ne sais pas. Pourquoi? À cause du fait que...

Et, moi, je suis fier des gestionnaires qui ont découvert cette occasion et qui ont bâti une position importante pour la caisse là-dedans. Pourquoi? Ce développement en Mongolie, juste à côté de la Chine, pourquoi ça, c'est important? À cause des développements en... les développements en Chine, à cause d'une demande immense,

à cause d'un processus d'urbanisation qui se déroule actuellement en Chine. Donc, d'avoir une position importante dans un développement juste à côté de la Chine, dans une ressource cruciale pour l'avenir de la Chine, avec des relations importantes entre ce développement et le développement des grandes sociétés, par exemple Rio Tinto et les autres, ça représente une occasion extraordinaire pour nos déposants. Donc, sur le plan de livrer la marchandise, de générer des rendements pour établir la caisse comme un joueur mondial, pour porter le fleuron du Québec à l'extérieur, dans un territoire crucial pour l'avenir de l'économie mondiale, mon Dieu! je suis fier de nos gestionnaires qui ont décidé de faire ces investissements.

Mais, en même temps, nous comprenons que, oui, on peut faire des investissements en Mongolie, oui, je comprends, mais, en même temps — et, oui, je suis d'accord — il faut faire des investissements ici, au Québec. Mais nous avons fait des investissements. Et le développement économique du Québec est une priorité primordiale pour la caisse, et nous allons continuer à faire ces investissements ici et dans le secteur minier et dans les autres secteurs. Mais pourriez-vous élaborer, si vous voulez, Normand?

Le Président (M. Paquet): M. Provost.

M. Sabia (Michael): ...ou nos autres investissements aussi.

M. Provost (Normand): ...investissements, oui, c'est ça. Mais, peut-être, je pense, M. le député fait allusion notamment aux propos de M. Coates, lors d'une commission, je pense, qui a porté sur le secteur minier, où on faisait état de la situation, les discussions avec la caisse. Bon. Juste pour rappeler, M. le député, que le fonds SODEMEX, justement, dont je parlais tout à l'heure, a été un actionnaire qui a soutenu cette société-là publique de 1996 à 2000, 2002, 2003, essentiellement. Et récemment nous avons eu des discussions avec la compagnie pour un placement privé, mais, comme il arrive... il m'arrive régulièrement, on ne s'est pas entendus, et la compagnie a opté pour d'autres sources de financement plutôt que celles qui étaient en discussion, en cours actuellement avec la caisse.

Et puis, aujourd'hui, je comprends que nous détenons plus de 13 millions de dollars dans les actions de cette société-là. Donc, ça démontre bien que la caisse était là dès le départ. Lorsqu'il est arrivé un financement... quand on regardait pour un financement important, la caisse a eu des discussions. Mais ça, je ne vous apprendrai rien, à personne ici, là, il y a des fois que, oui, on conclut de façon positive, il y a d'autres moments, on conclut de façon moins positive. Et, aujourd'hui, la caisse est un actionnaire d'Osisko. Donc, c'est vraiment, là, le déroulement de la situation.

Le Président (M. Paquet): Il reste environ cinq minutes sur ce bloc. M. le député de Roberval.

Rendement des investissements à l'étranger et des investissements au Québec et au Canada

M. Trottier: Oui. M. le Président, lorsqu'on a fait l'évaluation, on pourrait dire, de la catastrophe qui s'est

passée, la perte de 40 milliards, un des éléments qu'on a pu constater, c'était que c'était dans les investissements québécois ou canadiens que la caisse avait fait les meilleurs rendements. Je pense qu'on doit souhaiter qu'on en fasse davantage dans ce milieu-là parce que, dans le fond... D'abord, c'est que, si jamais on perdait de l'argent, il faut être conscient qu'au moins on a soutenu des entreprises. Et, quand on voit des investissements qui sont extrêmement importants ailleurs...

Et, comme je disais tout à l'heure, je comprends, je veux dire, qu'il n'y a pas juste le charbon, là, mais, d'après nos renseignements, c'est que SouthGobi Resources, c'est une entreprise qui est passablement impliquée dans le monde du charbon, et, à ma connaissance, le charbon puis le développement durable, ce n'est pas évident. Et, comme je disais tout à l'heure, c'est que, pendant que le gouvernement du Québec tente de convaincre nos amis américains de diminuer l'utilisation du charbon, nous, on soutient des entreprises qui sont dans ce secteur-là. Ça m'apparaît pour le moins questionnable.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, je ne sais pas quoi je peux ajouter à ma première réponse. Le focus, l'objectif, la stratégie de nos investissements dans la société Ivanhoe Mines, Ivanhoe Mines, était un investissement... La motivation, ce n'est pas le développement du charbon parce que ce n'est pas la ressource la plus intéressante, mais le cuivre, c'est beaucoup plus important et plus intéressant.

Deuxièmement, je dirais que, sur le plan du développement durable et l'impact sur l'environnement des développements de charbon, ça dépend évidemment sur la qualité du charbon, et on a toutes sortes de qualités de charbon. Donc, ce n'est pas possible de dire que tous les développements de charbon sont... auront un impact négatif sur l'environnement, ça dépend de la qualité du charbon. Mais, Roland, avez-vous des choses à ajouter, ou Normand, Bernard?

M. Morency (Bernard): Une chose, je pense, qui est importante...

Le Président (M. Paquet): M. Morency, rapidement, oui.

M. Morency (Bernard): Oui. Il est important de se rappeler qu'on a une très forte pondération de nos actifs au Canada. À la fin 2008, on avait 58 % des actifs de la caisse qui étaient investis au Québec et au Canada. C'est un pourcentage qui était rendu à 63 %, près de 64 %. Donc, je crois qu'on a une saine diversification quand on a quelque chose aux environs de 40 % des actifs qui sont à l'extérieur du Canada. Quand on considère l'importance du Canada dans l'économie mondiale, je pense que c'est une saine diversification avec un biais très raisonnable et favorable en faveur du Québec et du reste du Canada. Je pense que c'est une saine politique de diversification.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Roberval.

M. Trottier: Oui. Est-ce que vous avez des études qui peuvent démontrer l'impact d'un investissement au

Québec par rapport à l'impact d'un investissement à l'étranger, en dehors de la question du rendement? Est-ce que, par exemple, on pourrait savoir si un investissement de 100 millions de dollars... quel impact ça peut avoir si c'est investi directement au Québec, dans le sens que... si on crée de l'emploi, si on supporte un secteur, s'il y a moins de gens sur l'aide sociale, moins de gens sur le chômage? Est-ce qu'on a ce genre d'outil là à la Caisse de dépôt?

Le Président (M. Paquet): M. Provost.

M. Provost (Normand): Pas ce genre d'outil là. Nous n'avons pas ce genre d'outil là pour évaluer l'impact d'un investissement au Québec.

M. Trottier: Est-ce qu'il serait possible qu'on puisse faire une telle étude pour voir si, dans le fond, en plus du rendement, il n'y a pas des éléments fort importants, fort intéressants qui peuvent aider au développement du Québec?

M. Sabia (Michael): Oh oui, nous sommes ouverts à la possibilité d'examiner cette question et d'essayer de préparer une analyse d'une telle question. Pas de problème.

Le Président (M. Paquet): Ça va? Donc, il reste une minute environ sur un bloc de 20... une à deux minutes sur un bloc de 21 minutes. Sinon, on peut passer à l'autre côté, puis on reviendra.

M. Trottier: Est-ce que la minute va être perdue?

Le Président (M. Paquet): Non.

M. Trottier: O.K.

Le Président (M. Paquet): D'accord? Alors donc, je reconnais Mme la députée de Pontiac.

Gestion des portefeuilles immobiliers

Mme L'Écuyer: Merci, M. le Président. MM. Sabia, Tessier, Lescure, Morency, bonjour et bienvenue. Je veux d'abord... Je suis très impressionnée par le nombre d'heures qui a été investi pour le changement de gestion du risque. Je pense que c'est à l'honneur de la caisse et, en même temps, je pense que ça va rassurer les gens pour qui la caisse est un des fleurons du Québec. Ça fait que je tiens à vous en féliciter. Et j'espère que ces nombreuses heures ont aussi permis d'avoir un changement dans la culture au niveau de la gestion du risque. C'est à peu près ce qui est le plus difficile, je pense, quand on parle de changer une culture dans un établissement.

Je vais parler de l'immobilier, et tantôt on a parlé de la diversification, ça fait qu'on va essayer de faire un peu de chemin là-dedans. 2009 semble avoir été une autre année assez difficile en immobilier. On voit que, dans le rapport annuel, les placements ont connu une baisse de valeur. On sait aussi que cette baisse, ce n'est pas nécessairement des pertes qui se sont matérialisées, parce qu'en immobilier, tant qu'on ne vend pas, les pertes ne se réalisent pas. Aujourd'hui, si vous vendez un édifice et qu'il y a eu une baisse de valeur par rapport au prix à l'origine, je veux savoir un peu ce qui se passe là-dedans.

● (16 h 10) ●

Mais vous n'avez pas vendu les édifices. J'imagine que vous attendez une reprise des marchés pour procéder à la vente. On sait qu'aujourd'hui les marchés sont encore très, très volatils. Je pense qu'aujourd'hui la piastre canadienne était à 0,92 \$. Ça fait qu'on s'aperçoit que, depuis quelques... la semaine passée et cette semaine, ça bouge très rapidement. Lors des études des crédits, vous avez donné un exemple à cet effet, de la Place Ville-Marie, qui est un endroit qui est loué, qui appartient à la caisse et où on a des revenus qui nous arrivent. Si on regarde les placements en 2009, on voit qu'on a une baisse du marché à l'échelle mondiale, notamment dans le secteur commercial des États-Unis, et, par contre, au Canada, ça semble s'en tirer un peu mieux.

J'aimerais ça connaître si vous avez l'intention d'investir un peu plus au Canada. Ça, c'est ma première. Est-ce qu'à court terme vous prévoyez, ou à moyen terme, une hausse des valeurs du marché immobilier aux États-Unis? Et la troisième, c'est: Au cours de l'année 2009, avez-vous seulement fait de la gestion de vos immeubles ou y a-tu encore des investissements et des occasions d'affaires dans d'autres pays que les États-Unis? Je reviendrai après avec une autre question.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): M. le Président, si vous êtes d'accord, je vais inviter René Tremblay de se joindre à nous pour participer à la réponse de cette question. Ça va?

Une voix: ...

M. Sabia (Michael): Oui. O.K. Juste quelques commentaires et je vais passer la parole à mon collègue René pour répondre à votre question. Vous avez fait référence à quelque chose d'important. Nous avons un portefeuille immobilier qui contient des actifs de très haute qualité, très haute qualité. Et maintenant je parle, pour le moment, de nos immeubles, soit des bureaux, soit des centres d'achats, mais de très haute qualité. Donc, à cause des règles comptables, il faut faire un exercice qui s'appelle «mark-to-market», et nous avons fait cet exercice pendant l'année 2009, et nous allons le faire, même chose, pendant l'année 2010.

Mais l'idée, ici, qui est importante est: nous avons accepté des baisses de valeur importantes, total 4,8 milliards pour l'année 2009, mais des pertes non matérialisées. Et la distinction entre une perte réelle et une perte non matérialisée est une distinction importante. Est-ce que... En tant qu'investisseur à long terme, ce qui compte est la valeur de ces actifs à long terme. Donc, avec une reprise... dans le contexte d'une reprise économique qui va se dérouler étape par étape, il y aura une amélioration, nous croyons, une amélioration importante de ces valeurs. Donc, ce n'est pas le bon moment de considérer, par exemple, de vendre quelques immeubles. Ce n'est pas nécessairement le bon moment. Et ça demande de la discipline d'un investisseur à long terme pour résister maintenant et continuer pour réaliser un rendement intéressant aux yeux de nos déposants à long terme.

Un autre élément de notre stratégie est la question de, disons, la dette immobilière. Et, sous le leadership de René, nous avons décidé de recentrer ces activités, la plupart, ici, au Canada, parce que nous avons eu beaucoup

de succès dans le passé ici, au Canada. Et, oui, c'est vrai que, pendant les années 2004, 2005, 2006, nous avons fait des investissements à l'extérieur, à l'étranger, et nous avons fait des investissements dans les structures très complexes. Et, oui, ce n'était pas... ces investissements n'étaient pas les meilleurs investissements dans l'histoire de la caisse. Ça, c'est clair. Et donc c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de changer notre stratégie et de simplifier notre stratégie dette immobilière. Mais maintenant René.

M. Tremblay (René): Merci, M. Sabia. M. le Président, en fait, trois questions donc: Est-ce qu'on va investir plus au Canada? Les États-Unis vont augmenter ou pas? Puis, 2010, des occasions d'affaires ou pas?

Si vous me permettez, peut-être un petit commentaire avant de commencer. C'est qu'on a commencé à investir à l'international en 1993, et les placements à l'international, au niveau du portefeuille immobilier, nous ont amené une belle diversification au niveau des produits, au niveau de géographie, etc., nous a amené aussi à diminuer notre risque, parce qu'à ce moment-là, quand un marché diminuait un peu, l'autre souvent prenait la relève, etc. Et c'est ce qui nous a permis, sur un horizon de 15 ans, par exemple, d'avoir un rendement de 12,2 % pour le portefeuille d'immeubles. Donc, la stratégie de la diversification à l'international combinée avec les bons portefeuilles qu'on a, tant ici, au Québec, qu'au Canada, nous ont apporté des résultats qui étaient intéressants.

Maintenant, c'est vrai qu'en 2008-2009 le Canada a mieux performé que les marchés étrangers. C'est la beauté de la diversification. Heureusement, on avait une bonne partie au Canada. Il y a quelques années, c'était le contraire. Et la question qu'il faut se poser: Est-ce qu'on devrait investir plus au Canada? Moi, je le regarde puis je me dis: C'est sûr qu'il faut qu'on continue à investir dans notre portefeuille canadien puis notre portefeuille québécois, chose qu'on fait. Par exemple, dans nos immeubles, actuellement, on est en train de générer des valeurs ajoutées en, par exemple, redéveloppant les immeubles qu'on possède. Par exemple, on est en train d'investir 48 millions ici, dans Place Sainte-Foy, pour l'agrandir, 44 millions par exemple à Place Vertu, 40 millions au Mail Champlain, 20 millions à Place Ville-Marie. Alors, ça, on le fait ici, au Québec, mais on le fait aussi un peu partout dans le portefeuille pour générer des augmentations de valeur. Donc ça, c'est intéressant.

D'un autre côté, est-ce que, par exemple, c'est le temps d'investir beaucoup au Canada, alors qu'au Canada il y a eu moins de corrections de prix, ou si on ne devrait pas plutôt regarder aussi, en parallèle, d'investir dans certains marchés où il y a eu des diminutions de valeur de 30 %, 40 %, etc.? Alors, pour une partie du portefeuille, on est en train de suivre les marchés de façon très, très précise. Et je vous dirais que, par exemple — pour répondre à la troisième question en même temps que je réponds à la première — c'est qu'on regarde les marchés anglais, par exemple le marché britannique, où il y a eu déjà des améliorations. Le marché américain est un marché qui commence à tourner le coin. Même si les fondamentaux au niveau de l'immobilier comme tel, c'est-à-dire les loyers, et tout ça, n'ont pas commencé à augmenter encore, ce qu'on s'aperçoit, c'est qu'il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de capitaux actuellement de disponibles, qui sont sur les lignes de côté et qui sont en train de regarder pour éventuellement rechercher des immeubles de qualité. Donc,

les immeubles de qualité — et il y en a très peu sur le marché actuellement qui se vendent — sont en train de se vendre à des prix quand même qui sont supérieurs à ce qu'ils étaient il n'y a pas si longtemps.

Donc, bonne nouvelle, on sent les valeurs qui sont en train de s'améliorer graduellement. Je pense que ça va arriver, pas d'une façon explosive, là, mais graduellement, sur le marché américain. Marché canadien, les valeurs sont en train aussi, même, encore une fois, de s'améliorer un peu. Ça aussi, c'est une bonne nouvelle. Et puis on va être très opportunistes, et puis on peut se permettre de l'être.

