



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-NEUVIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 8 octobre 2009 — Vol. 41 N° 9

Audition portant sur les mesures gouvernementales
de promotion et de prospection des investissements
directs étrangers

**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, 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 de l'administration publique

Le jeudi 8 octobre 2009 — Vol. 41 N° 9

Table des matières

Remarques préliminaires Le président, M. Sylvain Simard	1
Exposé du Vérificateur général, M. Renaud Lachance	1
Exposé du sous-ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, M. Gilles Demers	2
Exposé du président-directeur général d'Investissement Québec (IQ), M. Jacques Daoust	4
Exposé du sous-ministre des Relations Internationales, M. François Turenne	6
Exposé du président-directeur général de Montréal International (MI), M. André Gamache	7
Discussion générale	8
Responsabilités des intervenants en matière de prospection d'investissements étrangers	9
Suivi des filiales d'entreprises étrangères établies au Québec	11
Projets d'investissements étrangers des firmes	12
Mesures visant à soutenir le développement de marchés	13
Partenaires dans la démarche de prospection d'investissements étrangers	13
Stratégies de rétention d'entreprises	14
Coordination des interventions concernant le suivi des filiales d'entreprises étrangères	16
Responsabilités des ministères en matière de prospection d'investissements étrangers	18
Échanges d'information quant à la prospection d'investissements étrangers	21
Utilisation de la base de données Horace+	21
Rôle de MI dans les activités de prospection d'investissements étrangers	22
Mandats d'IQ et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	22
Responsabilités des intervenants en matière de prospection d'investissements étrangers (suite)	23
Impact du gouvernement sur la prospection d'investissements étrangers	25
Vision d'IQ quant au développement économique	25
Utilisation de la base de données Horace+ (suite)	25
Stratégies des entreprises québécoises voulant s'établir à l'étranger	26
Rôle des représentations du Québec à l'étranger auprès des investisseurs	27
Fonctions des chefs de poste	27
Utilisation de la base de données Horace+ (suite)	28
Évaluation des activités liées à l'investissement étranger	28
Conformité des activités de prospection d'investissements étrangers avec la législation	28
Évaluation des activités liées à l'investissement étranger (suite)	28
Utilisation de la base de données Horace+ (suite)	29
Conformité des activités de prospection d'investissements étrangers avec la législation (suite)	29
Évaluation des activités liées à l'investissement étranger (suite)	29
Lien entre IQ et les organismes de développement économique régional	29
Utilisation de la base de données Horace+ (suite)	30

Table des matières (suite)

Autres intervenants

M. Yvon Marcoux
M. Jean-Martin Aussant
M. Henri-François Gauthrin
M. Daniel Rathé
M. Patrick Huot
M. Guillaume Tremblay
M. Pierre Reid
Mme Maryse Gaudreault
M. Jean D'Amour

- * Mme Louise Morin, IQ
- * M. François Bouilhac, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
- * M. Élie Farah, MI

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 8 octobre 2009 — Vol. 41 N° 9

**Audition portant sur les mesures gouvernementales de promotion
et de prospection des investissements directs étrangers***(Quatorze heures cinquante-trois minutes)*

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...notre réunion de la Commission de l'administration publique ouverte. S'il y en a qui ont des cellulaires, s'il vous plaît, bien vouloir les éteindre.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements pour cette séance?

Le Secrétaire: ...M. Aussant (Nicolet-Yamaska), Mme Gaudreault (Hull).

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup. Alors, je rappelle que l'objet de cette séance est une audition portant sur les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers.

Remarques préliminaires**Le président, M. Sylvain Simard**

Je veux, d'entrée de jeu, vous remercier et nous excuser des changements d'horaire de dernière minute, qui, croyez-le bien, n'ont pas été faits à la légère. Il a fallu les faire. Il arrive, dans la vie parlementaire, des moments comme ceux-là. Et je constate avec grand plaisir et grand bonheur que vous avez trouvé le moyen, malgré vos occupations très chargées, d'être là cet après-midi et de venir nous aider à défricher, à débayer, à éclaircir un champ que nous avons jugé important.

Pour vous rappeler un peu le fonctionnement de la Commission de l'administration publique, c'est une commission non partisane qui travaille en collaboration avec le Vérificateur général à partir souvent des rapports du Vérificateur général et qui s'empare d'un certain nombre de points, que nous jugeons plus pertinents que d'autres, de façon non pas systématiquement à critiquer l'action de l'Administration ou l'action gouvernementale, mais à trouver des meilleures façons d'agir pour l'avenir et de... Et donc ne soyez pas surpris si, en plus des recommandations du Vérificateur général aujourd'hui, à la fin... vous les recevrez plus tard, mais que nous fassions, nous aussi, d'autres recommandations à partir des réponses que vous allez nous donner, à partir des échanges que nous aurons avec vous.

Nous avons jugé que ce domaine de l'investissement étranger était important, que le Québec, étant un petit État, même si c'est un État prospère de quelques millions d'habitants, n'avait pas le moyen de disperser trop ses efforts dans toutes les directions et devait au contraire les concentrer et s'assurer que... de les maximiser de façon à ce qu'elles nous permettent d'augmenter notre prospérité en allant chercher des investissements étranger, entre autres. C'est un des facteurs. Alors, aujourd'hui, nous allons travailler avec vous vraiment, de façon positive, à trouver les solutions. Cependant, vous trouverez que les questions

venant des deux côtés sont parfois des questions difficiles, des questions directes. Nul doute que... je connais une bonne partie d'entre vous pour avoir travaillé avec vous, et les autres, de réputation, je suis sûr que vous saurez nous donner de bonnes réponses.

Mais il ne suffit pas de donner la réponse qui tue la question pour quelques minutes, nous allons, nous, nous reposer un certain nombre de questions et vous... et faire un rapport, à notre tour. Donc, je vous remercie de votre collaboration, à l'avance.

J'invite maintenant le Vérificateur général à faire un petit peu une introduction à nos travaux de façon à les rendre tout de suite plus efficaces.

**Exposé du Vérificateur général,
M. Renaud Lachance**

M. Lachance (Renaud): M. le Président, Mmes et MM. les membres de cette commission, c'est avec un grand intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers. Les résultats détaillés de la vérification sur ce sujet se retrouvent dans le chapitre 3 du tome I de mon rapport à l'Assemblée nationale publié en mai 2009.

Les pays se livrent à une vive concurrence pour attirer des investissements étrangers sur leurs territoires. Une telle concurrence existe aussi entre les régions d'un même pays et entre les filiales étrangères d'entreprises multinationales. Trois activités principales visent à attirer les investissements étrangers dans une région: d'abord, la prospection à l'étranger, qui a pour objet d'encourager de nouvelles entreprises étrangères à investir au Québec; ensuite, le suivi de filiales d'entreprises étrangères établies au Québec, qui tend à inciter ces filiales à poursuivre et à développer leurs activités; et, enfin, la promotion, dont l'objectif est de stimuler l'intérêt des investisseurs potentiels.

Au Québec, plusieurs entités interviennent de façon différente et avec des degrés d'implication variables dans la promotion et la prospection des investissements étrangers. Les principaux acteurs sont dans le secteur public: Investissement Québec et le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. D'autres entités peuvent également participer à ces activités, dont le ministère des Relations internationales, par l'entremise des représentations du Québec à l'étranger; la SGF et Hydro-Québec. À l'échelle régionale, les agences de promotion et/ou de développement économique comme Montréal International, CFI Montréal et Pôle Québec Chaudière-Appalaches sont actives.

Nos travaux nous ont permis de constater qu'il existe encore aujourd'hui de la confusion quant au partage des responsabilités des entités gouvernementales et un manque de collaboration et de coordination entre les entités actives en prospection. Cette situation perdure depuis plusieurs années, comme le démontrent les éléments suivants.

Premier élément. En 1998, la stratégie Québec, objectif emploi: vers une économie d'avant-garde, du gouvernement du Québec, faisait état de diverses faiblesses en matière de promotion et de prospection des investissements étrangers, notamment le manque de coordination des intervenants gouvernementaux. On y indiquait que ces faiblesses réduisaient les répercussions et l'efficacité de l'action gouvernementale en matière d'investissements étrangers.

Deuxième élément. Au fil des ans, les représentants du ministère et d'Investissement Québec ont exprimé des préoccupations quant aux modèles en place et envisagé des scénarios de restructuration possibles. D'ailleurs, en 2004, un document du ministère mentionnait qu'il fallait resserrer les liens et accroître la synergie entre les organismes exerçant leurs activités dans le domaine de la promotion et de la prospection.

Troisième élément. Il n'existe aucun mécanisme officiel de collaboration entre Investissement Québec et Montréal International concernant les activités de prospection à l'étranger alors que certains territoires sont couverts par les deux entités. Cette situation entraîne un risque que les mêmes entreprises étrangères soient ciblées et démarchées par les deux entités.

Quatrième élément. En ce qui concerne le ciblage des entreprises étrangères prospectées, il existe un chevauchement et un manque de coordination des activités menées par le ministère et Investissement Québec.

Enfin, l'absence encore aujourd'hui d'une stratégie destinée à la promotion et à la prospection des investissements étrangers, bien qu'elle ait été annoncée en 2005, fait que chaque entité a défini ses propres orientations, cibles et objectifs sans qu'ils ne soient rattachés à un objectif commun connu de tous.

Somme toute, le leadership gouvernemental n'est pas clairement établi relativement à la promotion et à la prospection des investissements étrangers. Nous sommes d'avis qu'une réflexion doit être entreprise en vue d'évaluer l'efficacité et l'efficacéité du mode de fonctionnement actuel afin d'optimiser les effets des activités en la matière.

En terminant, je vous offre mon entière collaboration et je vous remercie de votre attention.

● (15 heures) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup, M. le Vérificateur général. Alors, nous allons passer maintenant aux interventions prévues avec les différentes entités qui sont devant nous aujourd'hui.

Je vais inviter d'abord le sous-ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Gilles Demers, à commencer... à bien vouloir commencer, en lui souhaitant d'abord la bienvenue, en lui disant, à lui aussi et peut-être en premier, à quel point nous savons... nous lui sommes gré qu'il ait déplacé tout ça, avec tous ses services, aussi rapidement, en lui rappelant que les deux principaux dossiers sur son bureau sont ceux de QIT-Fer et Titane et d'Alstom international...

Des voix: Ha, ha, ha!

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...et que son évaluation en dépend. M. Demers, nous vous écoutons.

Exposé du sous-ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, M. Gilles Demers

M. Demers (Gilles): Alors, M. le Président, membres de la présente commission, M. le Vérificateur général, vous me permettez d'abord de vous présenter les personnes du ministère qui m'accompagnent: alors, à ma gauche, François Bouilhac, sous-ministre adjoint aux affaires économiques internationales et répondant gouvernemental en charge de suivre l'évolution de la mise en place des recommandations du Vérificateur général; également, en arrière de moi, Alain Proulx, directeur de la promotion des investissements; et Barbara Béliveau, coordonnatrice, dans la même direction.

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation a répondu avec plaisir à votre invitation afin de vous exposer avec ses partenaires sa vision en matière de prospection et de promotion des investissements étrangers. Le ministère vient aussi pour discuter du plan d'action qui vous a été remis suite à la vérification réalisée par le Vérificateur général. Mais, avant d'aborder ce plan d'action, permettez-moi de vous présenter davantage notre ministère.

Le MDEIE a pour mission de soutenir le développement économique, l'innovation et l'exportation ainsi que la recherche. Son mandat, dans bien des domaines, se traduit par des politiques, des stratégies et des interventions auprès des entreprises, qui ont des incidences sur d'autres ministères. C'est pourquoi il est appelé à coordonner et concerter les différents acteurs publics et privés dans le cadre des politiques ou des projets qui ont des incidences sur la création d'emplois et la prospérité dans plusieurs organisations de l'appareil gouvernemental et en dehors de l'appareil gouvernemental. La mission du ministère s'incarne notamment dans la conception et l'élaboration de stratégies touchant le développement économique, l'innovation et l'exportation, l'offre de services-conseils dans ses champs d'expertise à des entreprises, l'élaboration et la mise en oeuvre de mesures et de programmes de même que la promotion de l'image et des avantages du Québec à l'étranger auprès des investisseurs. Le ministère est ainsi amené à intervenir directement dans les entreprises.

L'action du ministère vise toutes les entreprises du Québec sans distinction liée à leurs propriétés.

Pour illustrer les réalisations des dernières années du ministère, qui sont les plus directement reliées à notre rencontre d'aujourd'hui, il y a ses interactions directes avec les entreprises et les autres organisations impliquées dans le développement économique. J'aimerais souligner qu'il a, avec les industriels et leurs associations, élaboré des stratégies en aéronautique, en technologies vertes, en mode, design et en biopharmaceutique — le ministre vient d'ailleurs de rendre publique cette nouvelle stratégie; qu'il a aussi conçu la stratégie de recherche et d'innovation ainsi que le plan d'action manufacturier; qu'il a été au coeur de la réalisation de grands projets d'investissement comme ceux d'Alcan, d'Alcoa, de Pratt & Whitney, de Bombardier, de Volvo, de CAE, d'IBM, de Bombardier Produits récréatifs et un paquet d'autres.

Enfin, il a animé et travaillé très activement à la mise en oeuvre de 37 plans d'action de crêneaux d'excellence dans le cadre du... ACCORD, que vous retrouvez dans toutes les régions du Québec.

Le ministère est donc un acteur de premier plan auprès des entreprises. De plus, vous savez que le portefeuille ministériel bien sûr comprend des sociétés d'État, dont Investissement Québec et la Société générale de financement.

Le mandat de coordination des acteurs en matière de promotion comme de prospection des investissements étrangers est assumé au ministère par la Direction de la promotion des investissements qui relève de la Direction générale des affaires économiques dirigée par François. Il s'agit d'une petite direction qui compte six employés. Son rôle se limite à coordonner et concerter les divers intervenants qui agissent dans le domaine de la prospection. Je tiens à souligner que ceux qui y oeuvrent, tout comme les conseillers des autres directions du ministère d'ailleurs, ne font pas de prospection d'investissements. J'expliquerai ça peut-être un peu plus tout à l'heure.

L'investissement étranger est important pour notre économie. Les entreprises étrangères contribuent de façon significative à la création d'emplois, aux investissements ainsi qu'au transfert technologique. Elles jouent un rôle clé dans le développement de la compétitivité québécoise par l'adoption d'approches hautement productives qui ont un effet d'entraînement sur tout le tissu industriel du Québec. Selon nos listes qu'on retrouve dans Horace+, le système de suivi des activités auprès des filiales et des entreprises étrangères, le MDEIE et ses principaux partenaires desservent plus de 2 500 établissements contrôlés par des entreprises hors Québec. Elles ont investi plus de 9 milliards de dollars en 2007, soit plus de 37 % des dépenses d'immobilisations non résidentielles du secteur privé au Québec. De plus, elles participent à près de 40 % des efforts de recherche et de développement industriels et elles contribuent à près de 30 % des exportations des biens du Québec.

En mai dernier, le Vérificateur général déposait le résultat d'une analyse exhaustive de l'optimisation des processus en matière de promotion et de prospection des investissements étrangers au Québec. Le 23 septembre dernier, nous avons déposé aux membres de cette commission notre plan d'action qui énonce les principales actions et livrables ainsi que leurs échéances. Ce plan vise non seulement à répondre aux recommandations du Vérificateur général, il a aussi pour objectif de continuer le travail déjà amorcé, pour augmenter l'efficacité et l'efficience des activités réalisées par le Québec en matière de promotion et de prospection des investissements étrangers.

Le Vérificateur général a dit constater de la confusion...

Une voix: ...

M. Demers (Gilles): Le Vérificateur général a dit constater de la confusion quant au partage des responsabilités des entités gouvernementales et un manque de collaboration et de coordination entre les entités actives en prospection, amenant à l'occasion certains chevauchements dans l'action, où il y a un manque de synergie.

À cet égard, j'aimerais, d'entrée de jeu, préciser que souvent ce qui peut paraître comme une duplication et des chevauchements est en fait l'expression d'une mise en commun des connaissances et des expertises complémentaires de tous ceux qui doivent être mis à contribution

pour réussir en prospection. Vu de l'extérieur, on peut croire que les expertises d'un conseiller sectoriel, d'un conseiller régional ou d'un expert en prospection sont les mêmes. Croyez-moi, il n'en est rien. Les activités de prospection sont complexes et font appel à des expertises variées. De plus, elles requièrent des interventions rapides et souvent hors normes, qui nécessitent une approbation des hautes autorités gouvernementales. Ce qui apparaît donc comme étant des dédoublements d'intervention est tout le reflet d'un travail d'équipe. Cette façon de travailler est sûrement perfectible, mais il faudra éviter de tout structurer de façon rigide. Ça prend de la flexibilité dans ce domaine-là.

Grâce à la qualité des conseillers et la souplesse de ses structures, le Québec a bien performé. Il a accueilli de nombreux investissements étrangers au cours des dernières années. Notons, entre autres, l'investissement majeur de la norvégienne REC Silicon à Bécancour l'an dernier, un investissement de plus de 1 milliard de dollars, qui était convoité par plusieurs autres régions du monde mais qui est venu chez nous, au Québec, et ce, grâce à la collaboration exemplaire entre Investissement Québec, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune et le ministère. Je prends...

Une voix: ...

M. Demers (Gilles): Pardon?

Une voix: ...

● (15 h 10) ●

M. Demers (Gilles): Ah oui? On aurait pu en prendre beaucoup d'autres, on ne veut pas le particulariser, mais ça a été une très belle illustration que la mise en commun des efforts et des énergies donne des résultats. On l'a constaté. Dans ce cas-là, c'était vraiment difficile. Vous comprendrez qu'un investissement de 1 milliard de dollars, il y a plusieurs pays au monde qui le voulaient.

Je vous dis ceci pour illustrer le fait que, même sans processus formel de fonctionnement dûment colligé, les intervenants québécois ont appris au cours des dernières années, dans l'action, en agissant ensemble, à mieux se connaître et à s'apprécier en travaillant de plus en plus en équipe. Ils ont ainsi répondu adéquatement aux besoins de la clientèle et du Québec. Ceci se reflète par le fait que le ministère et ses partenaires ont mis en place, au cours des dernières années, plusieurs initiatives pour améliorer leurs façons de faire, concerter leurs actions et accroître l'efficacité et l'efficience des activités de prospection à l'étranger.

Le Vérificateur a souligné à juste titre les nombreux échanges réalisés en 2003-2004 qui ont notamment mené à la création d'un bureau puis d'une direction de la promotion des investissements avec comme mandat justement de favoriser la coordination et la concertation des acteurs. Ce n'est pas un mandat facile, ce n'est jamais un mandat facile que de coordonner et de concerter, de nombreuses dimensions doivent être couvertes. Cependant, certains outils ont été mis en place afin de favoriser cette concertation.

Ainsi, la base de données de la filiale, Horace+, a été créée en 2005. Ça ne fait pas longtemps. Horace+ nous a permis de mettre en commun les visites de filiales de sociétés étrangères de nos partenaires. À cet égard, les progrès ont été spectaculaires au cours des six derniers mois. Suite à la refonte du site, le nombre de consultations

du site est passé de 22 par mois à 74. Il fallait travailler sur les attitudes et les perceptions des divers conseillers impliqués. Vous savez, je ne crois pas que l'adoption de réflexes de collaboration et de concertation peuvent s'acquérir par décret. Il faut du temps et multiplier les occasions de travail en commun des diverses organisations impliquées afin de faire la démonstration que le travail en équipe est payant pour tous.

Autre point positif: l'arrivée de Montréal International en prospection a permis de regrouper les activités de prospection des CLD de la grande région de Montréal. Il faut ici souligner que, sans le regroupement des forces qui a mené à la création de Montréal International, le nombre de joueurs de la grande région de Montréal serait de beaucoup plus élevé.

En matière de ciblage, un mode de fonctionnement avait été établi en 2006. Afin d'éviter les doublages, IQ a décidé de s'appuyer sur l'expertise unique du ministère en matière sectorielle. Par la suite, dans le cadre de ses mandats de développement sectoriel ou régional, le ministère a identifié des besoins spécifiques de prospection d'entreprise requis soit pour compléter une filière industrielle ou encore lancer le développement de certains créneaux ACCORD. Finalement, les conseillers du ministère collaborent maintenant, à plein temps ou pratiquement, à des cellules de veille communes. Ces initiatives ont été lancées avec le même objectif qui nous préoccupe aujourd'hui, soit d'améliorer nos façons de faire. À l'heure actuelle, force est de constater que certaines initiatives ont bien fonctionné, d'autres sont perfectibles. Le présent exercice nous permet de faire le point sur la question et de nous améliorer davantage.

Revenons maintenant au plan d'action. Les livrables 1 à 3 du plan d'action établi par IQ et le MDEIE pour la première recommandation viennent officialiser les rôles et responsabilités des intervenants et établir divers mécanismes de coordination. Soit dit en passant, ces questions ont fait consensus très rapidement parce que le travail en commun des dernières années avait déjà permis de rapprocher les gens. C'est ce qu'on faisait, de toute façon. Le livrable 4, comme vous le constaterez, fait état d'orientations stratégiques et non de stratégies. Ceci a été retenu par les organisations afin d'éviter d'étendre sur la place publique nos visées en matière d'entreprises à prospecter. La publication d'une stratégie détaillée en effet pourrait avoir comme conséquence de nous rendre vulnérables auprès de la compétition, qui, comme vous le savez, est féroce. C'est pourquoi nous préférons publier les orientations stratégiques qui viendront clarifier les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre auprès des partenaires.

Finalement, en livrable 5, nous avons prévu déposer un plan d'action auprès du ministre, comme le suggère la première recommandation du rapport. Ce plan d'action contiendra à la fois une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité ainsi que des propositions de solution.

Pour ce qui est de la mise en place des recommandations en lien avec l'évaluation de la performance adressées au MDEIE, nous avons commencé nos travaux pour comparer les modes de comptabilisation des différentes organisations au Québec et ailleurs dans le monde dans le but de proposer une méthode optimale aux partenaires. Nos économistes ainsi que ceux des... ainsi que les spécialistes de l'Institut de la statistique du Québec seront mis à contribution pour nous appuyer dans cet exercice.

Pour ce qui est de la production d'un bilan des investissements étrangers, nous avons déjà amorcé la mise en place d'un système de collecte de données dédié à l'investissement étranger afin de saisir l'ampleur des actions et des résultats spécifiquement reliés à cette activité par nos organisations. En effet, historiquement, la reddition de comptes ne segmentait pas les actions du ministère envers les entreprises québécoises et celles à propriété étrangère, les deux faisant partie intégrante de nos clientèles. Finalement, je tiens à préciser que la reddition de comptes 2008-2009 du ministère a déjà été modifiée pour tenir compte non seulement des activités d'Investissement Québec en matière de soutien financier aux investissements, mais aussi celles du ministère.

En terminant, je tiens à vous signaler que des progrès importants ont été réalisés ces dernières années. Ils ont été obtenus en adoptant une approche pragmatique, en multipliant les occasions de collaboration concertées entre le ministère, et IQ, et les autres intervenants, et ce, afin que les membres de nos deux organisations et des autres organisations se découvrent et apprennent à travailler ensemble. Le monde dans lequel nous évoluons est complexe, et il faut mettre en commun nos expertises et nos informations.

Il faut certes permettre à nos conseillers d'oeuvrer dans un cadre formel où les mandats, processus sont clairs, mais il faut aussi éviter de tomber dans le piège d'un trop grand formalisme qui nous ferait retomber dans le travail en silo. Toutefois, je dois vous dire que, dans le cas qui nous occupe, ce risque m'apparaît limité du fait que chacune des étapes du processus fait appel à des gens de diverses organisations impliquées et que l'on a déjà identifié qui agit comme porteur et qui agit comme collaborateur à chacune des étapes.