Maintenant, comme M. Sabia le mentionnait, naturellement, ce n'est pas le temps de vendre de façon massive notre portefeuille. Par contre, si on réussissait à avoir un prix excellent pour un immeuble, qu'il soit n'importe où, mais qu'il soit, par exemple, au Canada ou qu'il soit en France, par exemple, avec une décote de peut-être 5 % ou 10 % par rapport à ce qu'il était à son haut de cycle, reprendre ce capital-là, le redéployer dans un marché où il a été décoté à 30 %, 40 %, bien là, on fait une bonne affaire.

Alors, ce genre de chose là, naturellement, on va regarder pour le faire. Les opportunités de valeur ajoutée aussi. Au lieu d'acheter des immeubles qui sont bien, bien loués, très stabilisés, etc., on veut mettre à profit l'expertise qu'il y a dans le groupe immobilier pour créer de la valeur, alors on achète des immeubles où il y a des potentiels, soit en les redéveloppant, en les agrandissant, etc., de générer une valeur supplémentaire.

Le Président (M. Paquet): Merci, M. Tremblay. Mme la députée de Pontiac.

Mme L'Écuyer: J'aimerais ça savoir s'il y a des changements que vous avez apportés à votre... la stratégie puis la structure du groupe immobilier. Pour 2010, on sait qu'il y a eu plusieurs changements à la caisse, mais de quelle façon vous avez géré, dans votre groupe, ces changements-là?

● (16 h 20) ●

M. Tremblay (René): Bien, en fait, on a annoncé, comme M. Sabia le mentionnait, au mois d'août 2009, une réorganisation de façon à recentrer sur les métiers de base. Et on a recentré aussi nos stratégies d'investissement pour focuser, comme il le mentionnait aussi, sur le Canada, au niveau de la dette, parce que l'investissement dans les produits risqués, naturellement, à l'extérieur, n'avait pas fonctionné. Et on a aussi...

On avait trois filiales au niveau de l'équité dans les immeubles comme tels. On avait une filiale qui s'appelait Cadim, on avait SITQ et Ivanhoe Cambridge. On a combiné Cadim avec SITQ de façon, encore une fois, à mettre ensemble l'expertise, je dirais, la connaissance des produits, la synergie, etc., puis simplifier les façons de faire. Alors, c'est des choses qu'on a faites, et qu'on a mises en place, et qui fonctionnent bien maintenant. Puis je dirais que nos immeubles sont bien loués, sont bien localisés, etc. Et je pense qu'on est bien positionnés pour le futur.

Le Président (M. Paquet): Mme la députée. Ça va? Alors, M. le député de Montmorency. Il reste environ trois minutes.

M. Bernier: Merci. Trois minutes?

Le Président (M. Paquet): Sur ce bloc, oui.

M. Bernier: C'est court.

Le Président (M. Paquet): Bien, à moins que vous préféreriez le reporter tout à l'heure. Vous pouvez le reporter au prochain bloc, si vous préférez...

M. Bernier: Oui, je pense que c'est ce qu'on va faire parce que, la question que j'ai à poser, c'est trop court.

Le Président (M. Paquet): D'accord. Donc, on l'ajoutera au bloc suivant. Je reconnais maintenant M. le député de Shefford pour 15 minutes, effectivement.

Investissement dans la compagnie pétrolière BP (suite)

M. Bonnardel: Merci, M. le Président. Revenons donc sur nos questions de ce matin. Pour resituer un peu tout le monde, je pense que tout le monde a été bien conscient, avec les technologies de l'information, dans les dernières semaines, où une entreprise a été sur la sellette, où on est en voie de voir sûrement le plus grand désastre écologique que la planète n'a jamais eu: une plateforme de forage, la Deepwater, dans le golfe du Mexique, qui a pris feu, qui a tué énormément de gens et qui a amené, encore une fois, donc, énormément de litres et de millions de gallons d'huile dans la mer.

Comme premier réflexe de dirigeant, M. Sabia... Permettez-moi de vous dire ma surprise, ce matin, lorsque je vous ai demandé très humblement ce que la Caisse de dépôt avait d'investi dans BP, BP Petroleum, qui est une entreprise... Encore une fois, je pense que tout le monde l'a entendu, lu ou vu à la télévision, dans les dernières cinq semaines, où BP est sur la sellette, où BP va avoir peut-être des poursuites de milliards de dollars, dans les prochains mois, à nettoyer un désastre. Et, ce matin, la première chose que vous m'avez dite, c'est: Je ne le sais pas. M. Lescure a essayé de vous épauler aussi pour essayer de me donner une réponse, à savoir ces investissements. M. Lescure non plus n'avait pas la réponse.

J'ai une question fort simple pour en arriver à me dire pourquoi vous n'avez pas eu ce réflexe, quand une situation comme celle-là arrive, de se dire, avec tous les gens qui vous entourent: Messieurs, combien on a de sous dans le bas de laine des Québécois de mis dans BP? Je pense que c'est peut-être un réflexe d'un gestionnaire auquel j'aurais peut-être pu m'attendre aujourd'hui. Bon, vous n'avez pas donné la réponse.

Maintenant, les sous, les investissements sont à hauteur de 107 millions de dollars. Ça, c'est ce qu'on a pu trouver, nous aussi, ce matin dans vos cahiers. Une question, fort simple: Pouvez-vous nous dire à quelle bourse dans le monde la Caisse de dépôt et placement a investi ces sous?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Pourriez-vous...

M. Bonnardel: Alors, ma question est fort simple, M. Sabia, la Caisse de dépôt et placement, M. le Président...

Le Président (M. Paquet): Un à la fois, par exemple. Alors, M. le député.

M. Bonnardel: M. le Président, la Caisse de dépôt et placement a un investissement de 107 millions de dollars dans l'entreprise BP. Pouvez-vous nous dire aujourd'hui dans quelle bourse dans le monde la Caisse de dépôt a acheté ces actions à hauteur de 107 millions de dollars pour la compagnie BP? À quelle bourse?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Ma réponse, et je vais passer la parole à Roland, mais je voudrais m'adresser à deux éléments de vos commentaires. Nos opérations... nous achetons et nous vendons des actions de toutes ces sociétés, je dirais, presque sur toutes les principales bourses dans le monde... du monde, donc à New York, en Asie, en Europe. Donc, c'est toujours une question de la stratégie de nos gestionnaires. Donc, nous faisons des investissements sur toutes les bourses.

Et je voudrais répondre à un autre élément de vos commentaires, et c'est une question... parce que c'est une question importante parce que... Et, moi, je vais parler maintenant de ma stratégie, mais je suis... j'ai beaucoup de confiance que c'est la même stratégie que Roland. Nos objectifs et notre stratégie, comme le P.D.G. ou le chef de placement d'une société comme la Caisse de dépôt, est de donner un niveau de flexibilité et une marge de manoeuvre à nos gestionnaires. Et c'est important de créer un environnement dans lequel nos gestionnaires peuvent prendre leurs décisions. Il faut qu'ils soient imputables et responsables des décisions, mais ce n'est pas la responsabilité... ce n'est pas la meilleure façon de gérer une telle société de... — juste pour utiliser une phrase — d'intervenir dans les décisions quotidiennes de nos gestionnaire.

Donc, à un moment donné, oui, au niveau de Roland et en même temps de mon niveau, il y aura des vérifications et des conversations en ce qui concerne quelques-uns de nos placements, mais c'est la responsabilité de nos gestionnaires de prendre ces décisions, d'avoir l'autonomie de faire ces décisions... de prendre ces décisions. Parce que, sinon, le moment que le P.D.G. ou le chef des placements... intervenir pour prendre ces décisions, il faut prendre 100 % de ces décisions, parce qu'une organisation va réagir, et l'organisation va réagir de façon inefficace pour passer ces décisions à Roland ou à moi, et ce n'est pas la meilleure stratégie pour gérer une entreprise. Et Roland.

Le Président (M. Paquet): M. Lescure, pour compléter.

M. Lescure (Roland): M. le Président, deux mots pour compléter d'abord ce que vient de dire Michael, auquel je souscris totalement, évidemment. Nous sommes sur la même ligne sur ce point-là et sur beaucoup d'autres. Nous ne sommes pas... je ne suis pas un homme-orchestre qui sait jouer de tous les instruments en tout temps. Nous considérons notre rôle davantage comme celui d'un chef d'orchestre qui a comme responsabilité de donner suffisamment d'autonomie aux bons joueurs de piano, de violon et de clarinette que sont nos gestionnaires de portefeuille, et il y en a beaucoup au sein de la caisse qui ont une véritable expertise, une véritable compétence et dont le métier au jour le jour, c'est de gérer les investissements des portefeuilles spécialisés, qui ont pour objectif évidemment de délivrer à nos déposants le rendement...

M. Bonnardel: Une réponse, M. le Président, là.

M. Lescure (Roland): ...auquel ils ont droit.

Pour ce qui est de la réponse précise sur le titre de British Petroleum, le fait que ni Michael ni moi n'ayons eu, ce matin, la réponse à cette question intéressante est une bonne nouvelle parce qu'effectivement ça veut dire que la contribution du titre British Petroleum au risque du portefeuille de la caisse est suffisamment marginale pour qu'effectivement nous n'ayons pas eu besoin d'être alertés sur un risque particulier lié au désastre — et là on peut parler du désastre écologique, effectivement — qui a lieu actuellement dans le golfe du Mexique.

On parle effectivement, à la date du 31-12... Et, vous m'excuserez, ce matin, ma connaissance de l'ordre alphabétique ne m'a pas suffi, j'ai cherché British Petroleum dans l'inventaire des actifs de la caisse et j'aurais dû aller chercher BP, page 81. On parle effectivement d'un peu plus de 10 millions de titres, qui représentent, à la valeur de fin d'année 2009, donc de l'ordre de 6 £, c'est-à-dire un peu plus de 10 \$ CAN, une fois convertis en dollars canadiens, un peu plus de 107 millions de valeur marchande, d'investissement dans la compagnie BP dont on parle.

Sur un actif net total de la caisse d'un peu plus de 131 milliards, 131,6 milliards, pour être précis, à la fin 2009, on parle de moins de 1/10 de pour cent de l'actif net de la caisse, 0,08 % pour être précis. Alors, sur ces titres qui représentaient environ 107 millions, il y en a 90 %, hein, donc un peu plus de 9 millions, 9 479 810 pour être précis, qui relèvent de la gestion indiciaire.

On en parlait ce matin avec Bernard Morency, une des conséquences de la crise financière à la caisse, ça a été d'interrompre les activités de gestion interne active à l'international et de... et de concentrer, pardon, les activités de gestion à l'international sur...

M. Bonnardel: M. le Président...

M. Lescure (Roland): ...deux activités, la gestion indiciaire en interne...

M. Bonnardel: M. le Président...

M. Lescure (Roland): ...et la gestion externe, gérée par les sociétés externes.

M. Bonnardel: Merci.

M. Lescure (Roland): Et peut-être juste pour finir ma question...

M. Bonnardel: Allez-y.

Le Président (M. Paquet): Allez-y, monsieur.

M. Lescure (Roland): ...la compagnie BP représente 1,8 % de l'indice EAEO, qui est l'indice des valeurs développées étrangères hors Amérique du Nord, dans laquelle nous investissons, pour ce qui est de la partie non américaine, de nos actifs internationaux investis sur les marchés boursiers. Et la gestion indiciaire, on ne peut pas la faire à moitié. La gestion indiciaire, effectivement, c'est reproduire l'indice, et reproduire l'indice, en l'occurrence, c'est acheter 1,8 % de British Petroleum.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Shefford.

M. Bonnardel: Merci, M. le Président. M. Sabia, ce n'est pas un... ce n'est pas anodin que BP... Je comprends que 107 millions, c'est des petits sous pour la Caisse de dépôt, mais un signal d'alarme, c'est quand même important quand une entreprise comme BP va avoir à subir, selon son titre en bourse, énormément de pertes et que la Caisse de dépôt en possède 107 millions. Je peux comprendre que pour la caisse ce n'est pas énorme, mais pour les Québécois c'est quand même majeur. Le titre, le titre à la Bourse de New York est passé de 61 \$, le 15 avril, à 41 \$ aujourd'hui. C'est près de 30 % de perte.

Mais je veux juste confirmer une réponse précise de la part de M. Lescure. Vous nous dites, donc, que ces achats se sont faits à la Bourse de Londres.

● (16 h 30) ●

M. Lescure (Roland): Pour l'essentiel, oui, c'est le cas, puisque ces actifs sont gérés dans le cadre d'un portefeuille étranger d'actions.

M. Bonnardel: Pouvez-vous nous confirmer, M. Lescure, selon ce que j'ai ici, des Detailed Share Price pour la Bourse de Londres, est-ce qu'on ne parle pas de 485,20 £, et non 6 £, comme vous venez de le...

M. Lescure (Roland): Ah non.

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Lescure (Roland): Les chiffres que je vous ai donnés sont les chiffres officiels à la valeur du 31 décembre 2009. Au 31 décembre 2009, l'action British Petroleum cotait, à Londres, 6 £, soit, une fois transférés en dollars canadiens, de l'ordre de 10 \$ CAN, un peu plus, 10,158 pour être précis. Aujourd'hui, à la date où je vous parle et à la date où nous nous parlons, effectivement la cotation de l'action British Petroleum est de l'ordre de 4,85 £.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Shefford.

M. Bonnardel: Alors, si on l'évalue en livres sterling aujourd'hui, M. le Président, ces milliers d'actions vaudraient 10 milliards, non? Si on va... si on fait le... Vous dites, donc, 6 £ le 31 décembre 2009, mais aujourd'hui il serait à 485,20 £, c'est bien ça?

M. Lescure (Roland): Non, non.

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Bonnardel: On commence rapidement, là.

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Lescure (Roland): Donc, je vais recommencer, O.K.? Puis je vais arrondir les chiffres, si vous me permettez, de manière à ce qu'on se comprenne bien. De l'ordre de 10 millions d'actions au 31 décembre 2009, qui valaient à l'époque 6 £, qui, une fois converties en dollars canadiens, puisque c'est la devise dans laquelle est libellé le portefeuille de la caisse, hein, représentaient environ

107 millions, puisqu'à l'époque la devise et la cotation British Petroleum, c'était de l'ordre de 10 \$ CAN... Aujourd'hui, la valeur de British Petroleum en sterling, c'est 4,85 £. Alors, c'est vrai qu'une fois que vous transmettez ça en pence, on se retrouve à 485 pence. Donc, c'est 4,85 £, 485 pence.

M. Bonnardel: Vous évaluez, M. le Président...

Le Président (M. Paquet): Un instant. M. le député de Shefford.

M. Bonnardel: Question à M. Sabia: Donc, les pertes potentielles que la caisse va perdre, donc, dans BP, présentement, si on évalue que le marché a baissé énormément pour BP?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, ce n'est pas notre pratique de faire des estimations des gains ou des pertes dans nos positions individuelles. Donc, nous avons, comme vous le savez, nous avons débuté un processus de présenter notre performance, nos résultats, nos progrès deux fois par année. Auparavant, c'était seulement une fois par année, mais maintenant deux fois par année. Et c'est le bon moment, pour nous, de faire une reddition de comptes en ce qui concerne des gains et des pertes. Parce qu'en ce qui concerne la stratégie à la gestion de la caisse c'est impossible pour nous, à un moment donné, le 25 mai, de vous donner une perte ici, un gain là-bas, une perte «over here», une autre là-bas. Donc, ça ne fonctionne pas. Ça va créer des chaos. Donc, nous allons continuer de faire des investissements et de gérer nos portefeuilles, et il sera un plaisir de vous présenter, et à tout le monde ici, au Québec, et dans le monde, de présenter notre progrès à la fin du premier semestre, donc mi-année... pardon, fin juillet ou début août, et c'est le meilleur moment de faire cette reddition de comptes.

Et je voudrais dire une autre chose. Parce que le député, M. le Président, le député, il a essayé d'ajouter, je ne sais pas, un commentaire qu'un gain ou une perte d'une certaine taille n'est pas important à la caisse. Et, d'après moi, je suis tout à fait pas d'accord avec cette observation. Tout à fait. Pourquoi? Parce qu'il faut parler de...