Je vous remercie.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je vous remercie beaucoup, M. le sous-ministre. Vous avez été un petit peu plus long, mais nous avions eu la prudence de commencer un peu plus tôt, alors nous sommes dans les temps. Mais l'exemple ne doit pas être suivi. Donc, je...

Des voix: Ha, ha, ha!

Des voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ça va être difficile. J'invite donc le P.D.G. d'Investissement Québec, M. Daoust, à nous faire maintenant sa présentation.

**Exposé du président-directeur
général d'Investissement
Québec (IQ), M. Jacques Daoust**

M. Daoust (Jacques): Merci, M. le Président. Alors, M. le Président, membres distingués de la commission...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...souligner la présence du président du conseil d'administration et de Mme Morin, d'ailleurs avec nous...

Une voix: Je l'ai présenté.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Ah bon. Parce que c'est rare qu'on a un président de conseil

d'administration avec nous. Nous sommes particulièrement heureux que... de cette présence parmi nous.

M. Daoust (Jacques): Merci. Alors, je disais... M. le Vérificateur général. Alors, permettez-moi de présenter M. Robert Cloutier, qui est notre président de conseil; et Mme Louise Morin, qui est vice-présidente principale, Affaires internationales.

Au sens de sa loi constitutive, Investissement Québec est le mandataire principal du gouvernement en matière de prospection des investissements étrangers, et sur cette base-là nous avons bâti en une décennie une organisation internationale dont le professionnalisme est les résultats font honneur à tout le Québec. Pour ses clients, Investissement Québec est à la fois une agence de développement économique et une institution de financement. D'une part, nous donnons à nos clients internationaux un accès privilégié à toutes les structures d'accueil et d'intervention que le Québec peut offrir aux investisseurs étrangers et en même temps nous leurs offrons aussi tous les produits de financement et les mesures fiscales qu'Investissement Québec et le gouvernement mettent à la disposition des entreprises québécoises.

Cette offre intégrée plaît énormément à notre clientèle, et beaucoup de nos concurrents, et j'insiste, beaucoup de nos concurrents internationaux nous l'envient.

Aujourd'hui, nous avons une équipe à Montréal et 11 bureaux à l'étranger, New York, Chicago, Los Angeles, Atlanta, Londres, Munich, Stockholm, Tokyo, Beijing et Mumbai. Au fil des ans, nous avons développé un réseau de partenaires très étendu, très efficace avec qui nous travaillons en permanence. Ces partenaires se trouvent aussi bien au Québec qu'à l'étranger. Ils appartiennent au secteur public comme au secteur privé. En même temps, chez IQ, nous prospectons pour toutes les villes et toutes les régions du Québec. C'est ainsi que, de 2005 à 2008, 56 % de la valeur des projets dont nous avons obtenu la concrétisation est allée à l'extérieur de Montréal et de Québec, et nos activités de prospection ne coûtent pas un sou à l'État québécois. À l'heure actuelle, nous y consacrons quelque 8 millions de dollars par année. Ce montant, nous l'autofinancions entièrement, comme nous le faisons pour tous nos autres frais d'administration. Dans le contexte actuel, c'est un atout considérable.

Notre objectif aujourd'hui, c'est de répondre à vos questions concernant l'organisation et le fonctionnement de nos activités de prospection à l'étranger. Dans un univers où tous les... où tant d'intervenants doivent oeuvrer ensemble, il faut... il y aura nécessairement des chevauchements, et, face à cette réalité-là, notre devoir est double: d'une part, il faut structurer nos organisations et nos processus de façon à éviter tout ce qui peut être évité, mais il faut aussi accepter que tous les chevauchements ne posent pas de problème. Mieux vaut des petits chevauchements qu'un gros vide.

C'est en analysant des exemples concrets qu'on perçoit le mieux la dynamique de ce métier. J'aimerais vous en proposer quelques-uns.

En premier lieu, un cas typique d'une filiale de société étrangère que je ne nommerai pas. Au début de 2009, nous avons accordé un financement à une entreprise du secteur de l'alimentation de la Rive-Sud de Montréal pour l'installation d'un équipement d'emballage ultraperformant. Nous avons établi un premier contact avec les dirigeants

en 2006 dans le cadre de notre programme régulier de visites de filiales. Six mois plus tard, les dirigeants québécois nous recontactent; il y a un risque que la production de cette usine soit transférée hors du Québec et que l'usine québécoise soit confinée à des mandats secondaires, à terme sa survie pourrait être menacée. Pour que sa pérennité soit assurée, l'usine doit se moderniser. Notre responsable du dossier s'est tout de suite mis au travail avec les dirigeants locaux, leur a proposé une liste de consultants pour les aider à structurer le projet et à le présenter à leur siège social. Il a organisé une présentation des diverses possibilités de financement disponibles à Investissement Québec. Elle a réuni, autour d'une même table, tous les intervenants concernés, le ministère du Développement économique, le MAPAQ, Emploi-Québec, Hydro-Québec, les spécialistes en financement et Investissement Québec. Elle est restée en contact permanent avec les dirigeants du siège social, qui ont d'ailleurs été impressionnés par sa disponibilité.

● (15 h 20) ●

Bref, elle les a accompagnés à chaque étape de leur projet, et ce, pendant plusieurs mois.

Un pas restait à franchir, aller chercher l'aval... siège social. Et là la chance nous a un peu souri, le financement d'Investissement Québec a été autorisé le matin même où les responsables québécois devaient faire leur présentation finale au siège social, et ça a fait la différence.

Vous connaissez sûrement cet aphorisme pittoresque attribué au grand joueur et entraîneur de baseball Yogi Berra: «It ain't over till it's over.» Nous l'avons vécu de façon très concrète dans notre travail de démarchage d'Eidos, une des plus grandes entreprises européennes de jeux électroniques qui a créé la célèbre Lara Croft. Cette entreprise vendue récemment à des intérêts japonais s'est installée à Montréal au début de 2007 et compte déjà plus de 250 employés.

Notre démarcheur de Londres ciblait l'entreprise depuis 2004. Le ministre, M. Bachand, et moi les avons rencontrés à l'été 2006. Nous savions que l'entreprise préparait un projet de nouveaux studios en Amérique du Nord et nous voulions présenter les avantages du Québec. Nous savions aussi que Montréal n'était pas le premier choix de l'entreprise. D'entrée de jeu, les dirigeants d'Eidos ont mis les choses au clair: On a peu de choses en commun. En fait, ils nous ont dit: On n'a rien en commun avec vous au Québec, notre décision est déjà prise, nous nous installons à Vancouver. L'instinct a dicté la réponse. Et ce que je leur ai répondu, c'est: Mettez ensemble un groupe d'amuseurs publics du Québec et des musiciens anglais et vous avez probablement mis le Cirque du Soleil et les Beatles ensemble, ça donne un spectacle comme le spectacle *Love* à Las Vegas, c'est un des meilleurs spectacles au monde; on a au moins ça en commun. Et la porte s'est entrebaillée, vous le savez, vous connaissez la suite. Les avantages naturels du Québec, une mesure fiscale compétitive et le travail acharné de tous les partenaires au dossier ont fait le reste.

D'ailleurs, la persistance des Québécois est volontiers reconnue par les entreprises et la concurrence internationale. L'entreprise norvégienne jeux vidéo Funcom, qui a annoncé, il y a quelques semaines à peine, l'ouverture d'un studio à Montréal... parmi les facteurs qui ont motivé le choix du Québec, le P.D.G. de Funcom cite ce qu'il appelle diplomatiquement notre «persistance d'Investissement Québec». Je pense qu'on les a usés.

Un autre exemple, chinois cette fois: nos spécialistes de l'Asie travaillent depuis plusieurs années à nouer des liens avec notre secteur minier riche de matières premières et le secteur minier chinois affamé de minerais et surtout riche en capitaux à investir. Nous avons franchi une étape cruciale cet été en positionnant le secteur minier québécois dans quelques-unes des plus grandes publications chinoises spécialisées. Nous l'avons fait en organisant une visite, chez nous, d'une mission chinoise à laquelle participait un invité de marque, M. Liu Yi Kan, un des géologues les plus réputés en Chine. Nous lui avons préparé un programme de une semaine, comprenant, entre autres, la visite de la mine Agnico-Eagle quelques kilomètres sous terre. À son retour, il a publié un reportage extrêmement élogieux sur l'offre québécoise dans deux publications très importantes. Le titre de son texte résume bien son enthousiasme: *Pourquoi le Québec est le numéro un mondial en ce qui a trait aux conditions d'exploration minière?* Ça, c'est un dossier qui s'annonce bien pour l'avenir. Le ministère des Richesses naturelles et de la Faune nous a accordé un soutien très important. Dans toute l'opération cet été, le ministère du Développement économique, Hydro-Québec, la SOQUEM, la municipalité de Val-d'Or ont fait de même, tout comme plusieurs entreprises minières québécoises. Une autre «équipe du tonnerre». Et c'est ça, le Québec.

Je vous ai cité quelques cas qui précèdent pour vous donner une idée de la dynamique parfois très complexe de l'investissement international. J'ai aussi voulu illustrer la multiplicité des acteurs qui y oeuvrent et qui collaborent de façon permanente, qui existe déjà entre eux, et c'est à la lumière de cette réalité-là que nous abordons les commentaires et les recommandations du Vérificateur général. Nous appuyons ces recommandations. Nous aussi, nous constatons que notre efficacité est réduite par les chevauchements, les dédoublements et le manque de coordination entre nos organisations. Le défi, comme je l'indiquais tout à l'heure, c'est de distinguer ce qui ne va pas réellement, qu'il faut corriger, de ce qui paraît ne pas aller mais qu'il n'est pas nécessaire de modifier.

M. Demers a déjà approuvé le plan d'action auquel nous travaillons conjointement avec le ministère du Développement économique et qui sera complété au 1er avril 2010 dans le sens des recommandations du Vérificateur général.

Par ailleurs, celui-ci recommande à Investissement Québec d'améliorer sa reddition de comptes dans son rapport annuel. Il nous invite aussi à développer des indicateurs de performance plus pointus. Nous utilisons déjà... plusieurs années un ensemble d'indicateurs de résultat identiques à ceux utilisés par les agences de prospection d'investissements à travers le monde. Dès cette année, toutefois, nous avons tenu à donner suite à certaines des recommandations du Vérificateur. Ainsi, dans notre rapport annuel 2008-2009 déposé à l'Assemblée nationale au début de l'été, nous mettons plus clairement en lien nos résultats et nos objectifs. D'ici 2010, nous ajouterons deux nouveaux indicateurs: l'un permettra de coter et de hiérarchiser la valeur des projets d'investissement internationaux dont nous avons favorisé la réalisation selon le modèle de nos vis-à-vis britanniques; l'autre nous permettra de classifier les nouveaux investissements étrangers en fonction de la difficulté à les obtenir et s'inspire du modèle Invest in France.

Enfin, nous étendons la portée de nos sondages de satisfaction de la clientèle et nous les réalisons sur une base annuelle.

D'ici avril 2010, nous aurons ainsi donné suite à l'ensemble des recommandations du Vérificateur général et je ne doute pas que nous sortirons tous renforcés de cet exercice. J'en suis sûr, car nous avons le meilleur produit du monde à offrir: le Québec. Merci.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. Daoust. On va... nous aurons sans doute une discussion intéressante là-dessus tout à l'heure. J'invite maintenant quelqu'un, que j'ai bien connu au Conseil du trésor, qui est maintenant dans un ministère que j'aime beaucoup, le ministère des Relations internationales, François Turenne, à nous faire part de quelques commentaires.

Exposé du sous-ministre des Relations Internationales, M. François Turenne

M. Turenne (François): ...Mmes, MM. les membres de la commission, je vous remercie de m'offrir l'occasion de préciser le rôle qu'assume le ministère des Relations internationales dans la coordination des relations internationales du gouvernement du Québec.