Le leadership d'une organisation. Qu'est-ce que c'est, le défi le plus important dans le leadership d'une organisation? C'est la qualité de l'équipe, c'est l'établissement d'une équipe de haute qualité. Comment travailler avec une équipe de haute qualité? Avec une certaine mesure d'autonomie, pour encourager les gens à faire leur meilleur possible. Donc, la responsabilité de Roland ou ma responsabilité est d'identifier les meilleurs et de nous assurer que nous avons, par exemple, un individu, un dirigeant, un haut dirigeant qui est responsable pour tous nos portefeuilles mais quelqu'un de très habile, très compétent. Et il faut démontrer un haut niveau de confiance...

Une voix: ...

M. Sabia (Michael): ... — oui, O.K. — dans ces gestionnaires.

Donc, ce n'est pas une question que ce n'est pas important à la caisse. Nous avons un dirigeant qui est responsable de ce portefeuille, qui est extraordinaire,

exceptionnel. Et donc, moi, je suis très à l'aise de lui donner le niveau d'autonomie nécessaire pour lui de faire son travail. Donc, ce n'est pas une question que ce n'est pas important, et je refuse d'accepter ce commentaire.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Chutes-de-la-Chaudière. M. le député de Chutes-de-la-Chaudière.

Investissement dans le papier commercial adossé à des actifs (suite)

M. Picard: ...Président. M. le Président, le 25 janvier dernier, le président et chef de direction de la Caisse de dépôt déclarait: «Nous avons mis en oeuvre un plan de recentrage stratégique [et] nous entendons [dorénavant investir] dans des véhicules financiers transparents que nous maîtrisons en profondeur.» Fin de la citation.

Cette déclaration, M. le Président, nous est parvenue comme un véritable baume sur nos plaies de déposants et d'actionnaires de la caisse. Toutefois, quelle n'a pas été notre déception de constater que la caisse conservait encore 1,3 million d'actions de la compagnie Coventree. C'est cette même compagnie qui a intoxiqué les finances de la caisse avec 30 milliards de dollars de papiers commerciaux non bancaires en 2007-2008. Comme nous le savons, c'est également cette même compagnie qui est devenue l'objet d'une enquête de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, jeudi dernier... jeudi il y a quelques semaines, excusez.

M. le Président, cette décision surtout... cette décision d'acheter pour des milliards de dollars d'actifs, disons-le, inexistants a été recommandée à la caisse par la firme Alter Moneta inc. de Montréal, dont la caisse est majoritaire... est actionnaire majoritaire. Ma question, M. le Président: S'agit-il d'une nouvelle méthode de gestion à la caisse, c'est-à-dire une nouvelle méthode qui consiste à investir dans des entreprises qui favorisent la dégradation de ses actifs?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia. Je rappelle que, dans ce bloc, c'est un bloc total de cinq minutes, donc il reste 3 min 30 s environ. M. Sabia.

M. Sabia (Michael): O.K. Je vais demander à Roland... Est-ce que vous êtes... ou...

Une voix: ...

M. Sabia (Michael): Oui. Oui.

M. Bergeron (Claude): Écoutez, M. le Président, les commentaires qu'on peut faire, c'est qu'il n'y a pas eu de mouvement dans le titre de Coventree fait par la caisse pendant l'année 2009. Il faut se rappeler que la caisse était actionnaire de Coventree à l'époque et qu'étant donné les connaissances qu'elle avait des négociations qui se produisaient dans le cadre du dossier des PCAA et de l'importance que le dossier des PCAA représentait pour Coventree ce qu'il avait été décidé, c'est de mettre ce titre-là sur... — et, pardonnez-moi, je vais utiliser mon jargon interne — sur embargo. Ce que ça veut dire, c'est que, dans le mesure où la caisse est susceptible de détenir des informations privilégiées et que ces informations

privilégiées pourraient affecter à la hausse ou à la baisse la valeur du titre, il est interdit aux gestionnaires de les transiger.

Donc, Coventree, la position que la caisse pourrait encore avoir dans ses livres, qui a été réduite, étant donné... en termes de valeur, étant donné tous les mouvements de marché et tout ce qui s'est passé en ce qui concerne Coventree, résulte de l'embargo de l'époque dans le cadre de la restructuration du PCAA, qui faisait en sorte qu'il n'était pas possible de transiger ce titre.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Chutes-de-la-Chaudière.

M. Picard: Est-ce qu'on peut me confirmer si c'est vraiment la firme Alter Moneta qui a recommandé à la caisse d'acheter des actions de... des parts de Coventree?

Le Président (M. Paquet): M. Bergeron.
● (16 h 40) ●

M. Bergeron (Claude): Malheureusement, je n'ai pas cette information-là, là. Ça date de plusieurs années, à mon sens. Et je ne suis pas en mesure de confirmer si c'est Alter Moneta qui a... qui est intervenue de près ou de loin. Ce que je peux vous dire, c'est que la détention des titres de Coventree, ça, ça remonte à plusieurs années, là. J'oserais m'avancer sur un chiffre autour de 2000... au début des années 2000, mais je pourrais me tromper, donc ce n'est pas un chiffre qu'il faudrait retenir comme étant une... Il faudrait... C'est une question sur laquelle on pourrait revenir avec une réponse plus précise en regardant les annales de la caisse.

Le Président (M. Paquet): Il reste une minute environ. M. le député de Chutes-de-la-Chaudière.

M. Picard: Puisque je vais recevoir une réponse écrite, est-ce que vous pourriez me confirmer la participation de la caisse dans Alter Moneta inc., tout simplement? Merci, M. le Président.

Le Président (M. Paquet): Ça va?

M. Bergeron (Claude): Oui.

Le Président (M. Paquet): O.K. Merci beaucoup, M. Bergeron. Alors, nous entreprenons maintenant un nouveau bloc. M. le ministre des Finances.

M. Bachand (Outremont): Bien, c'est plus mon collègue de Montmorency, mais je voulais simplement... Parce que j'ai dit à haute voix, mais ce qui n'a pas été enregistré tout à l'heure, que j'étais... je partageais entièrement ce que le président de la Caisse de dépôt... Voici une institution qui a eu des grands problèmes, importants, des problèmes importants, il y a un an, une nouvelle direction, un fonds de 130 milliards de dollars, avec 170, à peu près, 165 de... d'actifs sous gestion, et tout ce qui intéresse le député des Chutes-de-la-Chaudière puis le député de Shefford, au lieu de questionner les progrès remarquables, ou le manque de progrès, si c'était leur opinion, sur la gestion des risques, sur la gouvernance, sur le système de rémunération, ce que pourquoi nous sommes là aujourd'hui,

c'est de picosser sur un titre qui en plus est dans un panier indicel. Pour ceux qui nous écoutent, un panier... c'est un titre qui est dans un panier, vous ne choisissez pas les fruits qui sont dans le panier, vous achetez le panier.

Alors, M. le Président, ça s'était bien déroulé. Parce que je trouve que c'est une commission très importante. C'est une institution fondamentale, je pense. Tout à l'heure, on posera des questions aussi sur la gouvernance et la qualité des ressources humaines. Mais c'est simplement pour dire... Puis là le député des Chutes-de-la-Chaudière, évidemment, il est venu ici aussi pour faire son... son tour de théâtre et puis quitter après ça. Alors...

Une voix: ...

Le Président (M. Paquet): Question de directive.

M. Bonnardel: ...question pour ce que... le questionnement que le ministre a sur les questions de l'opposition. Les questions plantées, on va vous les laisser...

Le Président (M. Paquet): Un instant, un instant...

M. Bonnardel: Nous, on va poser les vraies questions, O.K.? Merci.

Le Président (M. Paquet): Ce n'est pas une question de règlement, non, non. À l'ordre! À l'ordre! On ne commencera pas ça. Ça se déroule bien, alors...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre! À l'ordre, s'il vous plaît! À l'ordre! Ce n'est pas une question de directive.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre! Alors, de chaque côté, là, chacun peut exprimer ses opinions.

Une voix: ...

Le Président (M. Paquet): Un instant, M. le député de Montmorency! C'est moi qui ai la parole. C'est moi qui préside. Merci. Alors donc, j'ai dit: Ce n'est pas une question de règlement. Je vous demande... Ça se passait bien jusqu'à maintenant. Il peut y avoir des opinions différentes sur des choses. On vous demande de respecter les positions de chacun, même si on ne les partage pas de part ou d'autre de la table. Alors donc, il y a des opinions qui sont émises, il y a des faits qui sont donnés. Alors donc, là-dessus, M. le député de... M. le ministre des Finances, vous avez terminé?

M. Bachand (Outremont): Non, je n'ai pas terminé.

Le Président (M. Paquet): Non? Allez-y.

M. Bachand (Outremont): Tout ce que je fais, et en tout respect, mais je constate, je constate que, sur 10 heures de débat, l'intérêt du député de Shefford, l'autre fois c'était le contrat de McKinsey, qui a aidé à accélérer

la mise en place d'un système exceptionnel de contrôle de gestion de risques, dont le président du conseil nous a fait part aujourd'hui, et aujourd'hui c'est un titre. Et je vous prédis qu'il va aller devant les caméras tout à l'heure pour ne parler que de ça et non pas du bilan global de la caisse. Moi, je dis aux gens qui nous écoutent: C'est le bilan global de la caisse. Et on peut être critique, on peut être critique sur un certain nombre de domaines, mais, à un moment donné, on a une institution qu'on doit respecter. Merci, M. le Président. Je cède la parole à mon collègue.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Montmorency.

M. Bernier: Merci, M. le Président. Revenons au sujet qui nous préoccupe et lors... Le député de Roberval mentionnait tout à l'heure que, lorsque nous avons fait l'évaluation des pertes de 40 millions, effectivement, nous avons fait, hein...

Une voix: ...

Orientation en matière de gouvernance

M. Bernier: 40 milliards. Et d'ailleurs le député de Roberval l'a mentionné tout à l'heure. En ce qui nous concerne il y avait un autre élément qui était important, qui était soulevé, et on a pu voir par la suite les soubresauts par rapport à la gestion de la caisse, donc. On a constaté également la présence du président du conseil d'administration, M. Tessier, qui est ici, cet après-midi, encore une fois, pour répondre à nos questions. Et mes questions vont être davantage pour vous, M. Tessier, en ce qui regarde la gouvernance.

Vous avez, au moment où vous êtes entré à la caisse, pris des décisions comme président du conseil d'administration, avec votre conseil, pour renouveler la gouvernance. On a vu, à un moment donné, des situations de crise, et on était à même de le constater. Donc, moi, ce que j'aimerais savoir, c'est, l'équipe que vous avez mise en place... que vous avez mise en place, est-ce que...

Parce que c'est... dans toute gestion de fonds, la valeur des personnes qui gèrent ces fonds-là a un impact très grand au niveau de l'achat et du suivi des fonds qu'on fait. Nous, comme investisseurs, quand on décide d'acheter des fonds, bien, dans bien des cas, ce sont des personnes qui vont influencer notre choix. Et, dans plusieurs cas même, on se pose même la question, au moment où on change les administrateurs des fonds, si on ne devrait pas aviser... On doit aviser, à ce moment-là, les investisseurs, parce que ça peut changer nos décisions de maintenir ou de vendre ces fonds-là, parce que ce n'est plus les mêmes.

Donc, vous avez eu à prendre des décisions très importantes, M. Tessier. Moi, je vous connais depuis quelques années, j'ai eu l'occasion de travailler sous votre gouverne et je connais votre rigueur. Donc, j'aimerais vous entendre en ce qui regarde la gouvernance de la Caisse de dépôt au cours... votre travail qui a été fait puis ce qu'on peut prévoir par rapport au futur de la caisse.

Le Président (M. Paquet): M. Tessier.

M. Tessier (Robert): Je vous remercie, M. le député de Montmorency. Alors, tout d'abord, c'est le

chapitre sur la gouvernance, globalement, qui est une réponse à cette question, à votre interrogation.

La première chose, je dirais, à laquelle je me suis intéressé, c'est la définition des mandats, à la fois, très précisément du conseil dans le cadre de sa loi et de chacun de ses comités. Parce que c'est important, si l'on veut procéder, d'avoir une idée claire des rôles et fonctions de chacun, des parties de l'organisation, de régulation, je dirais, là, de la caisse. Alors, on a procédé à une analyse et à un ajustement, si vous voulez, des mandats pour s'appuyer à la fois sur ce qu'on connaissait de la caisse, ce qu'on avait appris aussi de l'expérience de 2007-2008 et aussi les meilleures pratiques qu'on constatait, dans une analyse comparative.

Le deuxième élément, et vous avez tout à fait raison de le mentionner, c'est: la gouvernance, ça passe par la qualité des gens qui l'exercent. Alors, j'ai attaché... j'ai mis beaucoup de temps, avec le président du comité de gouvernance, à identifier, dans le cadre des mandats, pour le comité de gouvernance, pour le comité de vérification, le comité de risques et le comité de ressources humaines, quels genres de talents et d'expériences on avait besoin pour combler, si vous voulez, les responsabilités qui incombent à chacune de ces organisations et globalement au conseil, donc d'avoir une grille de qualifications complémentaires, alors donc d'avoir des gens qui sont capables de rencontrer toutes les exigences, si vous voulez, de la fonction, très difficile, je dois dire, de comprendre, d'analyser les dossiers de la caisse et de prendre des décisions correctement. Alors, procéder au choix et...

Le gouvernement a procédé à la nomination de huit membres, qui sont venus compléter les six membres qui étaient déjà là, à la caisse. Et je dois dire qu'on se retrouve aujourd'hui avec des gens d'une très grande compétence. Chacun a été étudié... je veux dire, choisi pour ses aptitudes particulières. J'ai attaché aussi beaucoup de choix à avoir des gens qui sont compatibles, c'est-à-dire que... de se retrouver avec un groupe qui fonctionne bien ensemble. Alors, je dois dire qu'à cet égard-là je suis très satisfait du déroulement, si vous voulez, des réunions à la fois des comités et du conseil. Il y a vraiment une chimie qui fonctionne et pour le meilleur intérêt, disons, de la caisse.

J'ai des présidents de chacun des comités qui sont très qualifiés pour ce qu'ils font, ont la personnalité qu'il faut et font bien travailler les gens. Parce que, dans la gouvernance, aujourd'hui, dans une situation aussi complexe que celle de la caisse, c'est important qu'il y ait des dossiers qui soient fouillés en profondeur, et ça ne se fait pas en conseil, en quatre heures. Il faut donc qu'il y ait du travail de comité. Les comités travaillent très bien.

J'ai des gens, donc, compétents, très disponibles. On a été appelés, en un an, moins d'un an, à faire 20 réunions du conseil d'administration. Alors donc, il y avait... La direction de Michael Sabia est assez demandante. Alors, il y avait beaucoup de vapeur dans le système, et ça nous a amenés, donc... Et j'ai une participation très forte, donc, à ces réunions.

● (16 h 50) ●

Je dois dire aussi qu'on a mis au point des processus très rodés avec le secrétariat de l'organisation, de façon à ce que nos membres soient bien intégrés. Ils ont des sessions d'accueil et ensuite de sensibilisation aux aspects fondamentaux de la caisse, en relation avec les

responsables des dossiers. On a un calendrier des obligations. Chaque comité, chaque... et le conseil a son propre calendrier, avec les éléments qui doivent être nécessairement vus, auxquels vient s'ajouter évidemment du matériel, là, qui dépend de... j'allais dire de l'urgence des situations ou du... du déroulement des grands dossiers.

Alors, ça vous donne un peu un encadrement qui, je pense, est fonctionnel. Et par rapport... et, je le disais ce matin, ça, c'est juste une partie et la partie, je dirais... la pointe de l'iceberg, parce que ce qui est fondamental, c'est la relation du conseil avec la direction. Il faut que la direction nous informe, parce que, si l'information ne monte pas, vous avez beau avoir les gens les plus compétents possible, ils vont avoir des surprises en bout de ligne, et ça peut conduire à des désastres dans une organisation. Et ce qu'on sent, nous, c'est que l'information vient. Elle vient sous la bonne forme, c'est documenté, c'est très précis, c'est clair. Et on a un processus qui fait que nos gens sont amenés à lire les papiers avant la réunion, parce qu'on ne reprend pas le... On demande aux présentateurs de simplifier, de façon à ce que le conseil puisse débattre dans le temps des sujets et non pas d'avoir, disons, si on a une heure, une présentation de 55 minutes et d'avoir un vote à la fin. Ce n'est pas comme ça que ça passe. Donc, il y a vraiment une dynamique très intéressante à cet égard-là.

Alors, c'est, je dirais, globalement, là, parce que je pourrais en parler très longtemps, mais je sais que ce n'est pas un sujet absolument emballant, la gouvernance, mais c'est quand même quelque chose d'absolument fondamental. Et je dois vous dire que l'expérience jusqu'à présent... C'est demandant de siéger au conseil, au comité des conseils, c'est demandant intellectuellement. Une session de comité de risques, ce n'est pas exactement facile. Ça le devient plus, je dois dire, par exemple, au fur et à mesure que l'instrument s'améliore. La précision, la clarté des messages s'améliore aussi, et on peut voir... Alors, mais je dirais ceci: je pense que je suis assez content du travail qui a été accompli. Et on procède actuellement à l'évaluation, là, de notre activité comme membres du conseil, et je n'ai pas trop de doute que ça devrait être assez bon. Et, encore une fois, je veux renforcer que c'est cette chimie, je dirais, organique entre la direction et le conseil qui fait la différence et qui assure la bonne gouvernance.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Montmorency.

M. Bernier: Oui. Il y a certainement un élément, en tout cas, sur lequel je veux... je veux souligner, c'est l'ouverture, le changement de culture de la caisse par rapport à l'information, par rapport à l'ouverture au niveau du public. Je pense qu'à ce moment-là, vous avez décidé, là... Parce que, bon, antérieurement, la caisse, c'est le banquier, avec tout ce qu'il y a d'informations qu'on peut donner, puis d'autres qu'on donne moins, puis d'autres qu'on ne sait pas, bon, etc. Là, il semblerait que la... en tout cas, depuis plusieurs... quelques rencontres que nous avons ensemble, là, qu'il y a le changement de culture. Puis on regarde aussi de quelle façon il y a une réaction ou un contact avec la presse, avec la population, par rapport à ce que... Parce que la population, bien sûr, dû aux pertes et... qui a mis sur la sellette la caisse, est beaucoup plus intéressée, pose des questions, par l'entremise des journalistes ou par divers

spécialistes, et on peut voir que la caisse est beaucoup plus ouverte. Est-ce que ça implique que vous avez modifié votre culture, modifié votre façon de travailler par rapport à... les liens avec la population, avec les journalistes, avec l'information que vous donnez?

M. Tessier (Robert): En fait, c'est une préoccupation qu'on a. Il faut voir les choses comme elles se sont présentées. C'est sûr que la caisse a perdu, en fait, une partie de sa réputation, dans cette terrible année 2008, et son contact à la fois avec le législateur, avec la population, avec les journalistes n'était pas, disons, idéal, et pour ne pas dire plus. Alors donc, on s'est retrouvés dans une... Et la conséquence de tout ça, évidemment, entre autres, c'est d'avoir eu un effet extrêmement pervers sur le moral des troupes. Et donc, pour nous, cette transparence, c'est, dans le fond... Et je pense qu'elle va rester, même quand on aura des bons résultats, quoiqu'il est fort probable que ça soit moins mis en épingle quand on performera très bien. Mais ce contact, cette présentation de nos résultats, le fait de ne pas tourner le dos aux questions difficiles, je pense que ça s'en vient tranquillement dans la génétique de la caisse.

À cet égard-là, ce n'est pas une grosse difficulté pour le président du conseil, parce que Michael Sabia et son équipe ont vraiment aussi cette attitude-là de transparence, de prendre les questions, d'y répondre et... dans la mesure évidemment des intérêts aussi de la caisse, là. Il y a toujours des limites à l'extension de notre communication, parce qu'on peut être placés en situation de nuire, finalement, à nos relations d'investissement, à aider la compétition, parce qu'on est en compétition, dans le fond, tous les jours sur les investissements qui sont faits. Donc, il y a, dans la... en protégeant ce secteur-là, qui doit être protégé, je pense que vous avez tout à fait raison de dire que c'est vraiment de notre intention et de nos pratiques de développer la communication la plus transparente possible.

Le Président (M. Paquet): Ça conclurait ce bloc-ci...

M. Bernier: En tout cas, moi, je veux juste...

Le Président (M. Paquet): Rapidement, M. le député de Montmorency.

M. Bernier: ...juste mentionner que, pour nous, pour nous, les parlementaires, ça facilite effectivement de ne pas tourner le dos aux questions difficiles, aux questions qui, à un moment donné, semblent embarrassantes... Il reste qu'au moment où un doute est soulevé, où une information est soulevée dans le public, qu'on puisse, comme parlementaires, poser des questions pour obtenir les réponses pour la population, je pense qu'à ce moment-là c'est un élément de confiance important. Et, dans le monde financier, cette relation de confiance est primordiale au moment où les gens suivent ces investissements.

Le Président (M. Paquet): Merci.

M. Tessier (Robert): ...juste une dernière petite... une seconde.

Le Président (M. Paquet): Rapidement, oui.

M. Tessier (Robert): ...l'aspect, je pense, le plus fondamental et... ça a été la relation, disons, extrêmement ouverte avec les déposants. Aux déposants, on ne cache rien. Les déposants sont au coeur de notre réflexion, au coeur des décisions, et Michael et, entre autres, Bernard ont été très actifs là-dedans, là.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Mercier, vous avez 10 minutes pour un échange, questions et réponses.

● (17 heures) ●

M. Khadir: Merci, M. le Président. D'abord, bonjour, messieurs. Bonsoir. On est, oui, presque en soirée. Je m'excuse, j'ai raté une partie de vos interventions cet après-midi. Ce n'était pas par faute d'intérêt, c'est que j'avais une autre commission aussi à couvrir.

D'abord, vous... je dois remarquer, et je tiens à le dire, que les interventions de M. Sabia, depuis qu'il a été nommé, donc, à la direction de la Caisse de dépôt, tranchent, je dirais, agréablement avec l'attitude arrogante, malheureusement, qu'avait l'ancien P.D.G. de la Caisse de dépôt, et, je dirais, l'intervention... la présence empreinte d'humilité de M. Sabia, les réponses toujours à l'avenant et dans le souci d'être le plus clair et de répondre, je pense, sont un élément qui va aider le Québec, l'Assemblée nationale et aussi les Québécois à mieux comprendre ce qui est arrivé puis peut-être ce qu'il faut faire pour éviter les problèmes.

Vous devinez pour quelles raisons, avec le symbolisme que représente la Caisse de dépôt, qui doit être un instrument d'indépendance du peuple Québécois sur le plan économique et financier, un instrument de développement aussi, la nomination d'un Ontarien était, disons, vue avec un peu de scepticisme de la part de beaucoup d'entre nous. J'étais parmi ceux-là. J'espère que l'avenir me donnera tout à fait tort sur ce scepticisme.

Présence de représentants des retraités au conseil d'administration

J'aimerais cependant mentionner quelques éléments. D'abord, je vais en rafale parce qu'on n'a pas beaucoup de temps. Je n'ai que 10 minutes avec vos réponses. Dans le document que vous nous avez fourni, *Bâtir des fondations solides*, on voit, par exemple, votre souci de s'engager envers les déposants, collaborer avec les déposants au choix des priorités stratégiques. Or, il se trouve que les retraités du... qui sont parmi les principaux déposants de la Caisse de dépôt, demandent à assurer une présence directement.

J'aimerais savoir pourquoi on refuse une telle demande, qui m'apparaît, dans le contexte et au vu de ce qui est arrivé, je dirais, une mesure de prudence supplémentaire pour assurer une saine gestion des risques en les impliquant à tous les échelons, pas au niveau des... disons, des caisses comme la CARRA ou la RRQ, mais les retraités eux-mêmes, directement, qui pourraient peut-être, suivant un mécanisme bien balisé, être présents au conseil d'administration.

Équilibre entre le rendement et le risque

Ensuite, je tiens à remarquer que, dans les propos qu'a tenus M. Sabia, je vois, si on le met à côté de ce qu'a dit aussi le ministre il y a quelques semaines, le diagnostic

et à la fois le réquisitoire le plus clair est sans ambages sur la gestion précédente de la Caisse de dépôt, gestion qui avait été marquée par l'orientation imprégnée à la caisse par le parti actuellement au pouvoir, qui avait demandé à la caisse, plutôt que, disons, d'avoir certains soucis en termes de développement, de viser simplement le rendement maximum.

Je peux comprendre, ça peut avoir été fait en toute bonne foi, en pensant que, bon, comme c'est le capitalisme de marché, alors allons-y, le meilleur rendement, c'est sûrement le meilleur effet pour le Québec. Or, le capitalisme financier — que, nous, on récuse à Québec solidaire, vous comprendrez — le capitalisme financier, avec les désastres qu'on connaît, a son lot de contradictions, notamment cette perte sans cesse cyclique, hein? S'il y a quelque député du Parti libéral qui veut encore l'ignorer, il y a au moins le ministre du Revenu qui a lu le livre de Galbraith sur l'euphorie financière. C'est un résultat systématique depuis quatre siècles au moins, ces espèces d'aller-retour financiers qui, en fait, font toujours les mêmes victimes: la population en général, avec quelques bénéficiaires au sommet de la hiérarchie économique.

Donc, vous avez reconnu que la culture de gestion de risques qui prévalait à la caisse n'était pas appropriée. Et qu'est-ce que vous en avez déduit? Qu'il fallait changer le programme de rémunération de la direction, notamment les bonis, ce qui vient confirmer l'analyse et le diagnostic, par exemple, de Paul Krugman. Quand il regarde ce qui s'est passé aux États-Unis, il vient dire qu'en fait la recherche de rendement combinée à ces bonis donnés sans lien entre le rendement réel ou en raison du lien trop à court terme entre les bonis et les rendements ont conduit à un désastre sur le plan gestion des risques, à un désastre financier majeur. Dans votre diagnostic et les changements que vous avez apportés, dans le fond, vous accusez l'ancienne direction de la Caisse de dépôt et l'orientation qu'elle avait prise. Et, moi, ça convient parfaitement à l'analyse et à la critique qu'on a formulées.

Pour finir, je voudrais juste vous mentionner quelques éléments et voir comment la caisse entend orienter ses investissements en fonction de ces éléments d'information. D'abord, ce que j'ai lu de plus constant au cours des quatre, cinq dernières années, c'est que les fonds éthiques, parce que les fonds éthiques ou les fonds d'investissement responsable regardent justement les pratiques de gouvernance et ont des soucis sociaux et environnementaux qui font en sorte que leur agissement est toujours plus marqué de prudence, ils ne recherchent pas le profit maximum, mais c'est toujours modulé en fonction de d'autres éléments qu'ils intègrent à leur profil d'investissement, se trouvent à être les fonds qui ont les rendements les plus constants, et toujours positifs, et parfois supérieurs même à la moyenne des marchés, même dans les périodes de grande expansion des marchés financiers. Moi, je parle du milieu des années 2000, par exemple. D'accord? Alors, est-ce que la caisse ne devrait pas adopter un peu, dans le fond, comme cadre, de n'investir que quand il y a un certain nombre de critères éthiques et de responsabilité sociale très, très, très serrés, ce qui exclurait, par exemple, BP, qu'a mentionné le député de Shefford, ce qui exclurait également les mines de... la compagnie Ivanhoe en Mongolie, à cause de la composante charbon, même s'il y a du cuivre, d'accord...

Le Président (M. Paquet): M. le député...

M. Khadir: ... en perspective...

Le Président (M. Paquet): M. le député de Mercier, juste pour rappeler qu'il reste 2 min 30 s pour répondre...

M. Khadir: Je termine.

Le Président (M. Paquet): ...si vous voulez que M. Sabia vous réponde.

M. Khadir: À l'opposé, au Québec, l'or, l'or, au Québec, par exemple Malartic, le projet Osisko, si vous regardez leur propre plan d'investissement, c'est entre 26,5 % et 32 % de retour sur investissement, d'accord, dépendamment du prix de l'or sur le marché. Est-ce que la caisse a beaucoup d'investissements actuellement à ce niveau-là? Sur 1,4 milliard d'investissement, de projets, vous êtes à 140 millions, vous avez dit, ou 116 millions. Il me semble qu'avec ces rendements, qui stimuleraient l'emploi au Québec, avec des gisements qui nous appartiennent, si les profits vont dans la poche de Caisse de dépôt, il me semble, ça ferait un investissement plus responsable pour le Québec et une meilleure utilisation de nos ressources naturelles.

M. Bernier: M. le Président. M. le Président, question de règlement.

Le Président (M. Paquet): Bien, je pense que... Question de règlement, M. le député.

M. Bernier: M. le Président, moi, je n'ai rien contre les questions du député de Mercier, sauf que ses questions sont tellement longues qu'il ne reste plus de temps aux gens pour répondre. O.K.?

Le Président (M. Paquet): Ce n'est pas une question de règlement, M. le député.

M. Khadir: M. le Président...

M. Bernier: En ce qui nous concerne...

M. Khadir: M. le Président, est-ce que...

M. Bernier: En ce qui nous concerne...

Le Président (M. Paquet): Ce n'est pas une question de règlement. Alors donc, le député qui a la parole peut utiliser son temps comme bon lui semble, O.K.? Les gens qui nous écoutent peuvent juger. Et, s'il reste du temps pour répondre, il reste du temps. S'il n'en reste pas, il n'en reste pas. À moins qu'il y ait consentement pour donner du temps sur le temps du gouvernement ou de l'opposition officielle, à ce moment-là, donc, ça serait la seule façon d'y parvenir. Alors, M. le député de Mercier, vous aviez terminé ou non?

M. Khadir: Oui. Je demande le consentement du ministre des Finances, étant donné les préoccupations de son collègue, d'octroyer une partie du...

Le Président (M. Paquet): Non. Non, non.

M. Khadir: Non, non. Excusez-moi...

Le Président (M. Paquet): Non. Pour l'instant...

M. Khadir: ...vous devez me permettre au moins...

Le Président (M. Paquet): Non. Pour l'instant, on est sur la période de temps...

M. Khadir: M. le Président...

Le Président (M. Paquet): Pour l'instant, il reste du temps sur le...

M. Khadir: ...

Le Président (M. Paquet): Non. M. le député de Mercier, vous prenez votre propre temps présentement.

M. Khadir: M. le Président, permettez-moi de demander au ministre...

Le Président (M. Paquet): Il reste deux minutes...

M. Khadir: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît!

M. Khadir: ...

Le Président (M. Paquet): Alors, M. le député de Mercier, vous avez parlé pendant 7 minutes, c'est sur votre temps, 7 min 15 s ou 7 min 30 s à peu près, c'est votre temps. Ça vous regarde. Il reste 2 min 30 s pour répondre. Alors, si vous avez terminé, on va y aller sur la période de réponse. Et on verra par après, s'il manque de temps et si c'est nécessaire, s'il y a consentement, on pourra procéder pour continuer. Sinon, bien, ce sera la prochaine fois. Alors, M. Sabia.

M. Khadir: Mais arrangez-vous entre vous. C'est...

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! À l'ordre! À l'ordre, s'il vous plaît!

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît!

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre! M. le député de Mercier. M. le député de Mercier.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Des deux côtés. M. le député de Montmorency. On arrête l'interpellation de part et d'autre.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît!

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît!
Merci. Alors...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît,
M. le député de Mercier. M. le député de Montmorency,
même chose. M. Sabia. Il reste 2 minutes.

M. Tessier (Robert): Je vais répondre aux deux premières préoccupations...

Le Président (M. Paquet): M. Tessier, d'abord.

M. Tessier (Robert): ...et ensuite Michael et...

Le Président (M. Paquet): Il reste 2 minutes.

M. Tessier (Robert): Alors, la première, contrairement à vous, je n'avais pas trop d'inquiétude sur le fait d'embaucher un Ontarien parce que, comme M. Sabia était ici depuis 18 ans, je pensais qu'il a probablement son statut de citoyen québécois, moi. Alors, juste en passant.