Le gouvernement du Québec a confié au MRI la mission de promouvoir et de défendre les intérêts du Québec sur la scène internationale. Comme le mentionne le Vérificateur général dans son dernier rapport, le MRI a le mandat de diriger l'action du gouvernement à l'étranger et notamment diriger le réseau des représentations. Le MRI assume cette mission en s'assurant du respect des compétences du gouvernement du Québec et de la cohérence dans l'action gouvernementale. Qu'il s'agisse de normes définies à l'échelle internationale qui viennent baliser nos politiques publiques ou de l'activité économique qui s'inscrit le plus souvent dans un environnement mondial, peu de secteurs d'activité échappent à l'influence de l'environnement international, c'est pourquoi plusieurs ministères et organismes exercent une activité internationale qui exige une coordination à l'échelle du gouvernement. La loi constitutive du ministère lui octroie le mandat de planifier, d'organiser et de diriger l'action, à l'étranger, du gouvernement ainsi que de celle de ses ministères et organismes.

Aussi, le ministère a effectué, en collaboration avec les ministères sectoriels et les organismes, un exercice de formulation d'une politique internationale gouvernementale qui a été publiée en 2006 et dont le titre, *La force de l'action concertée*, illustre toute l'importance d'une démarche gouvernementale.

La mise en oeuvre de la politique internationale permet au ministère d'exercer un premier niveau de coordination. Un plan d'action décrit les mesures sectorielles nécessaires à la réalisation des objectifs de la politique. La mise en oeuvre de ces mesures, comme c'est le cas de la promotion et la prospection des investissements, relève des ministères et des organismes qui en ont la responsabilité et l'expertise. Le MRI s'assure, lui, que les efforts convergent vers un certain nombre d'objectifs et de priorités partagés et que les mesures prévues au plan d'action sont bel et bien réalisées. Comme en témoigne le rapport annuel de gestion 2008-2009 déposé récemment à l'Assemblée nationale, le ministère porte une attention

particulière aux principes d'une gestion performante à travers l'atteinte des résultats et la reddition de comptes.

Le MRI exerce aussi un deuxième niveau de coordination, sur le terrain, cette fois. Il gère et assure la direction d'un réseau de 28 délégations générales, délégations, bureaux et antennes dans 17 pays. Le Québec possède des représentations en Europe, en Asie et en Amérique du Sud ainsi que dans plusieurs villes importantes des États-Unis. Le ministère dispose d'un effectif autorisé de 259 équivalents temps complet qui travaillent au sein des représentations du Québec à l'étranger. L'effectif est composé de 69 fonctionnaires du Québec affectés à l'étranger et 190 employés recrutés localement. Au total, environ 60 postes sont dédiés à la mission du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, alors qu'Investissement Québec a injecté 19 postes pour ses activités. Quant aux autres principaux partenaires représentés, on retrouve du personnel associé au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Dans le cas des experts des ministères sectoriels et des organismes, l'autorité hiérarchique relève du chef de poste, qui représente le sous-ministre des Relations internationales, alors que l'autorité fonctionnelle relève du ministère ou de l'organisme.

Ces représentations ont souvent un important volume d'activité qui favorise les contacts et crée un environnement propice au réseautage dont profitent directement ou indirectement les experts sectoriels. Le chef de poste peut aussi offrir un appui substantiel par son statut et par l'étendue et la diversité de son réseau de contacts.

● (15 h 30) ●

Dans plusieurs délégations, le délégué, le conseiller aux investissements et le directeur des Services économiques se consultent de manière régulière. Forts de leur plus-values respectives, ils s'informent et planifient ensemble les activités économiques les plus importantes qui se prêtent souvent à des échanges plurisectoriels. Une telle approche évite toute mésentente et se prête bien à une collaboration professionnelle étroite et fructueuse.

Notre plan stratégique 2008-2011 affirme par ailleurs notre intention de renforcer la reddition de comptes des représentations à l'étranger. Pour ce faire, le ministère souhaite retenir un nombre restreint d'indicateurs qui auront fait l'objet de consultations auprès des acteurs sectoriels. À moyen terme, nous comptons également évaluer l'offre de services du MRI dans le réseau. Un projet de développement d'indicateurs de résultat est en cours.

Enfin, outre la politique internationale et la concertation sur le terrain, il existe d'autres outils de coordination dans notre action internationale. Le MRI dispose en effet d'ententes de collaboration avec cinq ministères et organismes qui précisent notamment les mécanismes de concertation. À titre d'exemple, l'entente MRI-Investissement Québec stipule que le chef de poste de chaque représentation concernée assume l'encadrement administratif des ressources humaines. L'entente stipule aussi que les employés affectés à l'étranger et les professionnels recrutés localement qui oeuvrent pour la société travaillent en harmonie avec leurs collègues du secteur économique, de la représentation et ils bénéficient de l'appui du chef de poste dans leurs interventions.

Soulignons également l'existence d'un comité de travail de sous-ministres adjoints des ministères concernés et l'important travail de coordination effectué au cours de chaque mission à l'étranger.

Je conclurai en vous rappelant que le MRI est soucieux de la bonne application des principes de la Loi sur l'administration publique, dont ce principe d'utilisation optimale de nos ressources, qui fait l'objet des recommandations du Vérificateur général. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup, M. le sous-ministre. Je vais maintenant inviter le P.D.G. de Montréal International, M. Gamache, à bien vouloir prendre la parole, s'il vous plaît.

**Exposé du président-directeur général
de Montréal International (MI),
M. André Gamache**

M. Gamache (André): Merci, M. le Président. Membres de la commission, M. le Vérificateur général, permettez-moi tout d'abord de présenter les personnes qui m'accompagnent: donc, à ma droite M. Élie Farah, notre vice-président, Investissements Grand Montréal; et M. Yves Guérin, le secrétaire corporatif de Montréal International.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de nous avoir invités à cette séance, et nous sommes très heureux en effet de pouvoir y participer et de partager donc nos expériences.

Avant d'aborder le sujet en tant que tel, quelques mots sur notre organisme, Montréal International, qui est issu d'un partenariat public-privé. Notre mission, qui a été confiée par la Communauté métropolitaine de Montréal, est de contribuer au développement économique du Grand Montréal et à son rayonnement international. Nous avons six mandats: attirer des investissements étrangers, accroître la présence d'organisations internationales, faciliter l'établissement de la main-d'oeuvre étrangère qualifiée, stimuler le développement de l'innovation et le développement des grappes métropolitaines et finalement promouvoir l'environnement du Grand Montréal. Notre région représente 82 municipalités, dont Montréal, Laval, Longueuil, qui sont relativement bien connues, et la population est de 3,7 millions d'habitants, soit la moitié du Québec.

Montréal International est financée par la Communauté urbaine de Montréal... Communauté métropolitaine de Montréal, pardon, les gouvernements du Québec, du Canada et quelque 100 membres du secteur privé et institutionnel, ainsi que la ville de Montréal.

C'est en 1995, dans un contexte économique difficile, que le créneau international a été identifié comme l'un des plus porteurs pour notre région. À la même période, un diagnostic est posé, selon lequel les efforts de promotion et de prospection des investissements étrangers ne sont pas suffisamment et sont... ne sont pas suffisants, pardon, et mal coordonnés dans la région. La pertinence de créer un nouvel organisme pour regrouper les organismes métropolitains existants actifs en cette matière devient évidente. En 1996, donc Montréal International est officiellement créée.

Le partenariat qui se retrouve au coeur de notre action constitue, pour nous, notre arme offensive la plus

importante. En effet, une des premières choses que nous avons mises sur pied lorsque nous avons décidé d'améliorer notre façon de faire, ça a été de créer un comité issu d'une stratégie, qui s'appelle Mieux collaborer pour mieux réussir, pour mettre sur pied deux comités spécifiquement dédiés: l'un aux nouveaux investissements et un autre aux filiales étrangères. Ces deux comités se sont déjà réunis plus de 18 fois depuis leur création en 2004. Nous collaborons aussi étroitement avec différents organismes sectoriels, dont Aéro Montréal, Montréal In Vivo, TechnoMontréal, le Centre financier international de Montréal, le Bureau de cinéma et de la télévision.

MI réalise régulièrement avec ses partenaires des activités de promotion à l'étranger qui ciblent des entreprises susceptibles d'investir ou de réinvestir sur notre territoire. En 2008, nous avons conclu 17 ententes de collaboration avec différents partenaires, dont 15 avec les CLD de notre région, avec la ville de Montréal et le gouvernement du Canada. En mai dernier, nous avons également signé une entente de partenariat stratégique avec Pôle Québec Chaudière-Appalaches pour une collaboration accrue au développement économique des régions de Montréal et celle de Québec. Nous avons aussi des partenariats avec l'Entreprise Rhône Alpes international, Paris-Île de France Capitale économique, Toronto Region Research Alliance.

Enfin, nous collaborons étroitement avec les 11 agences les plus importantes du Canada dans le cadre du C11, qui regroupe les 11 P.D.G. de ces agences métropolitaines.

L'une des spécificités de Montréal International réside dans son caractère proprement métropolitain. Or, la concurrence que se livrent les grandes villes dans le monde pour attirer les talents, les investisseurs est de plus en plus forte. D'ailleurs, ces métropoles se dotent de plus en plus d'agences de promotion de l'investissement comme Montréal International, et cela, afin de mieux faire connaître leurs avantages distinctifs et convaincre les investisseurs internationaux de choisir leurs territoires. Dans les industries de haute technologie comme l'aérospatiale, les sciences de la vie ou la technologie de l'information et des communications, des piliers de l'économie montréalaise, la concurrence est extrêmement forte et exige des démarcheurs au sein des API qu'ils connaissent très bien leur domaine et disposent d'un vaste réseau dans les milieux d'affaires, universitaires, financiers et gouvernementaux. Dans ce contexte, MI a adopté, au niveau de la promotion et de la prospection des investissements étrangers, une approche mixte, c'est-à-dire géographique et sectorielle. Nous prospectons donc proactivement 18 États américains, 11 pays européens et certaines régions de la Chine.

Au plan sectoriel, nous concentrons nos efforts sur sept industries prioritaires: l'aérospatiale, les sciences de la vie, les technologies de l'information et des communications, les nanotechnologies et les nouveaux matériaux, de même que l'agroalimentaire, les transports, la logistique et les technologies environnementales.

L'évaluation de notre performance est aussi extrêmement importante, à Montréal International, car nous sommes une organisation extrêmement centrée sur les résultats. Ceux-ci sont mesurés rigoureusement sur la base d'une approche objective et vérifiable. Nos résultats sont également validés régulièrement par notre conseil

d'administration, et ils font aussi un suivi par une période de cinq ans. Bien que nous soyons convaincus de la validité et de la solidité de nos rapports d'évaluation de notre performance, nous cherchons toujours à améliorer nos pratiques et nous sommes prêts à collaborer au développement de nouvelles façons de faire et à considérer l'utilisation de systèmes communs à l'ensemble des acteurs de la profession si cela permet d'augmenter la cohérence et la comparabilité des résultats à l'échelle du Québec.

Bref, Montréal International, nous sommes convaincus des avantages de la collaboration, du partenariat, de la concertation et de la coordination. Ces principes et ces valeurs sont profondément ancrés dans notre histoire, notre structure et notre mode de fonctionnement. Nous les mettons en pratique au quotidien et nous sommes toujours désireux d'augmenter nos efforts et notre efficacité à ce chapitre. C'est pourquoi, chez MI, nous croyons à la nécessité d'un plan d'action concerté. Les principaux acteurs québécois actifs à l'échelle internationale, qui d'ailleurs sont peu nombreux, devraient être conviés à son élaboration et à sa mise en oeuvre collectivement.

Dans le but de renforcer encore davantage la coordination des activités d'attraction, de promotion et de prospection des investissements étrangers sur le territoire de la grande région de Montréal comme celle du Québec métropolitain et du Québec, MI a proposé au ministre du MDEIE la mise sur pied d'une rencontre annuelle de concertation entre les dirigeants des organisations concernées.

Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci beaucoup, M. Gamache. Merci à tous d'avoir fait preuve de discipline et d'avoir respecté le temps qui vous était imparti.

Discussion générale

Maintenant, nous allons commencer ce... je ne peux pas dire «ce dialogue», ça... il y a tellement de parties en cause que ça va être assez multivocal, mais il est important que les questions soient posées. J'en poserai, évidemment. Je vous dis tout de suite que je vais... j'allais dire que je vais alterner entre des questions venant de ma droite et de ma gauche, mais à moins que mon ami Gautrin m'apprenne des nouvelles que je ne connaissais pas, il fait...

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...et qui ne m'étonneraient pas, et il fera aussi... il fera partie de la droite, quand même...

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Pour un homme de gauche.

Une voix: ...

● (15 h 40) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): Voilà, ce qui continue exactement ta carrière. Je vais donc me tourner vers le vice-président de la commission, que je ne vous ai pas présenté, qui est le député de Vaudreuil, peut-être pour amorcer la discussion.

Responsabilités des intervenants en matière de prospection d'investissements étrangers

M. Marcoux: Bien, merci, M. le Président. Donc, je remercie tous les intervenants, et rappeler peut-être qu'évidemment nous sommes bien conscients du travail efficace que font les organismes que vous représentez, et je pense qu'on le voit par des exemples qui ont été mentionnés. Et, à cet égard-là, ce n'est pas remis en question.

Je pense que la préoccupation qui est exprimée d'ailleurs dans le rapport du Vérificateur général et que vous avez touchée également est celui du chevauchement ou du doublement qui existe dans plusieurs cas, semble-t-il, et l'objectif, c'est de pouvoir éliminer ou réduire au minimum ces chevauchements ou doublages pour utiliser de la façon la plus efficace possible nos ressources. Je pense que ce sont des deniers publics, et l'objectif, c'est ça.

J'aurais une première question, M. le Président. Et le président d'Investissement Québec mentionnait qu'au sens de la loi constitutive Investissement Québec est mandataire principal du gouvernement en matière de prospection d'investissements étrangers, alors j'aimerais peut-être l'entendre un peu sur la définition, pour lui, de «mandataire principal». Est-ce que ça veut dire qu'il est le seul... ou à peu près le seul organisme mandaté par le gouvernement pour faire de la prospection d'investissements étrangers? Et, d'autre part, quand je constate, Montréal International, qui est également financée en partie, évidemment, par le gouvernement du Québec, bien qu'il y a une contribution de la Communauté métropolitaine et du gouvernement fédéral, il semble bien que Montréal International, pour la grande région de Montréal... et je me souviens qu'à l'époque je pense qu'il y avait un consensus pour créer Montréal International dans la grande région de Montréal, ça a été bénéfique, mais c'est que Montréal International semble planifier ses interventions de promotion, d'investissements à l'étranger de façon à peu près autonome, c'est ce que j'ai cru décoder, peut-être à tort.

Alors, si Investissement Québec est le mandataire principal, Montréal International, d'autre part, lui, dit: Bien, moi, je fais mon travail, et puis ça fonctionne. Il y a également le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Alors, est-ce que... pour essayer de comprendre un petit peu.

M. Daoust (Jacques): ...ça va me faire plaisir, M. le député. Investissement Québec, par sa loi constitutive, de façon évidente est le responsable, et c'est comme ça que la loi avait été faite à l'époque, c'est comme ça qu'on assume la responsabilité.

Maintenant, moi, je ne vois pas de conflit dans ça. Mon collègue, M. Demers, a mentionné tantôt que son organisation ne faisait pas de prospection internationale. Les représentants, et je laisserai M. Demers commenter sur l'activité de ses représentants dans les délégations, c'est beaucoup plus axé vers l'exportation de produits québécois et d'aider les exportateurs québécois à trouver des marchés pour leurs produits, alors que notre fonction à nous, c'est d'attirer, de prospecter des investissements. Ce qu'a dit M. Turenne aussi tantôt ne vient pas en contradiction avec ça. Quand on est dans une délégation, et nous installons, au sein de la délégation, administrativement... nos employés, de même que ceux du Développement

économique, relèvent du délégué, et on travaille de concert avec eux. Et ils n'essaient pas, dans les délégations, de faire la prospection à notre place, ils ont beaucoup d'ouvrage, d'autres travaux à faire, de représentation du Québec de tout ordre, mais ça ne veut pas dire que, par exemple, la déléguée, dans une délégation, ne puisse pas... ou le délégué ne puisse pas appuyer... J'étais à Tokyo il y a 10 jours. On a eu un support extraordinaire de la déléguée là-bas pour organiser des rencontres, et tout ça.

Mais, de façon fondamentale, c'est notre travail, et, au niveau du gouvernement du Québec, il n'y a personne qui remet ça en question. Et je me suis rendu, avec le maire de ville de Saguenay, à Kristiansand, en Norvège, il y a quelques mois, et le mandat que j'avais était de représenter le ministère des Richesses naturelles et de la Faune, parce que le meilleur outil que nous avions, c'était l'électricité, la robustesse de notre système électrique. Ils m'ont bien briefé avant de partir, et je pense que j'ai représenté dignement le Québec, mais on pouvait attirer une entreprise, et c'était avec l'outil au ministère des Richesses naturelles et de la Faune.

Alors, moi, je ne vois pas de contradiction du tout dans ça et je ne pense pas que personne a contesté ça. Maintenant, quand vous arrivez au niveau des structures municipales ou paramunicipales, ça n'empêche pas du tout qu'une municipalité ou qu'un regroupement de municipalités se préoccupe de prospection, et la région de Québec avec Pôle Québec Chaudière-Appalaches le fait, la région de Montréal avec Montréal International le fait, et je vous dirais qu'il y a des municipalités... j'ai vu récemment que Sherbrooke s'intéressait à ce volet international là. On sait que Laval Technopole, même s'ils font partie de Montréal International, sont préoccupés de ça. Et l'autre chose que je rencontre sur le terrain, c'est des responsables de municipalité, je vous parlais tantôt de la ville de Saguenay, ils ont entendu parler d'une possibilité de... si vous voulez, d'investissements dans leurs régions, nous ont contactés: Est-ce qu'on peut y aller? Ils sont très enthousiastes à le faire.

Les structures municipales et paramunicipales varient selon l'importance des groupes, selon la structure qu'ils se sont donnée, et c'est ça qui est la partie difficile, c'est de s'adapter à chacune de ces structures-là, en ayant une structure unique au niveau du gouvernement du Québec. Mais, à l'intérieur du gouvernement du Québec, puis corrigez-moi si je me trompe, mes collègues des ministères, je ne vois pas cet... si vous voulez, il n'y a pas de duplication là. On fait chacun notre travail à l'intérieur de ça. Puis je pense que M. Demers, dans sa présentation, l'a bien souligné aussi, qu'à certains moments ça démontre beaucoup de complémentarité.

Si je peux me permettre une parenthèse encore, M. le Président, c'est qu'en 2004, quand Investissement Québec... et je n'y étais pas à l'époque, en 2004, quand Investissement Québec a dit: Écoutez, on ne dupliquera pas le... on ne fera pas le double, dans les activités sectorielles, le ministère a déjà une équipe, il est déjà outillé pour ça, on va arrêter de faire du sectoriel, nous aussi, et on va complètement s'appuyer sur leur expertise, c'est ce qu'on fait, actuellement, de sorte que, du moment qu'on a besoin d'une expertise pointue, est-ce que c'est pertinent? Est-ce que c'est un... Ils ont l'expertise, on va la chercher, tout simplement. Et aujourd'hui on ne progresse pas dans un dossier à moins d'avoir obtenu un assentiment positif

de... une contribution positive du ministère du Développement économique. Ou ça pourrait être des Richesses naturelles aussi si c'était dans le secteur de la forêt ou dans le minier, mais on va chercher l'expertise sectorielle au sein de l'appareil gouvernemental.

Ça fait que ce n'est pas blanc et noir, ça, cette chose-là. C'est une espèce de cascade de complémentarités qu'il faut mettre ensemble, et on doit les coordonner.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. Demers.

M. Demers (Gilles): Peut-être... Je pourrais peut-être expliquer pourquoi je disais tout à l'heure que les employés du ministère, les conseillers du ministère ne faisaient pas de prospection.

Je pense que peut-être qu'il faudrait... ce qui pourrait permettre d'éclaircir ça, c'est qu'une démarche de prospection, ça comprend plusieurs étapes. Puis je pense que le mot «prospection» se réfère aux activités qui sont directement reliées à la démarche qui est faite par une organisation pour aller rencontrer un industriel, particulièrement ailleurs, pour l'intéresser à venir investir au Québec, lui faire valoir que le Québec serait un endroit intéressant. Ou encore, parfois, et très souvent c'est comme ça que ça arrive, c'est une filiale ou encore, très souvent, c'est un «site locator» qui se promène à travers le monde pour trouver des endroits.

Ça, cette activité-là, c'est la première étape, à mon point de vue, d'une démarche de prospection. C'est ça. Pour être capable de réaliser ça, un certain nombre, on est plutôt passifs, le «site locator» appelle, puis, s'il n'appelle pas au ministère... puis, s'il appelle au ministère, je le réfère chez eux ou je le réfère... je le réfère. On n'a pas... À cette étape-là, le ministère n'a pas quelque chose à donner. Maintenant, le ministère, à cette étape-là, va intervenir, mais il est vraiment en soutien. Le ministère et d'autres. On peut avoir une information. Dans le cadre des travaux qu'on fait dans les... stratégies sectorielles, dans le cadre de nos interactions qu'on a avec les entreprises, on peut référer, on va référer, on réfère à Investissement Québec naturellement ces informations-là. C'est ce qu'on a appelé aussi des cibles. On en reparlera probablement tantôt, mais on vous dira ça. C'est de l'information qu'on donne. Il fait ses démarches, ils se rencontrent, puis ensuite il va y avoir toute une série de... Il va approfondir, il va voir si c'est sérieux, si ce n'est pas sérieux. Il a besoin d'information; on lui en fournit, si on en a. Il va...

Si ça va bien, il va accueillir ici, au Québec, l'investisseur étranger. C'est toujours eux autres. C'est leur dossier, ce n'est pas le nôtre. À un moment donné, il l'accueille. Ça dépend d'où ils viennent. Parfois, ils aiment ça rencontrer un ministre, ils aiment ça rencontrer le sous-ministre. Bon, ils me le demandent, je le fais.

On continue dans la démarche. Là, tout à coup, ça commence à se préciser, il a besoin... il y a les problèmes qui sont diagnostiqués: C'est-u un problème d'environnement, c'est-u un problème de main-d'oeuvre, c'est-u un problème de financement? Ce qu'on fait, dans la plupart des dossiers, que ce soit... on fait... on dit... au lieu de l'envoyer se promener, on fait une grand-messe, on met alentour de la table les ministères qui sont concernés, puis on l'accueille. Puis si... Il va y avoir quelqu'un de l'Environnement, il y a toujours les préoccupations environnementales. Il y a très souvent des questions de l'énergie,

il y a bien sûr les problèmes de disponibilité de main-d'oeuvre: Y a-tu du monde? En avez-vous? C'est quoi, vos politiques? En tout cas, regardez, ça se fait pour les grands projets à haut niveau, ça peut même aller jusqu'à avoir des sous-ministres qui se déplacent. C'est ce qu'on a fait dans REC. On ne le fait pas systématiquement, mais on peut le faire.

Dans d'autres cas, c'est des sous-ministres adjoints, des directeurs, des gens qui sont concernés qui peuvent apporter des solutions. Puis, quand c'est un plus petit projet, ça peut se faire en région, dans le cadre de ce qu'ils appellent, en région, des réseaux express, où vous allez voir se joindre à ça des gens de CLD puis des gens qui peuvent aider nos projets.