Pour la participation des retraités, il y a 25 clients, 25 déposants à la caisse. Alors, il y a des très gros déposants, puis, après ça, ça se répartit. Et les retraités ont une responsabilité directe dans la gestion de leurs... des instructions, dans le fond, qu'ils envoient à la caisse par l'intermédiaire de leur comité de... le comité de gestion de leur fonds de pension. Et la dynamique qu'ils exercent, qui est exercée, il y a un lien extrêmement étroit actuellement entre la direction de l'organisation et, dans le fond, les gestionnaires des... nos 25 clients. Alors, c'est de cette façon-là. Parce qu'on n'invente pas des mandats. Ce n'est pas nous qui décidons où les gens vont mettre l'argent dans leurs portefeuilles. Alors, c'est la réponse, disons, globalement, parce qu'on trouve que la structure actuellement est... Tu sais, il faudrait... Il y a 25 groupes directement concernés. Pour le reste, M. Sabia, je vous laisse le soin de...

Le Président (M. Paquet): Environ 30 secondes,
M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Combien?

Le Président (M. Paquet): 30 secondes.

M. Sabia (Michael): C'est comme un match contre le Canadien. Je vais essayer de répondre, M. le Président, peut-être à une seule question, c'est la question de: Est-ce que nous avons mis trop d'accent sur la question du rendement, la recherche de rendement? Et actuellement notre objectif est d'établir un équilibre entre la recherche de rendement et la gestion des risques, pour mettre les deux ensemble. Comment? Vous avez fait référence à la question de notre programme de rémunération. C'est la raison pour laquelle nous avons adopté un facteur de gestion du risque dans l'évaluation de nos gens. Et nous

avons intégré ce facteur dans les calculs de nos programmes de rémunération pour essayer de mieux équilibrer entre les deux, pour éviter la recherche de rendement à n'importe quoi.

Un autre élément qui est important, c'est notre idée, notre innovation de co-investissement. Parce que nous allons demander aux autres gestionnaires de la caisse de faire un investissement dans les portefeuilles de la caisse. Pourquoi? Parce que, d'après nous, c'est important de communiquer qu'il faut gérer l'argent des déposants comme si c'était le leur.

Donc, c'est juste deux exemples, parce que nous n'avons pas beaucoup de temps, c'est juste deux exemples de nos efforts de rééquilibrer entre le rendement et le risque. Parce que nous partageons la perspective que vous avez avancée en ce qui concerne ce qui compte, c'est un rendement fiable, durable, à long terme. C'est l'objectif. L'objectif est d'essayer d'éviter ou de minimiser des changements majeurs de volatilité dans le rendement de la caisse. Donc, nos efforts sont d'essayer de diminuer. Comment? Avec un meilleur équilibre entre le rendement et le risque.

● (17 h 10) ●

Le Président (M. Paquet): C'est terminé à ce moment-ci, M. Sabia. Vous aurez peut-être l'occasion de continuer par la suite. Alors, M. le député de La Prairie.

Indépendance des gestionnaires de portefeuille

M. Rebello: Merci, M. le Président. Salutations à M. Sabia et à toute l'équipe de la caisse. Je vais y aller tout de suite, d'entrée de jeu, avec une question plus précise, là. Quand on regarde la crise qu'on a connue, la crise du PCAA, il y a une leçon qu'on peut tirer de tout ça. En fait, certaines grandes banques, certains courtiers ont vendu un produit financier qui était toxique, là, on l'a bien vu, le fameux papier commercial, le PCAA, et une des questions qui s'est posée, une des leçons qu'on a tirées ensemble dans les différentes commissions, c'est que les gestionnaires de portefeuille, les gens qui devaient prendre les décisions d'acheter ces produits-là pour les mettre dans les portefeuilles étaient parfois, disons, dans des situations où ils n'avaient pas une totale indépendance, au sens où ils avaient pu bénéficier des largesses des vendeurs de produits. Qu'on pense à des billets de spectacle, ou des choses comme... Il y avait une proximité un peu trop grande des gestionnaires de portefeuille par rapport à ceux qui vendent les produits. Et ça a été tiré comme conclusion par un peu tout le monde que, dans le milieu financier, il fallait créer une distance pour ne pas que les gens qui gèrent, qui prennent les décisions d'acheter les produits soient tentés d'acheter des produits pour des bénéfices, en échange de bénéfices personnels pour eux.

Quand je regarde le code d'éthique de la Caisse de dépôt, le code d'éthique que vous avez à l'interne pour les employés, il ne m'apparaît pas clair, au sens où... Vous me corrigerez si je me trompe, mais, quand je regarde ça, c'est assez clair qu'un gestionnaire de portefeuille ne devrait pas accepter un billet d'avion ni une chambre d'hôtel payée par le vendeur de produits financiers. Mais des billets de Grand Prix, par exemple, au Grand Prix de Montréal, moi, je lis ça, là, puis ça ne m'apparaît pas interdit. Moi, je vous dis, là, il me semble que ça doit être très clair, là. On a tapé sur les doigts de présidents d'organismes publics, de conseillers municipaux parce

qu'ils se retrouvaient dans des loges de compagnies, d'entreprises, mais il me semble que c'est encore pas mal plus grave de savoir qu'il y a des gestionnaires de portefeuille qui pourraient se retrouver dans des loges de banques ou de courtiers qui eux-mêmes vendent des produits à la Caisse de dépôt.

Donc, rassurez-moi, M. le président, puis dites-moi que c'est très clair que les gestionnaires de portefeuille de la Caisse de dépôt ne vont pas accepter des billets de spectacle, des cadeaux qui vont leur être offerts par des grandes banques puis des vendeurs de produits financiers.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui, M. le Président. Nous sommes d'accord avec la perspective de l'importance de l'indépendance de nos gestionnaires par rapport à des courtiers et des vendeurs de produits financiers, et c'est la raison pour laquelle nous avons un code d'éthique qui est un élément de la culture de la caisse très important. C'est la raison pour laquelle nous avons intégré dans notre nouveau programme de rémunération un droit de reprise pour couvrir les situations quand nous sommes convaincus que quelqu'un a cassé les principes de ce code d'éthique. Donc, vous avez posé une question importante, et nous sommes d'accord que la réalité et la perception de l'indépendance est très importante, nous sommes d'accord.

Deuxième point. En fin du compte, le seul... la seule façon de bâtir une organisation est de choisir des gestionnaires avec un très bon jugement parce qu'on ne peut pas créer des règles pour s'adresser à toutes les circonstances possibles. Ça, c'est impossible. Ça demande le bon Dieu, et, moi et Robert et le conseil, nous ne sommes pas le bon Dieu, pas encore. Peut-être plus tard, mais pas encore.

Donc, cet élément de jugement, cet élément de culture est quelque chose franchement plus difficile mais en même temps plus efficace. Et nous sommes en train d'encourager de bâtir un environnement et une culture de la caisse qui mettent l'accent sur l'importance d'indépendance et la perception d'indépendance. Donc, nous sommes d'accord avec le principe de votre question, de vos commentaires, mais je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure... c'est la façon la plus efficace de créer un tel environnement, avec des règles, et des règles, et des règles. Ce qui compte, c'est le jugement. Mais je vais demander, si vous êtes d'accord, quelques observations, quelques commentaires de Claude Bergeron, qui est responsable de cet élément de nos opérations.

M. Rebello: M. le Président.

Le Président (M. Paquet): M. le député de La Prairie.

M. Rebello: Moi, ce qui m'intéresse, là, c'est... Celui qui est vraiment imputable ici, là, c'est le président, le président-directeur général de la caisse. Moi, je veux savoir si le boss, à la Caisse de dépôt, là, il accepte que des gestionnaires de portefeuille aillent dans des loges au Grand Prix, des loges payées par des grandes banques ou des gens qui vendent des titres sur les marchés financiers qui pourraient être... C'est ça que je veux savoir: Qu'est-ce que le grand boss en pense?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): D'après moi — je vais juste... je vais répéter ma réponse — ce qui compte, c'est le jugement. C'est important pour nos gestionnaires de communiquer avec les autres joueurs sur les marchés. Et il faut faire attention, et nous faisons attention en ce qui concerne la question des... je ne sais pas, des invitations à faire quelque chose. Mais ça dépend des circonstances, ça... Et donc c'est la raison pour laquelle c'est excessivement difficile pour nous d'imposer des règles pour couvrir toutes ces circonstances.

Le Président (M. Paquet): M. le député de La Prairie.

M. Rebello: Ce que je comprends, là, c'est que les billets de loge, ça dépend des circonstances. Je vous dis, il faut mettre les choses au clair. Le message que vous envoyez en ce moment aux dirigeants, aux gens qui sont en position de décision à la Caisse de dépôt, c'est que, dans certaines circonstances, accepter des billets sportifs qui valent... Je vous dis, j'ai... Le Grand Prix de Montréal, on parle de 500 \$ le billet dans des loges. Deux billets, c'est 1 000 \$. O.K.? Vos gestionnaires de portefeuille, là, quand je vous écoute, là, ce n'est pas clair, là, qu'ils devraient dire non.

Moi, je vous dis, là, des députés plus d'expérience puis les dirigeants du secteur public que je connais, là, ils m'ont dit: François, quand tu es député, là, tu ne vas pas dans des loges corporatives. Puis les hauts dirigeants qui durent longtemps, dans les organismes, ils savent très bien qu'ils ne doivent pas faire ça. Puis ces gens-là ne le font pas, mais les gens qui vont décider des produits financiers dans les portefeuilles de la caisse, eux autres, ils vont le faire?

Moi, je vous dis, ma recommandation, c'est qu'il faut que vous mettiez ça clair dans votre code d'éthique. On n'a pas à accepter des cadeaux, pas plus des billets dans des loges sportives qu'on aurait à accepter des billets d'avion ou une chambre d'hôtel.

Rémunération des hauts dirigeants de BCE inc.

Ma question maintenant... une autre question, M. le Président. À la dernière assemblée d'actionnaires de BCE, on a eu droit à un débat intéressant. En fait, il y a un rapport maintenant, comme vous le savez, qui est soumis aux actionnaires pour approuver la rémunération des hauts dirigeants, O.K.? On appelle ça «say on pay», en bon français, là. Il y a un nouveau rapport qui est déposé à chaque assemblée d'actionnaires.

Dans ce cas-ci, le MEDAC, que vous connaissez, le regroupement avec les actionnaires, là, qui s'impliquent activement, ont voté contre le rapport de rémunération en disant que la rémunération octroyée à M. Cope était trop à court terme. En fait, la moitié du bonus était à court terme. Le taux des... Les options, aussi, en circulation, le taux de dilution est au-dessus du seuil acceptable, que vous avez même dans votre politique, de 5 %. On parle d'un taux de dilution de 8 %. Les bénéfices nets pour les actionnaires n'auraient pas monté, chez BCE, de façon significative. Donc, il n'y avait pas de raison d'octroyer une rémunération aussi élevée. Ça, c'était l'analyse du MEDAC, ils ont voté contre.

Vous, du côté de la Caisse de dépôt, vous avez approuvé le rapport de rémunération. On peut voir sur le site Internet de la caisse comment vous avez voté. Moi, j'aimerais ça vous entendre là-dessus, sur la rémunération des hauts dirigeants de BCE.

● (17 h 20) ●

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Il faut... Dans les circonstances, je vais demander à Claude de répondre parce que... Et je crois que vous avez parlé de l'indépendance et notre code d'éthique. Donc, je vais vous dire franchement que, personnellement, je fais beaucoup attention étant donné — et c'est évident — étant donné mon histoire à BCE. Et, en même temps, le fait que nous sommes un actionnaire, et un actionnaire très content, de QMI, disons Vidéotron, c'est excessivement important pour moi, dans ma tête, de faire beaucoup attention et de séparer les choses parce qu'à ce moment, pour moi, ce qui compte, c'est la performance de notre investissement dans la société Vidéotron, parce que nous avons une position très importante dans cette société. Donc, je ne participe pas dans les décisions en ce qui concerne mon ancienne société, BCE.

Donc, c'est un autre effort de ma part de respecter un changement du rôle, qui est important, et de ne pas... C'est une autre raison pour laquelle j'ai créé une fiducie sans droit de regard, juste pour démontrer une indépendance, pour utiliser votre mot, une indépendance totale. Donc, en ce qui concerne BCE, je vais demander à notre avocat en chef de répondre à cette question parce qu'au niveau de mes principes ce n'est pas pour moi de faire des commentaires en ce qui concerne mon ancienne société.

Le Président (M. Paquet): M. Bergeron.

M. Bergeron (Claude): Oui, M. le Président. Contrairement à ce qui a été mentionné par M. le député, l'information que j'ai, et puis, écoutez, je ne veux pas contredire M. le député et sa source d'information, mais on aurait... on a voté pour la résolution du MEDAC sur le «say on pay». Donc, la consultation des actionnaires sur la politique de rémunération, on avait accepté. C'est l'information que j'ai au dossier. Et malheureusement je ne peux pas être plus précis, plus détaillé. Il faut comprendre qu'on a voté, cette année, 39 434 propositions. On a appuyé souvent des résolutions d'actionnaires dans plus de 50... je pense que le chiffre, c'est 54 % des cas.

Donc, pour nous, c'est un exercice important. Dans le cadre de notre politique ISR, la façon d'exercer nos droits ou de faire valoir nos positions passe justement par l'exercice du droit de vote. On a du personnel qui est attaché à cette tâche. Il y a une politique claire — j'espère — sur l'exercice du droit de vote, qui encadre toutes nos positions, et on rend publiques ces positions. Donc, je vois difficilement ce qu'on peut ajouter à nos pratiques, à nos façons de faire dans ce domaine. Et, à mon sens, on a des pratiques exemplaires au niveau de l'ensemble de nos actions en matière d'exercice du droit de vote.

Indépendance des gestionnaires de portefeuille (suite)

J'aimerais, par ailleurs, profiter de l'occasion aussi, si vous me le permettez, M. le Président, pour revenir

sur un commentaire qui a été fait concernant les gestionnaires, le code d'éthique, le PCAA, simplement pour dire que, écoutez, j'ai assisté, j'ai participé aux 28 heures des travaux de la commission, je ne me souviens malheureusement pas qu'il y ait eu d'allégations, ou de preuves, ou d'éléments à l'effet qu'il y avait des billets de spectacle qui étaient offerts aux gestionnaires dans ce cadre-là. C'est un facteur qui n'a pas été porté à ma connaissance dans le cadre de l'audience qui a été tenue, et j'ai assisté à cette audience-là. Mais, comme tel, je ne crois pas, là, que c'est à propos de revenir plus en profondeur sur ce sujet.

Également, concernant le point du code d'éthique, le simple commentaire que j'aimerais faire, c'est: Oui, on s'en remet au bon jugement des gestionnaires. Par ailleurs, il y a un officier qui est responsable de l'application du code d'éthique et il y a un comité de gouvernance du conseil. Donc, dans la mesure où il y a des imprécisions, la façon de procéder, c'est de demander une décision sur une question, une règle interprétative à notre comité de gouvernance du conseil.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de La Prairie.

Rémunération des hauts dirigeants de BCE inc. (suite)

M. Rebello: Oui. Écoutez, je vais le déposer, là, vu qu'on doute... Ici, j'ai le rapport, là, le vote consultatif sur la rémunération, le vote de la caisse, c'est pour. Puis c'était un vote consultatif, donc ceux qui n'étaient pas d'accord votaient contre le vote consultatif, O.K.? C'était ça, l'enjeu à l'assemblée, là. Puis vous lirez, même, la petite phrase qui est en dessous, là, c'est: «L'approche de rémunération favorise le lien entre la rémunération des dirigeants, les résultats de l'entreprise et les gains qui en découlent pour les actionnaires.» Donc, on a approuvé le rapport de rémunération.

Indépendance du président du conseil d'administration vis-à-vis du président-directeur général

Ceci étant dit, j'ai une autre question. On parlait d'indépendance, justement. Moi, je voudrais savoir essentiellement... M. Tessier, si je comprends bien, vous, vous étiez dans la business des trains, disons, un bout de temps, avec Alstom, c'est ça, vous avez été là-dedans un bout de temps. M. Sabia, vous étiez au CN à ce moment-là, numéro deux, «chief», CFO, c'est ça que je comprends.

M. Sabia (Michael): ...numéro deux. Ça dépend. Ça dépend.

M. Rebello: Oui, c'est ça. En tout cas, assez influent. Il y avait M. Tellier aussi qui était vraiment... oui, pas trop loin, d'ailleurs.

M. Sabia (Michael): Ça, c'est clair.

M. Rebello: À ce moment-là, vous avez eu des relations commerciales, j'imagine, entre Alstom puis le CN. Est-ce qu'il y a eu des relations commerciales à ce moment-là?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia ou M. Tessier?
M. Tessier.

M. Tessier (Robert): J'ai rencontré M. Sabia 15 minutes lors d'une transaction pour acheter les ateliers AMF. Je ne l'ai pas revu. Je ne l'ai pas vu avant puis je ne l'ai pas vu après. Alors, nos transactions commerciales ont été courtes.

M. Rebello: Parce que...

Le Président (M. Paquet): M. le député de La Prairie.

M. Rebello: Oui. Normalement, quand on parle, d'ailleurs, dans la politique de la Caisse de dépôt, de sa bonne gouvernance, pour regarder les entreprises dans lesquelles elle investit, elle demande que le président du conseil d'administration soit indépendant du P.D.G.

M. Tessier (Robert): ...deux... M. le...

M. Rebello: Attendez, je n'ai pas fini ma question. Ça a l'air à vous... Ma question est la suivante, c'est simple: Est-ce que vraiment le président du conseil de la Caisse de dépôt est dans une situation indépendante vis-à-vis le P.D.G. dans les définitions de la bonne gouvernance?

Le Président (M. Paquet): M. Tessier.

M. Tessier (Robert): Alors, excusez-moi, là, mais je ne vous suis pas du tout. D'abord, les transactions dont vous parlez ont eu lieu, si je ne m'abuse, autour des années 1992, n'est-ce pas? 1992. Il y a eu une transaction, qui était tout à fait à distance, d'ailleurs. Après ça, j'ai géré Gaz Métro pendant 12 ans. Je n'ai jamais eu de relation avec Michael Sabia. Alors, si mon indépendance est en cause parce que j'ai rencontré Michael Sabia pendant 15 minutes en 1992-1993, il ne doit pas y avoir grand personne d'indépendante, je veux dire, au Québec, de nos jours, je veux dire...

Le Président (M. Paquet): M. le député de La Prairie.

M. Rebello: Oui. Dans les définitions, là, de la bonne gouvernance, il ne s'agit pas d'un crime de ne pas être indépendant sur un conseil, c'est juste que la fonction du président du conseil... Normalement, il ne doit pas avoir eu des liens qui font en sorte qu'il y a une proximité entre le P.D.G. puis le président, c'est tout. Donc, ce n'est pas nécessairement... Mais, à partir du moment où les gens ont eu des liens d'affaires, habituellement c'est considéré comme un lien de dépendance. Puis, dans les votes que vous prenez à vos assemblées d'actionnaires...

Une voix: M. le Président...

M. Rebello: Bien, je peux-tu...

Des voix: ...

M. Rebello: Non, non, mais je vous explique...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! À l'ordre! À l'ordre, s'il vous plaît!

Des voix: ...

M. Rebello: Aïe! calmez-vous, l'autre bord. On dirait que j'ai pesé sur un piton sensible.

Le Président (M. Paquet): À l'ordre! Donc, il reste quelques minutes au bloc...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît, de part et d'autre, là. À l'ordre, s'il vous plaît! M. le député de La Prairie, il vous reste deux minutes pour questions et réponses, alors allez-y.

M. Rebello: Quand on évalue l'indépendance d'un conseil d'administration, on veut s'assurer que la majorité des administrateurs sont indépendants, y compris le président. Normalement, on regarde ça. La définition de l'indépendance et de la dépendance sur les membres des conseils, c'est habituellement qu'on n'a pas eu de lien d'affaires avant ensemble. C'est un principe important. C'est sûr qu'il y a les liens familiaux, il y a ça, mais les liens d'affaires sont importants. Tu sais, par exemple, si, à un moment donné, M. Sabia, quand il était au CN, il vous a fait... il vous a acheté une commande importante de trains qui a fait une différence sur votre rémunération, l'indépendance n'est pas nécessairement...

M. Tessier (Robert): ...qu'il m'a vendu, alors...

Le Président (M. Paquet): M. le député... M. Tessier.

M. Rebello: Si vous avez eu un rapport commercial...

M. Tessier (Robert): Non, non. Mais, écoutez, là...

Le Président (M. Paquet): Alors, M. Tessier.

● (17 h 30) ●

M. Tessier (Robert): ...je vais demander à notre... à notre... Mais, avant je voudrais vous dire ceci, c'est qu'à partir de l'extension que vous donnez au principe...

J'ai eu une transaction commerciale, non pas avec Michael Sabia, mais avec le Canadien National, pour acheter les ateliers de Pointe-Saint-Charles. Alors, je n'ai rien vendu à Michael, et c'est le Canadien National qui nous a vendu, à Alstom, des ateliers pour la réfection de locomotives en 1992-1993.

À partir de votre principe, je vous garantis n'importe quoi qu'il n'y aurait personne qui pourrait siéger sur un conseil d'administration dans le monde, parce qu'il est à peu près normal, quand on arrive à un conseil d'administration, qu'on a eu une vie avant, qu'on a eu des relations d'affaires avec un certain nombre de personnes. Et, quand vous siégez sur un conseil d'administration au Québec, vous pouvez être à peu près certain que vous avez eu, à un moment ou à un autre, des relations d'affaires à peu près avec n'importe qui qui va être autour de là. Le principe que vous exposez, c'est évidemment si j'avais vendu... eu une relation immédiate, immédiate et qui avait... sur lequel ma rémunération était directement concernée. Mais ce n'est pas le cas.

D'autres éléments... je veux dire, un autre élément, je veux dire, de cette perspective-là, je dis: Je ne comprends pas du tout, si vous êtes un spécialiste de l'éthique, entre guillemets, je veux dire, des conseils d'administration, comment vous pouvez pousser un principe aussi loin. Il est totalement inapplicable et totalement aberrant, si vous me permettez. Alors, quand vous me dites que, parce que j'ai acheté ma compagnie... D'ailleurs, ce n'est pas moi. Je n'étais pas un gros actionnaire dans Alstom, je vous dis ça tout de suite, en passant. Alors, qu'Alstom ait acheté du Canadien National en 1992 des ateliers ferait en sorte que je ne serais pas dans une relation d'indépendance par rapport à Michael Sabia, c'est invraisemblable.

Une voix: J'aimerais...

Le Président (M. Paquet): Disons, techniquement, le temps... le bloc est épuisé, à ce moment-ci. Alors donc... À moins que vous vouliez continuer sur votre propre bloc, là. Il reste encore un bloc, tout à l'heure, de 20 minutes.

Une voix: Non, ça va.

Le Président (M. Paquet): O.K.

M. Sabia (Michael): M. le Président...

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Je vais vous demander quelque chose. Mon objectif est d'éviter une catastrophe biologique. Donc...

Le Président (M. Paquet): Ah! O.K.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Paquet): O.K. Alors donc, on peut suspendre les travaux pour quelques instants.

M. Sabia (Michael): Deux minutes, au max.

Le Président (M. Paquet): O.K. Je suspends donc les travaux de la commission pour quelques minutes.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): D'accord. Donc, les travaux de la commission sont suspendus pour quelques minutes.

(Suspension de la séance à 17 h 32)

(Reprise à 17 h 38)

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! La Commission des finances publiques reprend donc ses travaux. Juste avant de laisser la parole maintenant du côté...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! M. le député de Mercier! À l'ordre, s'il vous plaît! M. le député de Mercier! Merci.

Merci beaucoup. Alors donc, la Commission des finances publiques reprend ses travaux. Juste avant de céder la parole et reconnaître M. le ministre des Finances pour un nouveau bloc, je demanderais s'il y a consentement... Est-ce qu'il y a consentement pour poursuivre après 18 heures, pour compléter les heures prévues?

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): On va suivre par après, mais on doit... un ordre de la Chambre nous demande de faire les heures prescrites. Alors donc...

Une voix: ...

Le Président (M. Paquet): Le temps est prescrit dans la résolution, dans la motion de la Chambre. Donc, je présume qu'il y a consentement — ça va? — pour qu'on puisse prendre notre temps... Merci. Alors donc, M. le ministre des Finances, pour un nouveau bloc. Il reste 12 min 30 s.

M. Bachand (Outremont): Oui. M. le Président, voici, c'est notre dernier bloc. Alors, je vais parler globalement de la caisse et poser des questions à M. Lescure. Mais, juste avant, on vient d'être témoins, M. le Président, de la politique poubelle et de l'hypocrisie totale, absolue...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): M. le ministre...

M. Bachand (Outremont): ...du Parti québécois depuis...

Le Président (M. Paquet): M. le ministre des Finances...

M. Bachand (Outremont): ...ce qu'on a depuis un certain nombre...

Le Président (M. Paquet): M. le ministre des Finances. À l'ordre, s'il vous plaît! Je vous demanderais, là... Les mots que vous avez employés sont clairement non parlementaires. D'accord? On peut avoir les opinions qu'on veut, mais on demande de respecter le règlement. Et, à cet égard-là, je vous demande de retirer vos propos.

Une voix: ...

M. Bachand (Outremont): Je retire mes propos, M. le Président. On vient d'assister, O.K., à une tentative de destruction de réputation, de quelqu'un qui dit connaître l'éthique mais qui systématiquement joue dans le jeu qu'actuellement le Parti québécois joue, dans une équipe hypocrite, au niveau de l'éthique...

Le Président (M. Paquet): Non. Monsieur le... M. le ministre...

M. Bachand (Outremont): ...d'une façon absolue et totale.

Le Président (M. Paquet): M. le ministre...

M. Bachand (Outremont): Il y a des limites, M. le Président. Est-ce que...

Le Président (M. Paquet): M. le ministre des Finances...

M. Bachand (Outremont): ...face à une institution comme la Caisse de dépôt...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! M. le ministre des Finances, encore une fois, je vous demanderais de retirer les propos non parlementaires que vous avez employés. Je pense, ça s'est bien passé, dans l'ensemble, dans le reste... dans le courant de la journée. On peut avoir des opinions très divergentes, très différentes de part et d'autre de la table. Ça peut se faire dans le respect. Et je vous demande de retirer vos propos non parlementaires, s'il vous plaît.

M. Bachand (Outremont): Je vais retirer le mot qui n'est pas parlementaire, M. le Président. Mais...

Le Président (M. Paquet): Merci. Et je vous demanderais, donc, de continuer en faisant attention, s'il vous plaît, et en respectant le règlement.

● (17 h 40) ●

M. Bachand (Outremont): Mais c'est dommage, M. le Président, que ça s'était effectivement très bien passé jusqu'à ce que le député de La Prairie vienne, par ses propos insidieux — ça, c'est parlementaire? — par ses propos insidieux, tenter de mettre en jeu la réputation... On a aujourd'hui... Ah! ça va être... je vais terminer sur ça. Le reste, je le ferai à l'extérieur, M. le Président. Parce que, lui, évidemment... ils ne font jamais ce qu'ils ont à faire à l'extérieur. Mais devant des gens... Il y a eu 28 heures, l'an dernier...

Une voix: ...

M. Bachand (Outremont): M. le Président, il y a eu 28 heures, l'an dernier, de commission parlementaire, avec des nouveaux dirigeants, et jamais cette question-là n'a été soulevée. On parle de... on parle... C'est inimaginable. Changement de... de sujet. Mais les Québécois un jour vous jugeront, avec ce que vous lancez comme boue. Ça va vous revenir dans la face, exactement comme ce qui est arrivé à votre chef aujourd'hui, M. le Président.

Une voix: ...

M. Bachand (Outremont): Non. Non, non, non. Vous savez très bien... Il y a des questions qu'on sait, quand on les pose... on connaît la réponse, on connaît la réponse parfaitement. Poser les questions, c'est être le mot non parlementaire que... Je cherche un synonyme parlementaire, je n'en trouve pas, M. le Président.

Tendances structurelles et défis à moyen terme

M. le Président, on arrive au terme de cette commission parlementaire de cinq heures. Ça fait 10 heures

maintenant qu'on passe ensemble avec les dirigeants de la caisse. Au terme d'une année exceptionnelle, on doit le dire, avec une nouvelle équipe de direction qui est venue en place au printemps dernier, qu'on a rencontrée pendant 28 heures, au printemps dernier, qui a, depuis ce temps, mis en place... qui ont recruté M. Lescure, qui est ici présent, M. Charette, que je ne connais pas, mais un Québécois de grande réputation, qui a été... qui arrive d'Australie, beaucoup de promotions internes aussi.

Et j'avais demandé, exigé même, l'an dernier, cette commission pour traiter de cinq grands sujets, parce que la caisse, c'est notre actif à nous, les Québécois, et c'est cinq sujets majeurs, hein: le développement économique du Québec, les questions de gouvernance, la politique de rémunération, la gestion des risques bien sûr, c'était le numéro un, mais aussi un plan d'orientation. Nous avons très bien couvert, aujourd'hui et lors de la dernière commission parlementaire, les quatre premiers sujets.

J'aimerais, en terminant, revenir sur ce plan d'orientation, qui est beaucoup plus élaboré d'ailleurs que ce que je... à quoi je me serais attendu pour cette première mouture, qui devait être un plan, au fond, au cours des prochains mois. Mais, dans ce plan, qu'on retrouve aux pages 63 et suivantes, il y a la première partie, qui est... sont vos cinq priorités stratégiques à court terme.

J'aimerais parler de la deuxième partie, les tendances structurelles et les défis à moyen terme parce que c'est trois pages, ça, fascinantes, passionnantes, inquiétantes, stimulantes parce qu'elles parlent des grandes tendances mondiales au niveau des nouveaux marchés globaux qui sont dans le monde, de l'importance relative que nous aurons, l'Amérique et l'Europe, par rapport à l'économie mondiale dans un certain nombre d'années, les opportunités exceptionnelles d'infrastructures, les opportunités exceptionnelles au niveau des ressources naturelles, les changements climatiques, mais somme toute un nouveau monde pour le marché des capitaux.

Et, vous, M. Sabia, peut-être M. Lescure, avec son expérience, aussi, européenne, parce que c'est au coeur des politiques qui sont là, bien, vous avez le mandat de gérer nos 130 milliards, vous avez 170 milliards, à peu près, d'actif sous gestion, dans ce monde qui est dans un changement exceptionnel, et de continuer à nous fournir le rendement souhaité, moyen, long terme, stable, le plus stable possible, comme vous le disiez, et, comme on termine bientôt cette commission parlementaire, de parler de l'économie de demain et de la... du challenge, au fond, du métier d'investisseur dans cette économie, qu'est-ce que vous faites, vous, pour y faire face? Comme parlementaire, comme ministre des Finances, je serais intéressé à vous entendre à ce sujet-là.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président...

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, c'est une bonne question et une question qui s'adresse... D'après moi, la question centrale devant nous, à la caisse, et, je dirais, devant vous, c'est la question de l'avenir de la caisse.

M. Bachand (Outremont): Nous avons six minutes pour la couvrir.

M. Sabia (Michael): Six minutes. Donc, je vais passer la parole très vite à mon collègue Roland, et, si Roland oublie quelque chose, s'il va oublier quelque chose, moi, je vais ajouter quelques commentaires en même temps. Donc, allez-y.

Le Président (M. Paquet): M. Lescure.