Ça fait que c'est pour ça que je vous disais tout à l'heure que c'est vrai qu'il a l'air à y avoir beaucoup de monde, mais à quelque part, bien, on est là parce qu'on a des choses à ajouter ou on a des informations qui sont utiles à faire avancer le projet: porteur-collaborateur, collaborateur-porteur, puis on identifie ça. Ce n'était pas fait, ce n'était pas écrit, ce processus-là n'était pas écrit, puis on n'avait pas mis... rempli les petites cases, mais on le faisait de mieux en mieux, je vous dirais, et particulièrement ces dernières années. Je dirais qu'il y a eu un changement. Puis ce que le...

Je ne dis pas que, le vérificateur, ce qu'il a constaté, c'était faux, là, mais je dois vous dire que ça a changé, ça a changé, ça a évolué...

Des voix: ...

M. Lachance (Renaud): ...parce que je vais demander la parole.

Des voix: Ha, ha, ha!

● (15 h 50) ●

M. Demers (Gilles): Ça a évolué beaucoup, beaucoup, beaucoup depuis 2005-2006.

M. Marcoux: ...est-ce que ça peut aussi provenir directement, par exemple, de Montréal International et, à ce moment-là, ça ne passe pas par Investissement Québec, si je comprends?

Une voix: M. le Président, vous décidez qui répond.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui. Bien, je voudrais bien laisser la parole à M. Gamache une minute, puis on vous reviendra à vous, si nécessaire. Je constate que le bloc est déjà dépassé, mais ce n'est pas grave, ça. M. Gamache.

M. Gamache (André): ...la première chose, si vous permettez, je vais vous présenter un recul. Les pays se compétitionnent à l'échelle internationale. Ça, c'est fondamental. Au Canada, les provinces se compétitionnent, et les villes se compétitionnent. La raison est fort simple, c'est payant. Donc, vous faites affaire actuellement à une activité qui est payante, qui rapporte. Ça, c'est la première chose.

La deuxième chose. La compétition maintenant des grands centres urbains, c'est différent du reste des régions. Les grands centres urbains, de plus en plus, c'est là qu'ils ont les lieux technologiques, et de plus en plus, nous, on le voit, c'est un phénomène extraordinaire, c'est

la compétition des talents. C'est la nouvelle réalité, donc. Et les talents, maintenant c'est rendu international. Donc, on a une activité extrêmement importante qui est différente du reste des régions.

Troisièmement, Montréal International, je l'ai dit au tout début, par la loi de la Communauté métropolitaine de Montréal, on a donc cette responsabilité-là. C'est extraordinaire, parce que ça veut dire qu'il y a 82 villes qui ont enterré la hache de guerre pour dire: On se met tout le monde ensemble et on travaille ensemble. Donc, on a le mandat de faire ça. Et conséquemment on a pris des créneaux extrêmement précis, comme je vous l'ai indiqué tantôt, ceux qui sont propres à Montréal. Évidemment, celui de l'aéronautique est peut-être le plus facile à comprendre parce qu'il ne s'en construit pas ailleurs au Québec, beaucoup moins dans le reste du Canada. Donc, Montréal, dans les trois grands centres internationaux, est un élément majeur.

Alors, si on prend le processus qui a été évoqué, vous pouvez imaginer tout le processus, comment ça se développe, et c'est évident que, pour Montréal International, on travaille à tous les niveaux, avec tous les organismes donc, que ce soient des gouvernements du Canada, que ce soit Québec, etc., et même d'autres organisations à travers l'international via des partenariats.

Alors, c'est un peu le processus et c'est comme ça un peu qu'on essaie d'éviter toute cette question de duplication en apparence, mais effectivement il y a des liens très étroits, «day-to-day» sur le terrain.

Le Président (M. Simard, Richelieu): On ne passera pas tout l'après-midi là-dessus, mais, à la suite de la question pertinente, à mon avis, du député de Vaudreuil, je constate une chose, c'est que vous avez tous, dans votre loi constitutive, et, vous, c'est la Charte de la Ville de Montréal, vous, c'est dans votre loi, puis, vous, dans votre loi, vous avez tous un mandat qui est le même. Ce n'est pas votre seul mandat dans votre cas, loin de là, mais vous avez ce même mandat-là.

Nous sommes ici aujourd'hui pour voir comment on peut améliorer la situation à la suite d'un rapport du Vérificateur général, qui a jeté un regard quand même assez critique. Il constate qu'il y a des difficultés, qu'il y a des dédoublements, et je n'entends jusqu'à maintenant que des gens dire: Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes, nous avons fait tellement de changements depuis le mois de mai, là, que ça ne s'applique pas. J'ai un peu de difficultés avec ça. Je vais vous dire honnêtement, là, je pense qu'à moins que... Vous êtes en investissement international. Vous savez très bien qu'un bon «pitch», c'est souvent ce qui emporte la vente, là, je n'en doute pas un instant, mais il arrive un problème structurel, le vice-président l'a posé: vous avez dans vos mandats la même responsabilité, et, tant qu'on n'a pas, nous, la garantie que ces ressources-là sont comme il faut... M. Demers a dit tantôt: Ne pas trop réguler parce qu'à un moment donné ça va être tellement rigide que ça ne fonctionnera pas. Ça, je peux comprendre qu'il faut une part de souplesse, on est tous d'accord avec ça, mais il faut bien qu'il y a à quelque part d'inscrire une façon de procéder qui doit être commune et qui doit empêcher le plus possible de dédoubler des services, de dédoubler des démarches, de faire en sorte...

Nous, ce qu'on entend, on peut bien le dire, on est plusieurs députés ici qui avons de l'expérience dans ces domaines, ce qu'on entend, c'est que les gens souvent

ont fait appel à eux à plusieurs niveaux et à plusieurs reprises, et ils se demandent bien qui est responsable, au gouvernement du Québec. Alors, ça existe aussi, ça.

Je voudrais juste ramener ce principe de réalité et poser un peu la... passer la parole au député de Nicolet pour compléter cette question ou aller dans une autre direction.

Suivi des filiales d'entreprises étrangères établies au Québec

M. Aussant: Bien là, en fait, dans cette ligne-là, moi, je voudrais m'intéresser un peu aux réinvestissements.

On a vu qu'il y a à peu près... bien, en fait, plus de 70 % des réinvestissements qui sont faits par des firmes déjà en place. Et j'aimerais savoir... Et je sais que, dans les livrables 2 et 3 de votre plan, il va y avoir une clarification des rôles et des utilités de chacun, mais vous devez déjà avoir une bonne idée de c'est quoi, qui est responsable des réinvestissements. Est-ce que c'est Investissement Québec ou le MDEIE, principalement?

Une voix: Vas-y.

M. Aussant: ...si la firme est en dans la région de Montréal.

M. Demers (Gilles): Le ministère rencontre les entreprises, est présent dans les entreprises pour toutes les dimensions qui concernent une entreprise. Nos conseillers sont dans les entreprises parfois pour diffuser des meilleures pratiques d'affaires. Les conseillers sont dans les entreprises pour les aider ou leur donner l'expertise ou l'accès à des marchés à l'exportation, la relation avec les bureaux du Québec à l'étranger puis à nos conseillers en exportation là-bas.

Donc, le ministère, auprès des filiales comme auprès des entreprises, le ministère est présent. Le ministère travaille aussi avec les entreprises, qu'elles soient filiales ou que ce soient les entreprises québécoises, dans le cadre d'activités des associations sectorielles, dans le cadre de l'élaboration de nos stratégies. Donc, le ministère est toujours présent sans faire rien de spécifique pour les filiales ou moins de... ou plus de choses spécifiques pour les entreprises. On ne fait pas ces distinctions-là. Les spécialistes chez nous qui sont dans le secteur de l'aluminium n'ont pas une façon différente de travailler avec Alcan qu'avec Alcoa, c'est des spécialistes de l'aluminium, ça fait que c'est les mêmes technologies.

Alors, c'est dans cette perspective-là que, la relation avec les filiales, nous, on parle de relations avec les entreprises. Ce qu'on nous...

Alors, ce qu'Investissement Québec va faire de plus spécifique, il va les rencontrer pour leur parler d'investissement: As-tu un projet d'investissement? Peut-on t'aider à... tu continueras, mais, hein, peut-on t'aider à faire une représentation auprès de ta maison mère? Peut-on t'accompagner? Peux-tu nous ouvrir la porte auprès de la maison mère pour inciter la maison mère à investir davantage au Québec? Alors, on ne fait pas ça. On ne fait pas ça, cette démarche-là. C'est lui qui la fait, ce n'est pas nous.

M. Aussant: ...dans la clarification des rôles, dans le livrable 2 ou 3, ça, ça irait à Investissement Québec, cette partie-là?

M. Demers (Gilles): Bien oui, s'il y a une démarche spécifique, c'est Investissement Québec. Si on doit faire une démarche auprès d'un investisseur, d'un dirigeant de filiale pour l'inciter, l'accompagner auprès de sa maison mère ou l'aider à développer son projet, c'est plutôt lui. Ça peut bien arriver, par exemple, que c'est nous qui payons des frais liés au développement du projet parce qu'on a un petit programme qui fait ça. On le fait. Mais donc...

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. Daoust veut...

M. Daoust (Jacques): Oui, d'accord. J'ai... En fait, ce que dit M. Demers, c'est: On collabore beaucoup à ce niveau-là.

Parce que j'ai été au Japon récemment, et une des raisons pourquoi j'ai participé à cette mission-là, c'est d'aller rencontrer, entre, autres six sociétés japonaises qui ont une filiale ici, au Québec. Et ce que je voulais, c'est qu'au terme de cette période économique difficile que nous vivons je voulais être rassuré, puis je voulais rassurer aussi notre ministre à l'effet que ces entreprises-là n'étaient pas menacées de disparaître. Parce que, quand on décide de réduire, on va réduire où dans le monde? Alors, ils peuvent réduire, ça je peux les comprendre; dans la mesure où ce n'est pas au Québec, ça me va très bien, mais pas chez nous. Alors, j'ai ce mandat-là, parce qu'on est présents, d'aller rencontrer les maisons mères, et de faire ce lien avec la filiale et d'appuyer la filiale. Une filiale, par exemple... Prenons l'exemple ici, à Québec, de Beenox. Ce sont de très bons fabricants de jeux vidéo. Ça n'en fait pas nécessairement des bons vendeurs du Québec. Et, quand la société mère, Vivendi, décide de confier un mandat international, on les accompagne pour essayer d'aller vendre le Québec en disant: Venez le faire dans le studio ici, à Québec, on va grandir ensemble.

Alors, le rôle, le lien maison mère et filiale, est important. La place où j'ai vraiment besoin du ministère, c'est qu'il y a des moments où des entreprises sont menacées. Est-ce qu'ils vont faire un réinvestissement ou la fermer? Est-ce que c'est chez nous qu'ils vont faire l'investissement? Et, à ce moment-là, le ministère doit intervenir parce que ça fait appel à des articles 28, qu'on appelle chez nous, si vous voulez, un mandat que le gouvernement, pour les raisons qui lui appartiennent, considère qu'ils doivent être faits. Et tout ce qui est documentation est de la responsabilité du ministère pour faire arriver le décret. Alors, ce que je fais... Puis c'est pour ça. On parlait tantôt de REC. On a saigné ensemble, je pense, pour essayer d'aller le chercher, on s'est battus ensemble, parce que, la maison mère, on la connaît par nos interventions internationales. Vous savez, je n'ai pas à accompagner un ministre pour faire une mission de prospection, je peux y aller faire la mission de prospection. Je peux y aller seul. Je peux m'organiser des visites avec une équipe. C'est une équipe, et nos représentants locaux... Mme Morin est appelée à en faire aussi.

On visite les maisons mères, puis on se questionne sur la filiale, puis on dit comment on peut aider la filiale. Mais, la façon de le savoir, ça, on s'organise pour être aiguillés par la filiale puis on voit les représentants ici: Comment ça va avec ta maison mère? Et des fois on dit: Oup, ça ne va pas bien, ça va plus mal que je pensais. Il

faut qu'on intervienne. Et le département des miracles est chez M. Demers.

Alors, ce que je fais, c'est que je le rencontre, et ce qu'on fait, c'est qu'on dit: Comment on aborde ça? Comment on fait? On va les rencontrer, on essaie d'être proactifs. On ne gagne pas toujours, mais la collégialité qu'on a entre les deux là-dedans... Puis je n'essaie pas de mettre ça plus rose que c'est, mais j'ai tellement d'ouvrage à faire ce que je fais là que, la partie qui le regarde, là, dans ça, là, je lui laisse faire. Puis je pense qu'on collabore bien. La filiale, c'est eux qui sont les premiers à nous informer. Et de façon surprenante, des fois, la maison mère nous l'apprend avant que la filiale le sache. Ça, c'est important, si on veut les sauver en tout cas, puis, dans le meilleur des scénarios, aller chercher des nouveaux mandats d'investissement chez nous, des agrandissements.

Projets d'investissements étrangers des firmes

M. Aussant: Et, sur le plan du 70 % lui-même, les investissements qui sont faits par des firmes existant déjà ici, disons, comment est-ce qu'on perd mondialement? Vous qui êtes dans le domaine, là, dans d'autres pays, est-ce que c'est le même niveau? C'est à peu près similaire partout?

● (16 heures) ●

Une voix: Vous me permettriez de laisser Mme Morin répondre?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, Mme Morin, avec plaisir.

Mme Morin (Louise): ...la réponse, c'est oui, c'est à peu près le même niveau partout sur la planète. Donc, c'est pourquoi les pays et les agences mettent beaucoup d'efforts sur le développement des filiales, parce que la principale source historique d'investissement étranger, c'est le réinvestissement. C'est comme n'importe quel business, il est plus facile et il vaut mieux faire plus d'argent ou plus d'affaires avec un client qui vous connaît que d'aller chercher un nouveau client. Bon, il faut faire les deux, parce qu'il faut toujours... il y a toujours une certaine... un certain pourcentage de filiales qui vont disparaître ou mourir, il faut les... renouveler le portefeuille de filiales, mais les filiales, ça doit être, et c'est, pour, je dirais, une vaste majorité d'agences dans le monde, une grande priorité.

Moi, je suis allée à Londres il y a deux semaines justement à un séminaire qui portait sur les relations avec les filiales, où il y avait une trentaine d'agences, et je vous dirais que les problématiques qui ont été décrites à la fois par le Vérificateur général puis qu'on constate nous-mêmes sont assez généralisées. Le problème qui existe, que ce soit au niveau... peut-être moins au niveau de la prospection mais peut-être un peu plus avec les filiales, je pense que tout le monde a une problématique de coordination des différentes instances qui doivent se mettre ensemble pour aller chercher un projet. Et quelque part personne n'a la solution idéale, on est tous à la recherche de la solution optimale, mais elle n'est pas... On doit la chercher, on doit en trouver une, mais elle difficile à identifier.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui, une petite dernière, rapidement.

Mesures visant à soutenir le développement de marchés

M. Aussant: Oui, une petite dernière. Il y a, d'une part, les investissements faits par des firmes déjà en place, mais il y a aussi des investissements faits par d'autres firmes dans un secteur déjà en place. Et là je fais référence ici à une entreprise qu'on a mentionnée tout à l'heure, REC, qui s'est installée dans le domaine de l'énergie solaire à Bécancour. Il y en avait déjà une autre, Silicium Bécancour, qui est dans le même secteur.

Quand on a identifié des grappes qui pourraient être développées et devenir des pôles mondiaux, est-ce qu'il y a des programmes spécifiques avec des équipes attirées à ça pour aller faire du démarchage, pour créer justement un pôle mondial dans le domaine au Québec?

M. Daoust (Jacques): Je vais la reprendre, si vous me permettez. REC, il nous a fallu deux ans pour aller la chercher, mais ça faisait depuis 1996 qu'on ciblait le secteur du solaire.

Ça faisait 12 ans, quand on est allés chercher... qu'on essayait, et on en a échappé quelques-uns de très près, si tu te souviens, deux, notamment. Puis on ne donnera pas même les pays d'origine c'est-à-dire qui y sont, parce qu'il y a six joueurs, mais on a le troisième mondial actuellement, et ils se sont installés à Bécancour, entre autres, pour la robustesse du système. Naturellement, on a de l'électricité puis on est capables de le garantir, mais le système est robuste, ça ne peut arrêter, ça. Et actuellement on travaille à remonter cette filière-là. À ma connaissance, il y a six étapes dans la fabrication d'un panneau solaire, et, les panneaux solaires, là, en assembler au Québec, je ne pense pas qu'on fasse ça. Ils ont une usine où il y aura 5 000 employés à Singapour qui vont gagner 2 \$ de l'heure, puis on n'essaiera pas de se battre contre ça. On va essayer d'aller chercher la valeur ajoutée, on va essayer d'aller chercher ce que les pays industrialisés vont chercher, et actuellement... Je ne révèle aucun secret, là. M. le maire de ville de Saguenay, c'est pour ça qu'on était à Kristiansand, il l'a dit dans les journaux: Oui, une filière solaire, c'est intéressant parce que c'est de l'énergie propre qui sera produite à partir de l'énergie propre qui... l'hydroélectricité, c'est une spirale.

Et ces gens-là, de façon surprenante, c'est un argument qu'on a dit: Vous autres, là, vous allez fabriquer à partir d'une énergie propre. Et, cette spirale vertueuse là, ils veulent être capables de la vendre, eux. Alors ça, là, ça s'inscrit dans une lignée qu'on poursuit, je pense, collectivement, comme Québécois, de dire: On veut faire... on veut être dans ce qui est propre.

Là, ce qui manque actuellement pour que la filière reparte de façon plus sérieuse, puis c'est dommage à dire, c'est que le prix du...

Une voix: ...

M. Daoust (Jacques): Non, c'est que le prix du pétrole monte. À partir de ce moment-là, le solaire devient compétitif.

Une voix: Merci.

Le Président (M. Simard, Richelieu): On reviendra. Je vais demander au député de Verdun de poser la prochaine question.

Partenaires dans la démarche de prospection d'investissements étrangers

M. Gautrin: ...je vous remercie de votre présence ici. J'ai deux questions à vous poser, une qui a déjà été abordée par mon collègue de Nicolet-Yamaska, j'y reviendrai tout à l'heure, sur la rétention.

La première question. Vous n'avez pas parlé du joueur du fédéral. Or, il existe aussi de la prospection des investissements extérieurs à un joueur qui est le joueur, le fédéral comme tel. Et donc quels sont les rapports que vous avez actuellement avec les acteurs du gouvernement fédéral sur... et sur... bien, au niveau de la prospection? Et comment après, une fois que le fédéral a agi, vous devez agir après pour attirer ça au Québec, une fois que le fédéral... J'aimerais vous entendre.

Réellement, quels sont vos liens et vos fonctionnements avec les agences semblables aux vôtres qui sont du fédéral. Ça, c'est la première question sur le fédéral.

Et toujours en sous-condition là-dessus, lorsque vous rencontrez un investisseur, c'est sûr que vous avez dit, M. Demers, tout à l'heure que vous essayez de mettre tous les joueurs québécois autour de la table, mais il y a parfois des joueurs, une... puisqu'on est dans le système fédéral, où c'est le fédéral qui peut amener l'information sur, par exemple, les questions d'immigration ou sur les questions où c'est réellement... Vous avez besoin aussi, pour attirer, de la position du fédéral. Donc, j'aimerais avoir un peu votre position à cet effet-là. Je ne sais pas si je dois m'adresser à vous, M. Daoust, Mme Morin ou M. Demers.

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. Demers.

M. Demers (Gilles): ...peut-être le cadre général. Il existe un lieu de concertation et d'échange d'information au niveau canadien avec le gouvernement fédéral et les provinces, c'est les sous-ministres adjoints responsables de la prospection dans les diverses provinces et le fédéral qui se réunissent au moins deux fois par année. Et le sous-ministre adjoint Bouilhac va là. Il est accompagné en général de madame... pas en général, presque toujours, de Mme Morin. Et c'est un lieu d'échange, puis d'organisation, puis d'activités, comment les activités s'organisent, comment le... comment on pourrait ensemble avoir plus d'impact comme...

M. Gautrin: Mais ce n'est pas tellement ça, ma question.

M. Demers (Gilles): Mais j'y arrivais.

M. Gautrin: Une fois qu'ils sont sur le terrain, eux agissent sur le terrain, et, vous, vous devez agir auprès de ce qu'ils ont là, de manière à attirer ça chez nous.

M. Demers (Gilles): Alors là, il faut le faire par des contacts. Puis c'est là que je vais laisser la parole

aux gens d'Investissement Québec qui sont sur le terrain. C'est par des contacts. C'est évident que le gouvernement fédéral est toujours dans une situation où c'est difficile. C'est difficile pour lui de choisir puis dire: Je vais donner une information à cette province-là puis pas à l'autre. C'est toujours assez difficile pour lui. Ça se fait d'une façon, je dirais, beaucoup plus bilatérale, les bons contacts. Puis aussi, bien, les gens du fédéral ne sont pas fous, ils savent aussi là où le projet a plus de chances d'atterrir puis avoir des chances de réussite. Alors, ce qu'il faut, c'est bien... puis c'est ce qu'on fait, bien faire connaître aux prospecteurs ou aux gens du fédéral qui sont dans les ambassades, bien, nos avantages, vendre le Québec à ces gens-là. Puis par la suite, bien, je suppose qu'ils vous donnent parfois, le plus souvent possible... ils vous donnent des informations puis ils vous envoient des prospects pour être capables de faire... de prendre le relais.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Morin voulait rajouter quelque chose.

Mme Morin (Louise): Oui, c'est tout à fait comme M. Demers le décrit. Je pense que nos collègues... c'est M. Bouilhac, des Services économiques, tout comme nos collègues du MRI, on entretient nos relations avec le fédéral de façon permanente. Ils sont une source... une très bonne source, puis je pense que Montréal International peut en témoigner aussi, de «leads», de prospects. Il faut leur faire valoir de façon continue et fréquente les avantages du Québec. Quand ils voient qu'il y a un match avec ce qu'on peut offrir, au Québec, ils vont nous référer le dossier. Bien entendu, ils n'ont pas une connaissance fine de l'offre du Québec dans différents secteurs comme, nous, on peut l'avoir, donc ils jouent un peu le rôle d'entremetteurs, là, au bon sens du mot.

Et de façon générale ça se passe plutôt bien avec... Évidemment, il y a toujours des postes où c'est moins positif, mais dans l'ensemble ça va bien, puis on cultive depuis très longtemps nos relations avec le fédéral.

Une voix: ...

Mme Morin (Louise): ...des dossiers, si je peux me permettre d'ajouter, une fois qu'on a un dossier sérieux, un projet sérieux, parfois il faut un input du fédéral même au niveau du financement. Alors, on va les mettre autour de la table si...

M. Gauthrin: ...c'est-à-dire. Parce qu'ils peuvent avoir des fois dans... quand vous mettez les gens autour de la table, vous avez parfois... il y a des choses qui sont de juridiction fédérale et qui peuvent vous permettre...

Mme Morin (Louise): Oui.

M. Gauthrin: ...d'attirer un investissement.

Une voix: ...

● (16 h 10) ●

M. Bouilhac (François): Oui. Bien, ce que je voulais ajouter, c'est que dans certains cas il y a des évidences. Par exemple, quand on parle d'investissements dans les services reliés au pétrole et au gaz, c'est évident que nos collègues fédéraux vont avoir tendance à envoyer

ça plutôt en Alberta qu'en Colombie-Britannique ou que dans les Maritimes. Ça joue aussi. Et à plusieurs reprises, dans des dossiers où l'énergie, et particulièrement l'énergie électrique, était un facteur important, nos collègues fédéraux vont avoir tendance à nous adresser plutôt le dossier.