M. Lescure (Roland): O.K. Donc, je vais essayer de faire ça en trois, quatre minutes parce que je vais sans doute oublier quelque chose. Parce que l'avenir est riche en questions, et nous avons effectivement tenté d'élaborer, dans le cadre de ce rapport, un certain nombre de réponses et de présenter en détail quelques grandes tendances — en fait, il y en a cinq — qui nous semblent fondamentales pour bien comprendre la manière dont va évoluer l'économie mondiale, la manière dont vont évoluer les économies émergentes, qui n'ont d'émergentes que le terme, aujourd'hui, parce que je pense qu'on peut dire aujourd'hui qu'après cette crise elles ont émergé, les défis des ressources naturelles, les défis du développement durable et puis, au-delà, la manière dont les marchés des capitaux vont intégrer l'impact de la crise financière pour sans doute réinventer une nouvelle finance.

Donc, première grande tendance présentée dans ce rapport, c'est le rééquilibrage. Le rééquilibrage de l'économie mondiale entre des économies développées, qui ont fourni l'essentiel de la croissance mondiale tout au long du XXe siècle et même encore au tout début du XXIe, et des économies qui, je le répète, ont maintenant émergé, mais qu'on appelle encore économies émergentes, et qui vont sans doute, dans les 30 à 50 ans qui reviennent... qui viennent, pardon, qui nous attendent, représenter plus de la moitié de la croissance mondiale. Plus de la moitié de la croissance mondiale va venir des économies chinoise, indienne, brésilienne et autres, qui vont accompagner leur développement par, là aussi, une économie qui sera plus équilibrée.

Les économies émergentes ont assis leur modèle de développement, depuis maintenant une bonne trentaine d'années, sur un modèle essentiellement lié à la dynamique des exportations. Elles ont bénéficié, de ce point de vue là, d'un mécanisme global exceptionnel, qui a été la globalisation, qui a permis de développer les échanges internationaux dans un cadre régulé, hein, l'Organisation mondiale du commerce, et qui a permis à ces pays de rattraper une partie de leurs retards.

Le temps est venu pour ces économies d'avoir une croissance plus équilibrée, avec l'émergence — là, c'est le cas de le dire — d'une économie domestique, d'un consommateur, d'une demande intérieure qui va pouvoir prendre le relais de l'économie essentiellement tournée vers les exportations dont ont bénéficié ces économies chinoise, indienne, brésilienne et autres. Et ça, évidemment c'est une opportunité fondamentale pour les économies développées, parce que ces consommateurs qui vont émerger dans les économies émergentes, cette demande intérieure qui va croître, ça va être l'occasion pour les entreprises, et notamment les entreprises du Canada et du Québec évidemment, d'avoir accès à des marchés nouveaux et de leur faire bénéficier d'une expertise qu'ils ont développée depuis 150 ans, 200 ans, 300 ans, liée au développement des économies développées.

On a parlé beaucoup ici du secteur des mines et du secteur des matières premières. Évidemment, l'économie

canadienne, l'économie québécoise sont des économies dans lesquelles cette expertise sur le développement des matières premières est fondamentale et sur lesquelles la capacité des entreprises canadiennes et québécoises à exporter leur savoir-faire, notamment en Mongolie, fait partie évidemment des facteurs très importants dans lesquels la caisse devra être très présente.

Donc, rééquilibrage de l'économie mondiale entre économies développées et économies émergentes, économies... rééquilibrage des économies émergentes entre modèle export et demande intérieure, mais aussi un boom des infrastructures énorme, comme on s'attend évidemment, lié à ce rééquilibrage. La Chine va s'urbaniser à une vitesse exceptionnelle. On s'attend — et ces chiffres sont mentionnés dans notre rapport — à ce que la Chine crée plus de 200 villes de 1 million d'habitants dans les 20 ans qui viennent. Aujourd'hui, en Europe, il y en a 35, des villes de 1 million d'habitants. Et, ces villes, évidemment, il va falloir les électrifier, il va falloir ajouter de la plomberie, il va falloir les assainir, et tout ça... il va falloir construire des routes pour y arriver.

Ça va se traduire par un boom exceptionnel des infrastructures, dans lequel nous devons être présents. Et, quand je dis «nous», je parle à la fois des entreprises, évidemment, canadiennes et québécoises et aussi des investisseurs publics de long terme, dont la caisse fait partie, parce que le secteur des infrastructures est évidemment très fortement — comment dirais-je? — intégré avec la manière dont un investisseur public de long terme doit aligner ses investissements. Parce que les infrastructures sont des investissements de long terme, sont des investissements qui en général sont très reliés à l'évolution de l'inflation, à l'évolution des prix. Et un des éléments très importants de la stratégie des investisseurs publics de long terme, de nos déposants, c'est de couvrir leurs avoirs contre ces risques d'inflation. Et donc, ce boom des infrastructures auquel on s'attend, qui est cette deuxième tendance après le rééquilibrage, nous devons aussi y être très présents.

Troisième tendance, très importante, les ressources naturelles. Évidemment, cette croissance nouvelle va être consommatrice en ressources naturelles. Et le défi de la consommation des ressources naturelles, le défi de l'efficacité de la productivité du secteur va être très, très important. Et là aussi le Canada, et le Québec, et la caisse ont des avantages comparatifs exceptionnels pour épouser au mieux cette vague nouvelle qui va se vouloir mieux consommatrice des ressources naturelles, avec un équilibre sans doute plus équilibré — c'est le cas de le dire, on en a parlé aussi aujourd'hui — entre le charbon et les nouvelles sources énergétiques.

● (17 h 50) ●

Et la quatrième tendance, elle est évidemment liée à ce que je viens de dire, c'est les changements climatiques, le défi des changements climatiques, sur lequel je n'insisterai pas beaucoup. Mais évidemment les 20 années qui viennent vont devoir faire la preuve qu'on est capables d'inventer des ressources nouvelles, des productivités nouvelles, des technologies nouvelles pour mieux accompagner ce développement des économies émergées.

Puis, pour terminer, peut-être, au delà de ces tendances économiques fondamentales et environnementales, évidemment, on va devoir ensemble inventer et vivre une nouvelle ère pour les marchés des capitaux, qui ne seront sans doute plus jamais les mêmes après cette

crise financière qui, j'espère, nous conduira tous à prendre un certain nombre de leçons et à gérer de manière peut-être un peu plus raisonnable, de manière un peu plus fondamentale, en ayant un objectif d'un peu plus long terme, plutôt que parfois la gestion à courte vue qu'on a vue dans un certain nombre d'investissements et d'institutions financières, qui seuls permettront d'accompagner ces grands thèmes dans la durée: rééquilibrage de l'économie mondiale, meilleure utilisation des ressources naturelles, urbanisation, défis climatiques. La finance va devoir s'adapter à ces quatre thèmes et les gérer dans la durée. Ceci va nous demander d'investir, d'investir dans la recherche, pour mieux comprendre, pour mieux maîtriser nos investissements, et c'est ce que nous allons faire.

Le Président (M. Paquet): Il reste une minute. M. Sabia? Ça va? M. le ministre?

M. Bachand (Outremont): Je vous remercie beaucoup. C'est très synthétique, ce que vous avez fait. Mais, au fond, le métier d'investisseur devient de plus en plus complexe au cours des années à venir. Voilà pourquoi, d'ailleurs... Et, félicitations, je sais que la caisse aussi, au cours de l'année qui précède... quand vous cherchez des gestionnaires, à la fois, vous facilitez, vous encouragez la promotion interne, parce que vous l'avez fait beaucoup, même si ces cas-là n'ont pas été médiatisés, mais vous allez chercher sur la planète aussi les meilleurs possible, comme M. Lescure, comme votre économiste en chef, dont j'oublie le nom, mais qui a étudié à l'Université de Montréal...

Une voix: ...

M. Bachand (Outremont): ...qui étudié à l'Université de Montréal, mais qui a été à la Banque mondiale. Alors, voilà un mandat que nous vous avons confié, comme gouvernement, comme parlementaires, et merci de le faire, et au plaisir de vous revoir à une prochaine commission.

Le Président (M. Paquet): Merci. M. le député de Nicolet-Yamaska, pour un dernier bloc d'échange.

M. Aussant: Oui. Merci beaucoup, M. le Président. Avant de revenir à nos invités, j'aimerais peut-être revenir sur ce que le ministre a fait tantôt, qui semblait sortir de nulle part. Je ne sais pas ce qui l'avait piqué. Mais je voudrais rappeler que, quelle que soit la question que mon collègue ait posée, qu'elle ait plu ou non, il n'y avait aucun terme antiparlementaire dans ce qu'il a utilisé comme termes dans ses questions. Et le ministre ensuite a accusé le Parti québécois au complet de manquer d'éthique à cause de cette question-là.

Alors, j'aimerais revenir un peu, juste avant de revenir à la Caisse de dépôt, sur quelques éléments d'éthique, justement, puisque le ministre veut en parler. Quand on a un député d'Argenteuil qui doit choisir entre sa business et son poste de ministre...

Des voix: ...

M. Aussant: Quand on a...

Une voix: ...

Le Président (M. Paquet): Question de règlement, M. le député de Montmorency.

M. Bernier: ...on ne doit pas utiliser des énoncés qui suscitent le débat. Article 35.

Le Président (M. Paquet): Alors, je vous rappellerais... je rappelle à l'ensemble des membres de la commission...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Question de règlement, M. le député de Viau.

M. Dubourg: M. le Président, vous êtes placé pour juger de la pertinence des questions. Donc, s'il vous plaît, intervenez quand c'est le cas. Merci.

Le Président (M. Paquet): Je rappelle aux membres de la commission que nous sommes réunis aujourd'hui en vertu de l'ordre de la Chambre d'entendre la Caisse de dépôt et de placement du Québec relativement à son rapport annuel 2009. Donc, c'est le mandat du 18 mai dernier.

Ça s'était bien déroulé jusqu'à maintenant. On peut avoir des opinions différentes sur un certain nombre de sujets. J'invite les membres de la commission à se tenir essentiellement au mandat pour lequel on est tenus aujourd'hui, celui d'entendre les membres de la... pardon, la commission... la Caisse de dépôt et de placement du Québec sur le rapport annuel 2009. Alors, j'inviterais M. le député de Nicolet-Yamaska à procéder en ce sens.

M. Aussant: Je vais quand même répliquer à ce que le ministre a dit. Sinon, vous n'auriez pas dû laisser le ministre dire tout ce qu'il a dit.

Le Président (M. Paquet): Un instant. Un instant. D'abord, là, tout à l'heure, j'ai rappelé à l'ordre le ministre tout de suite. Il y avait une divergence d'opinions sur quelque chose, puis c'était une question... de l'autre côté. Je l'ai rappelé... Je n'ai pas à juger du contenu sur le fond. J'ai à juger sur la forme, pour le respect du décorum de la Chambre. Ce que je vous demande, au terme des débats que nous avons commencés aujourd'hui, c'est, suite à l'ordre de la Chambre, qui porte sur l'audition de la Caisse de dépôt et de placement du Québec relativement au rapport annuel de 2009... je vous inviterais à procéder en ce sens. Il y a d'autres occasions, il y a d'autres forums pour faire des débats sur un certain nombre d'autres sujets, alors...

M. Aussant: ...vous avez quand même laissé le ministre faire un exercice de salissage assez complet sur notre parti...

Le Président (M. Paquet): Non, à l'ordre! Non, à l'ordre! M. le député de Nicolet-Yamaska, vous avez vous-même, là...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Non, j'ai rappelé à l'ordre...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! J'ai rappelé à l'ordre le ministre des Finances tout à l'heure, alors je vais vous rappeler à l'ordre de la même façon, de la même façon de part et d'autre. Dès le moment où j'ai constaté que le ministre des Finances n'avait pas respecté le règlement, je l'ai rappelé à l'ordre. Cette fois-ci, c'est vous qui le faites. Je vous demande, s'il vous plaît, de ne pas prêter de motifs indignes et de retirer vos propos, s'il vous plaît.

M. Aussant: ...le mot «salissage»?

Le Président (M. Paquet): M. le député...

M. Aussant: Non, mais c'est une question...

Le Président (M. Paquet): ...n'essayez pas de faire le fin finaud, s'il vous plaît!

M. Aussant: C'était une question.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska, vous connaissez le règlement. Depuis le temps maintenant que vous êtes à l'Assemblée nationale, vous savez très bien...

M. Aussant: Je ne connais pas le lexique par coeur.

Le Président (M. Paquet): Bien, vous devriez l'étudier si vous ne le connaissez pas par coeur, écouter nos débats. Et je vous demanderais, de la même façon que j'ai invité le député... le ministre des Finances à retirer ses propos non parlementaires...

M. Aussant: ...

Le Président (M. Paquet): Je vous demande de retirer vos propos, sans commentaire!

M. Aussant: Bien, je les retire.

Le Président (M. Paquet): Bon, merci. Et je vous invite maintenant à procéder, à suivre l'ordre de la Chambre...

M. Aussant: Je rappelle...

Le Président (M. Paquet): ...encore, l'audition porte sur la Caisse de dépôt, sur le rapport annuel 2009. Alors, M. le député de Nicolet-Yamaska, sur le...

M. Aussant: Oui. Je rappelle aussi, dans la...

Le Président (M. Paquet): ... sur le rapport.

M. Aussant: Dans la même liste, il y a un premier ministre qui se fait payer 75 000 \$ par des intérêts privés...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! Non. Non, non, non...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Non! Non. Écoutez...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît, de part et d'autre! Ça s'était bien déroulé aujourd'hui. Alors, pour le respect de tout le monde, M. le député de Nicolet-Yamaska... M. le député de Nicolet-Yamaska, je vous demande...

Une voix: ...

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska! D'accord? Pour l'instant, là, ce que j'ai demandé et je demande à tous les membres de la commission... Ça s'était bien déroulé jusqu'à maintenant, globalement, O.K.? Et j'ai rappelé à l'ordre, dès le moment où quelqu'un de part ou d'autre ne respectait pas le règlement, je les ai rappelés à l'ordre. J'applique le règlement de la même façon pour tout le monde. Je n'ai même pas attendu votre question de règlement pour le rappeler à l'ordre. Alors, maintenant, je vous demande de respecter l'ordre de la Chambre qui nous est donné, de poursuivre vos propos sur le mandat qu'on a aujourd'hui, soit d'entendre la Caisse de dépôt et placement du Québec relativement à son rapport annuel 2009. C'est le mandat qui a été confié par la Chambre le 18 mai dernier. Alors donc, pour une période d'échange avec les gens de la Caisse de dépôt.

M. Aussant: Merci. Je suis quand même un peu triste parce que j'avais une liste à peu près de 10, 12 manquements clairs à l'éthique de ce parti et j'aurais bien aimé la... en fait, l'énumérer pour un peu clore le bec au ministre, qui disait n'importe quoi tantôt.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Question de règlement, M. le député de Viau.

M. Bernier: ...M. le Président, faites respecter votre décision.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Viau.

M. Dubourg: Bon, M. le Président, il y a des propos, il y a des... il y a un vocabulaire qui ne peut pas être utilisé ici, à l'Assemblée nationale. Fermer le bec du ministre, M. le Président, franchement! Je pense qu'il faut rappeler à l'ordre le député de Nicolet-Yamaska. S'il n'a pas de vocabulaire, je pense qu'il n'est pas à sa place, là, ici.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): O.K. À l'ordre, s'il vous plaît! Non. De part et d'autre... J'ai rendu ma décision...

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): À l'ordre, s'il vous plaît! J'ai rendu ma décision.

Des voix: ...

Le Président (M. Paquet): Des interpellations de part et d'autre, je vous ai demandé que ça cesse, là. Ça ne doit pas se produire. On arrête ça et on revient, on est sur l'ordre de la Chambre, soit d'entendre la Caisse de dépôt et placement du Québec — les gens qui nous ont écoutés toute la journée ont vu que c'était là-dessus que ça portait — relativement au rapport annuel 2009. Alors, là-dessus, M. le député de Nicolet-Yamaska, s'il vous plaît, poursuivez.

Choix du vérificateur externe

M. Aussant: Merci, M. le Président. Le nouveau... Pardon. Le nouveau vérificateur externe de la caisse, c'est Ernst & Young, n'est-ce pas? Je pense que c'est juste de dire ça. Et c'est aussi Ernst & Young qui a supervisé tous les travaux de restructuration du PCAA. Et j'aimerais savoir si l'indépendance totale requise pour assumer la fonction de vérificateur est quand même conservée dans un contexte où l'activité la plus importante de la Caisse de dépôt, ces dernières années, c'était définitivement la restructuration du PCAA, et c'est le même vérificateur externe.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): Oui. M. le Président, je vais demander à Claude Bergeron, qui est notre avocat en chef... Je crois, il est le mieux placé pour répondre à cette question. Parce que c'est une question raisonnable et importante. Donc, je crois que la position d'avocat en chef, chef juridique de la caisse, est la meilleure façon de procéder.

Le Président (M. Paquet): Me Bergeron.

M. Bergeron (Claude): Oui. M. le Président. Simple-ment pour informer le député de Yamaska-Nicolet, il y a eu un processus, qui a été fait avant l'embauche d'E & Y, détaillé. Il y a eu un document qui a été envoyé à l'ensemble des candidats potentiels. Il y a eu des entrevues. Il y a eu divulgation de tous les faits. Donc, dans l'esprit des décideurs, ça a été... cette décision-là a été portée au... prise par le comité de vérification, a été... Il y a eu une recommandation qui a été faite au conseil d'administration. Donc, toutes les personnes concernées ont été sensibilisées à tout ce qu'il avait pu y avoir comme relations passées entre la firme comptable et la caisse. Et, à mon sens, ça ne constitue pas un manque à l'éthique ou encore une contravention à quelque loi que ce soit.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

Publication du rendement des différents portefeuilles en rangs quartiles

M. Aussant: Merci. On a parlé aussi beaucoup de transparence aujourd'hui. Et, la dernière fois qu'on s'était parlé, j'avais parlé... j'avais mentionné la taille ou l'ampleur de l'équipe de relations publiques, à laquelle on avait ajouté un autre patron. Et je me demandais, en fait, si, dans le rapport 2009, la raison pour laquelle on n'a pas publié les quartiles sur un an, trois ans, cinq ans, alors que d'habitude on le fait... est-ce que c'était un... c'était une recommandation de l'équipe de relations publiques?

Pourquoi, cette année, on n'a pas décidé de faire comme toujours et de mettre les quartiles sur un, trois et cinq ans du rendement de la caisse?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

● (18 heures) ●

M. Sabia (Michael): Bon. Oui. M. le Président, la réponse est simple, mais je vais répéter quelque chose, la même idée que j'ai mentionnée lors de notre conversation ce matin, c'est: Ce n'est pas une question de communication, c'est une question d'encourager un processus, de faire des comparaisons entre les pommes et les pommes, et pas les pommes et les oranges parce que — je vais répéter mes commentaires de ce matin — tous les fonds de retraite, tous les fonds de retraite sont différents, les structures de leur passif sont différentes, les structures elles-mêmes de ces organisations sont différentes. Donc, pour nous, la meilleure façon d'évaluer, d'analyser notre performance, c'est par rapport aux besoins des déposants et par rapport à nos indices et nos portefeuilles de référence.

C'est très facile de faire des comparaisons en utilisant, par exemple, cette idée de premier quartile, deuxième quartile, et quelquefois c'est efficace, mais, à cause de tous ces éléments qui sont différents, par exemple, de la caisse par rapport le régime... le Régime de pensions du Canada, ou les enseignants d'Ontario, ou bCfMC en Colombie-Britannique... Donc, toutes ces organisations, et leurs mandats sont vraiment différents. Donc, c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de ne pas continuer de mettre l'accent sur cette idée des comparaisons dans le contexte de ces quartiles. Quelquefois, c'est utile, mais, d'après nous, ce n'est pas la meilleure façon de faire ces comparaisons. Mais, Bernard, est-ce que...

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Sabia (Michael): ...vous travaillez avec les déposants, donc...

M. Morency (Bernard): Oui. J'aimerais revenir, si c'est possible, M. le Président. On a utilisé le mot «transparence» beaucoup aujourd'hui, et je pense qu'il est important de prendre un peu de recul envers l'institution qu'est la Caisse de dépôt et de regarder à quel point cette institution-là fait preuve de transparence. On a ici un rapport annuel qui contient une masse d'information qui est de loin, de loin, supérieure à tout ce qui se fait dans l'industrie. On appuie ça d'un cahier de renseignements additionnels qui permet aux membres de cette commission, qui permet aux membres de l'Assemblée nationale, qui permet aux Québécois en général d'aller connaître le moindre détail de ce que la caisse fait. On a un site Web qui permet, encore une fois, à tous ces gens-là de savoir comment on vote sur les 30 quelques mille résolutions où on vote.

Et je rajouterais à tous ces exemples-là les efforts qu'on a faits depuis le début de l'année. Suite à l'adoption de nos priorités stratégiques, Michael a écrit une lettre au lecteur qui a été publiée dans tous les médias. On a été disponibles pour expliquer nos priorités stratégiques à tous les gens qui ont voulu les comprendre. On a fait ça dans un exercice de pleine transparence.

Et je rajouterais un dernier point, qui est à quel point cette institution-là qu'est la Caisse de dépôt est soucieuse

de son éthique. Je pense que c'est excessivement important que tous les gens dans cette Assemblée-là et tous les gens qui vont en parler suite à cette rencontre-là réalisent à quel point l'éthique est importante pour les gens à la caisse et que l'éthique débute par deux choses: la transparence et le professionnalisme des gens. Et, dans les deux cas, je crois que la Caisse de dépôt mérite des félicitations.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Nicolet-Yamaska.

M. Aussant: Oui. Vous nous voyez très heureux de la transparence accrue à la Caisse de dépôt, mais il ne faut quand même pas oublier que c'est des événements très spécifiques qui ont mené à cette nécessaire transparence et que c'est un peu en réaction aux événements que c'est venu. Donc, on en est contents, mais ce n'est pas... ça ne vient pas de nulle part.

Et ce que je conclus de la discussion sur les quartiles, c'est que, si, dans quelques années, la caisse est dans le premier quartile, on ne verra pas non plus l'intérêt de la mettre dans le rapport annuel pour mieux mousser ses rendements. Donc, je vais donner la parole à mon...

M. Sabia (Michael): ...

M. Aussant: ...à mon collègue.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): ...M. le Président, si je peux répondre très brièvement: Pas dans le rapport annuel, mais c'est probable qu'on va trouver une façon de communiquer ce niveau de performance. Mais peut-être pas dans le rapport annuel.

Le Président (M. Paquet): M. le député de Blainville.

Situation financière du Régime de rentes du Québec

M. Rathé: Merci, M. le Président. M. Sabia, messieurs, bonsoir. Question brève sur le Régime des rentes du Québec. On sait que le Régime des rentes du Québec est administré par la Caisse de dépôt. C'est aussi sur quoi les Québécoises et les Québécois comptent pour s'assurer une retraite bien méritée. On pouvait lire, dans une note économique, la semaine dernière, de l'Institut économique de Montréal, on pouvait y lire qu'en raison des pertes historiques de la Caisse de dépôt de 2008 la réserve du Régime des rentes du Québec pourrait déjà commencer à diminuer autour de 2023 et être complètement à sec en 2037. Toutes choses étant égales et en supposant que les contributions demeurent les mêmes, est-ce que vous êtes du même avis?

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

M. Sabia (Michael): O.K. Je vais demander à Bernard de débiter notre réponse, mais, peut-être plus tard, je vais ajouter quelque chose.

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): Oui. D'abord, M. le Président, effectivement, les dates qui sont citées dans cette étude-là viennent d'une analyse de la Régie des rentes du Québec elle-même et donc elles sont rigoureusement exactes. Selon l'analyse actuarielle de 2006, on prévoyait que la caisse serait à zéro en 2051. Selon une mise à jour qui a été faite deux ans plus tard, c'est 2037.

Il est important cependant de mettre ces deux dates-là en contexte. Ce qu'on fait ici, c'est regarder la situation du Régime de rentes du Québec à son sommet, à la fin 2006, et on la compare à son creux, à la fin 2008. Alors, ce n'est pas une grande surprise de voir que, lorsqu'on part du sommet, le plus haut qu'on est allés, et qu'on regarde le creux, le plus bas où on est allés, on voit une différence importante.

Il est, je pense, important que les membres de la commission se rappellent de la situation du Régime de rentes du Québec qui... Je vais vous donner les rendements du Régime de rentes du Québec depuis 2004, donc 2004, 2005, 2006 et 2007. Alors, je vous les donne en rafale: 24,7 %, 10,5 %, 18 %, 14,4 %. Alors là, on se retrouve à la fin de cette période-là, quatre ans, 86 % de rendement, et là on est au sommet. Et, oui, on a eu une mauvaise année en 2008, moins 26 %, on a atteint un creux. Je crois que la situation à long terme, elle est quelque part entre les deux, et l'étude de la Régie des rentes du Québec fait bien état de cette situation-là.

Le Président (M. Paquet): M. le député.

M. Rathé: On sait quand même que, dans les prochaines années, il va y avoir beaucoup moins de travailleurs qui vont pouvoir contribuer à la caisse et un beaucoup plus grand nombre de bénéficiaires. Est-ce que vous ne croyez pas qu'on devra effectivement, si on veut maintenir un minimum, être obligés d'augmenter, d'après vous, les contributions des travailleurs pour pouvoir maintenir... Même si vous me dites: On a connu une année qui était particulièrement difficile, il semble, en tout cas, d'après cette étude, là — et vous êtes les administrateurs du régime — qu'il va être très difficile de pouvoir maintenir les rentes des travailleurs, considérant le nombre croissant de bénéficiaires et le nombre, on va dire, décroissant de travailleurs qui vont contribuer au Régime des rentes.

Le Président (M. Paquet): M. Sabia.

● (18 h 10) ●

M. Sabia (Michael): Oui. Je voudrais faire juste quelques commentaires et je vais passer la parole à Bernard. Je voudrais mentionner la performance du RRQ pour leur année qui s'est terminée le 31 mars 2009. Ah! je m'excuse, 2009... 2010. Le rendement était 15,6 %, 15,6 %. Donc, ils ont annoncé ce niveau de rendement. Donc, évidemment, oui, juste pour amplifier les commentaires de mon collègue Bernard Morency, 2008, oui, a été une année difficile. Mais je suis content de vous dire, je suis très heureux d'être capable de vous dire qu'étant donné les changements et la situation sur les marchés... une performance beaucoup mieux pour l'année 2009-2010, qui s'est terminée le 31 mars 2010. Et donc ce chiffre de l'année 2037 a déjà changé à cause de ce niveau de performance. Donc, c'est juste une chose.

Deuxième chose. En ce qui concerne l'avenir, vous avez posé... disons, vous avez posé la question fondamentale.

Et notre mandat, notre responsabilité est de trouver des façons de générer le rendement nécessaire pour protéger nos déposants et pour répondre aux demandes du passif de nos déposants. Donc, c'est la question fondamentale. Et c'est la raison pour laquelle nous avons mettre... nous avons mis en oeuvre tous ces changements. Et c'est la raison pour laquelle nous sommes en train maintenant de tourner vers l'avenir pour considérer des questions: Comment, la Caisse de dépôt et placement du Québec, comment est-ce que nous allons faire des investissements rentables dans un monde qui a changé de façon fondamentale? Mon collègue Roland Lescure vient de mentionner le changement dans l'économie mondiale, l'émergence des pays comme la Chine, en Inde, au Brésil. Donc, ça représente pour nous un défi. Il faut déterminer... Il faut développer les compétences nécessaires pour faire ces investissements rentables, oui, au Canada, aux États-Unis et, oui, en Europe, mais le prochain chapitre, c'est dans les autres... c'est dans les pays, disons, émergents.

Donc, oui, nous comprenons l'importance de cette question. Et, franchement, cette question est notre motivation. C'est pourquoi nous avons fait des choses que nous avons mises en oeuvre, et nous allons continuer de faire des choses nécessaires pour augmenter nos compétences, pour générer ce qui est nécessaire pour nos... ce qui est nécessaire pour répondre aux besoins de nos déposants. Nous comprenons que c'est une question fondamentale.

M. Ratthé: M. le Président, il reste encore un peu de temps?

Le Président (M. Paquet): M. le député de Blainville.

Utilisation du Fonds des générations pour réduire la dette publique

M. Ratthé: Rapidement, sur un autre sujet, parce que le temps va nous manquer. Le Fonds des générations. On sait que le fonds est là pour renflouer la dette, hein, et que... Vous avez sûrement lu l'article également, ce matin, qui paraît... Il y a différentes opinions sur le sujet. Il y a des gens qui disent, bon, que... Certains experts disent que 36 % du fonds investi dans les obligations d'épargne, c'est probablement trop élevé par rapport au rendement versus l'endettement. Donc, on n'a pas suffisamment de rendement versus l'endettement du Québec. D'autres disent que, non, c'est probablement correct de le faire, mais en tout cas il faudrait peut-être revoir le pourcentage. Et d'autres, carrément, disent qu'on ne devrait pas... on devrait plutôt appliquer l'argent sur la dette. Donc, différents points de vue.

J'aimerais vous entendre. Et je sais que ce n'est pas vous qui prenez la décision, mais, quand même, vous êtes quand même ceux qui gèrent ce fonds-là. À votre avis, est-ce que vous croyez que c'est la meilleure stratégie actuellement pour renflouer la dette du Québec, de mettre autant d'argent dans l'obligation... ou un pourcentage aussi élevé, alors que plusieurs personnes disent que jamais, avec ce pourcentage-là, on ne va être capables de faire suffisamment d'argent en tout cas pour rééquilibrer la dette?

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): Bien, M. le Président, l'essentiel ici de la question, c'est: Comment un déposant, que ce soit le Fonds des générations ou n'importe quel autre de nos déposants, détermine sa politique de placement? Et l'exercice, il est fait de façon sérieuse, en se donnant un objectif de rendement et une tolérance au risque. Alors, nous, notre rôle, c'est de travailler avec le déposant, de lui dire: O.K., si c'est votre objectif de rendement et si c'est votre tolérance au risque, voici une politique de placement qui va remplir ce mandat-là.

Alors, dans le cas ici, il ne faut pas isoler le 36 % ou... je ne me rappelle plus exactement le pourcentage, qui est mis en titres à revenu fixe. Ce qu'il faut, c'est prendre du recul et dire: Est-ce que l'objectif global de rendement que s'est donné, dans ce cas-ci, le ministère des Finances, qui est notre client, avec la volatilité qu'il est prêt à assumer, est-ce que ça remplit son mandat? Et notre point de vue sur ça, c'est qu'on remplit le mandat qui nous est donné. Et je pense que c'est comme ça qu'il faut l'analyser. Il ne faut pas la morceler, il ne faut pas dire: On a fait ci, on a fait ça, il faut regarder l'ensemble de la politique de placement.

M. Ratthé: Donc, si je vous comprends bien...

Le Président (M. Paquet): M. le député de Blainville, environ une minute, max.

M. Ratthé: ...vous ne... — je vais appeler ça comme ça — vous ne conseillez pas... On connaît l'objectif, là, du Fonds des générations. Vous ne conseillez pas votre déposant, à savoir: Bien, avec le type d'investissement que vous faites et l'objectif que vous visez, ça ne pourra pas fonctionner, là. Vous n'êtes pas là pour leur dire: Il y aurait peut-être d'autre chose à faire, là.

M. Morency (Bernard): M. le Président...

Le Président (M. Paquet): M. Morency.

M. Morency (Bernard): ...c'est exactement le contraire de ce que je viens de dire. Je viens de dire que le déposant nous dit: Voici mon objectif de rendement, voici ma tolérance au risque, et, nous, on les conseille pour développer une politique de placement qui va remplir ça. Alors, c'est...

Le Président (M. Paquet): C'est terminé.

M. Ratthé: Excusez-moi. Ah! donc... O.K.

Le Président (M. Paquet): Merci. Alors, je remercie les députés. Je remercie M. Sabia, M. Tessier, M. Lescure, M. Morency, les gens qui vous accompagnent de la Caisse de dépôt, d'autres gens qui se sont joints à nous tout le long de nos débats aujourd'hui.

Juste avant de suspendre les travaux, je convie les membres permanents de la Commission des finances publiques à nous joindre au RC.161 pour poursuivre une séance de travail.

Et je suspends les travaux de la commission en conséquence. Merci.

(Fin de la séance à 18 h 15)