Ceci dit, c'est aussi beaucoup question... je l'ai vécu, ayant été en poste à l'étranger, c'est aussi beaucoup question évidemment de la qualité des relations que vous entretenez avec vos homologues fédéraux aussi bien ici même, au Canada, que dans les postes. Et un des travaux des personnes qui sont en poste à l'étranger, que ce soient les gens d'Investissement Québec, que ce soient les gens des sections économiques, des délégations, voire même les chefs de poste eux-mêmes, c'est à eux d'entretenir de bonnes relations avec leurs collègues fédéraux pour faire en sorte d'aller pêcher le maximum de dossiers quand les dossiers se présentent.

M. Gauthrin: ...me reste un peu de temps?

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...

Stratégies de rétention d'entreprises

M. Gauthrin: J'aurais voulu maintenant aborder une question qui a déjà été abordée par mon collègue de Nicolet-Yamaska, qui n'est plus là, sur la question des... Vous avez beaucoup parlé de prospection des investissements. Moi, je veux aborder l'autre côté, la rétention des investissements. C'est aussi un problème. Vous savez, à l'heure actuelle, on est plutôt en situation de crise économique. Souvent, les multinationales vont avoir tendance de choisir quels endroits ils vont fermer. Vous l'avez un peu abordé avec le collègue de Nicolet-Yamaska qui a abordé une question semblable en parlant des filiales.

J'aimerais savoir comment vous faites, dans les cas de rétention. Quel est... est-ce qu'il y a un guichet unique, autrement dit, est-ce que vous savez... comment vous fonctionnez, essentiellement?

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je vous en prie, M. Daoust.

M. Gauthrin: ...investissements.

M. Daoust (Jacques): Alors, écoutez, le cas de rétention est plus complexe que le cas de prospection. Il y a deux difficultés qu'on rencontre en rétention: il peut y avoir la désuétude de l'installation, il peut y avoir un changement technologique.

On se souvient tous de Norsk Hydro. Les Norvégiens ont fermé chez eux avant de fermer chez nous et ils avaient investi pour améliorer l'usine trois années avant. Il est arrivé une technologie chinoise qui demandait moins d'électricité mais qui avait aussi ses désavantages, qui a à peu près tué le marché mondial. On ne peut pas y faire grand-chose. À ce moment-là, ce qu'il faut qu'on fasse pour une région comme ça, c'est de prendre notre bâton de pèlerin puis de trouver d'autres choses qu'on peut faire dans cette région-là. Quand c'est une question de réoutillage, quand c'est une question de machinerie qui doit être améliorée, là,

définitivement, et là c'est là qu'on a besoin des spécialistes du ministère du Développement économique, c'est de voir si c'est un problème qu'on peut corriger ou si c'est un problème planétaire. Alors, à ce moment-là, on dit: Eux regardent qu'est-ce qu'il y a d'un point de vue technologie, qu'est-ce qu'il y a comme demande mondiale dans ça, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour les conserver.

Et politiquement, vous le savez, c'est plus difficile de vendre un investissement pour sauver des emplois que pour en créer, mais il y a des fois où, l'entreprise, si on la perdait... l'investissement que ça demande pour garder 1 000 emplois... on serait prêt à faire beaucoup de choses pour en attirer 1 000. Alors, le travail doit se faire au niveau de la maison mère. On doit aller les rencontrer.

Quand il y a des missions commerciales, la présence de politiciens démontre l'intérêt de la juridiction. Quand le gouvernement du Québec arrive, et peu importe qui est au pouvoir, quand tu arrives avec ton ministre du Développement économique, ou tu arrives avec ton ministre des Relations internationales, ou que tu arrives avec ton premier ministre, bien il dit: Coudon, il nous prend au sérieux. Et ça, ça nous ouvre des portes de façon importante. Mais auparavant...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...essentiel.

M. Daoust (Jacques): ...je le pense. Et, à ce moment-là... Mais, moi, là, je ne peux pas me battre plus fort que l'argument qu'on va me donner au Développement économique. J'ai des outils financiers, mais là il faut qu'on aille chercher de façon ponctuelle des programmes qui vont nous permettre de réaliser ça. Et, je répète, c'est pour ça que j'ai été au Japon récemment, je voulais aller me rassurer sur certains investissements, en me disant: Est-ce qu'on est en danger, là? Puis, quand tu reviens, tu dis: «Good», on est corrects. Mais, si tu as le moins... Quand, là, dans la conversation, au bout de 20 minutes, il dit: «It's a very competitive world, Mr. Daoust», tu dis: Hé, ça ne va pas bien, ça. Là, ça veut dire: il y a quelque chose qui est en train de se passer là. Il faut que tu aies cette sensibilité, là.

Alors, nos gens sur le terrain nous aident dans ça, mais, quand on arrive ici, là, la rétention, je ne peux pas le faire sans M. Demers.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...complément d'information de Gilles Demers, justement.

M. Demers (Gilles): Bien, j'allais dire qu'il y a... c'est très important, il y a une unité spéciale au ministère, qui travaille là-dessus, sur la rétention des entreprises. Je pense que la plupart d'entre vous que j'ai connus, c'est dans des cas comme ça. Et là c'est l'artillerie lourde. En général, on fait d'abord des liaisons avec la communauté, des liaisons avec les employés parce que, pour sauver une entreprise, il faut que tout le monde mette l'épaule à la roue. Et, dans la plupart des cas, il faut demander au ministre, on demande à notre ministre de faire une intervention auprès des dirigeants.

Bien sûr, on a testé l'eau avant, mais on ne laisse pas ça là. Ce n'est pas parce qu'un vice-président d'une grande multinationale dit qu'il n'y a rien à faire qu'on va laisser tomber les choses. Alors, on fait faire des interventions par notre ministre. Ça peut même aller jusqu'au

premier ministre. On l'a fait, on fait tout ça. On tourne toutes les pierres. Si ce n'est pas possible, ensuite on s'embarque dans une démarche de relance possible. C'est l'évaluation de l'entreprise: Y a-tu de quoi à faire avec? Qu'est-ce qui pourrait être fait? Puis là il y a une démarche de prospect, hein, il y a une démarche de prospection. Il y a quelqu'un qui part avec son bâton de pèlerin, puis il va essayer de vendre cette usine-là à des investisseurs étrangers ou québécois.

Alors ça, c'est une opération qui, de ce temps-ci, malheureusement, nous occupe beaucoup.

M. Gautrin: ...Montréal International, vous vous coordonnez ensemble?

M. Gamache (André): ...ce qui a été dit, l'élément de complémentarité que nous avons, c'est que, le fait qu'on est localement très près des entreprises, souvent on le sait quand il y a des problèmes, ou qu'on le sait qu'il y a des nouveaux projets. Et souvent, les entreprises, quand ce sont des compétitions de contrats intergroupes, tout rentre en ligne de compte. Alors, on a une équipe chez nous...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous communiquez...

M. Gamache (André): Pardon?

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...avec eux...

M. Gamache (André): Oui. Oui.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...oui? Avec le ministère?

M. Gamache (André): Oui, oui. On travaille, tout le monde ensemble. Quand on parle de l'artillerie lourde, ça inclut aussi l'artillerie légère. Et donc les municipalités...

Des voix: Ha, ha, ha!

Une voix: ...

M. Gamache (André): ...alors, les commandos, etc., on est sur le terrain. Mais, très sérieusement, c'est que, nous, on travaille et on fait les «business plans» avec les dirigeants des entreprises. Parce que les dirigeants d'entreprise ne veulent pas quitter, ils sont établis ici. Et là on examine l'ensemble des problèmes, comme il a été dit. Il peut y avoir des problèmes avec le monde municipal. Donc, on va voir avec les municipalités. Il y a toutes sortes de volets... qui peut être fait. Ça peut être avec les universités, etc. Donc, on participe à l'ensemble de ça pour relever notre activité de la région et être plus compétitifs envers les quelques villes qui pourraient être en cause.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est bien que le mot «université» ait été prononcé. On sait que... à quel point c'est important dans la compétitivité.

Avant de passer la parole à mon collègue de Blainville, juste me raccrocher, là, faire du pouce sur ce que Gilles Demers vient de dire. Les temps sont durs, et, pour plusieurs filiales étrangères, c'est un combat très dur avec

leur siège social. Et ce qu'on peut apporter, la complicité qu'on peut avoir pour les aider est majeure actuellement. Vous... pas besoin de citer des noms, et Gilles Demers en connaît... les connaît mieux que moi. Il est très important que, quand ils ont un projet... Parfois même ils sont prêts à aller sur leurs fonds propres pendant quelque temps pour convaincre, faire un projet pilote pour convaincre leur siège social d'aller de l'avant. Actuellement, c'est très difficile. On passe un moment, là, où il faut que tout le monde aide. Et il en est... il y a un grand absent ici, dans ces projets-là, qui est souvent mis à contribution, mais c'est difficile, c'est l'Environnement, qui est dans à peu près tous les dossiers. Et ce n'est jamais pour pousser, hein, c'est toujours parce qu'il y a une réglementation et qu'il faut travailler avec ce qui existe, et c'est complexe, et on a besoin énormément de leur collaboration. J'ai passé mon message. M. le député de Blainville.

Coordination des interventions concernant le suivi des filiales d'entreprises étrangères

M. Rathé: Merci, M. le Président. Tout d'abord, permettez-moi, à mon tour, de vous souhaiter à tous la bienvenue.

J'aimerais revenir sur une des premières remarques que notre président a faites concernant la prospection à l'étranger. Je vous avouerai, peut-être c'est une question de compréhension, mais, suite à la rencontre qu'on a eue avec le Vérificateur général, à la lecture de son document et en vous entendant aujourd'hui, je n'ai pas l'impression que le Vérificateur a fait la vérification dans les trois organismes qui sont devant moi aujourd'hui. Et je m'explique.

Ce que le Vérificateur soulève et ce qui nous concerne, je pense... le Vérificateur nous dit, et je vais vous le lire: Au niveau du ciblage des entreprises étrangères à prospecter, il existe un chevauchement et un manque de coordination des activités menées par le MDEIE et Investissement Québec. Le MDEIE détermine des entreprises étrangères à prospecter qui sont considérées comme prioritaires, mais plusieurs des entreprises ont déjà été ciblées par Investissement Québec ou n'exercent pas leurs activités dans un secteur qu'elle juge prioritaire.

On nous dit également, en termes de suivi de filiales d'entreprises étrangères, toujours dans ce qui est le chevauchement, on nous dit qu'il n'est pas rare... il semble assez fréquent — et j'aimerais que vous m'en déterminiez la fréquence et si... corrigez-moi si on se trompe — qu'une entreprise à l'étranger ou qu'une entreprise qui a des filiales à l'étranger puisse avoir été sollicitée à plusieurs reprises autant par Investissement Québec, autant par le MDEIE, autant par Montréal International, ce qui fait que ça crée un peu de confusion, ce qui fait qu'on a les mêmes ressources qui s'adressent aux mêmes entreprises. Et j'aimerais vous entendre aujourd'hui me confirmer que, non, ça n'existe pas ou que, oui, ça existe.

● (16 h 20) ●

On parle également que dans certains cas, dépendamment des investissements qui sont faits, le ministère, qui nous a dit tantôt qu'il ne faisait pas de prospection... Mais, si j'ai bien compris, là votre travail n'est pas vraiment d'amener des investissements, il y a quand même des budgets qui existent chez vous, qui sont de l'ordre... par exemple, d'entreprises qui ont des investissements de moins

de 5 millions, il y a des fonds qui leur sont attribués, et, si on parle de plus de 5 millions, c'est le rôle d'Investissement Québec.

Vous comprendrez qu'on est un peu, là... il y a un peu de confusion un peu, de notre côté, là. On nous dit: On travaille en collaboration. Et je ne me mets nullement en doute votre travail, bien au contraire. On voit que les entreprises s'en viennent chez nous, vous faites un travail incroyable sur le plan international, mais ce que le Vérificateur général nous dit ne semble pas être corroboré de votre côté ou, comme le disait notre président tout à l'heure, tout a été réglé depuis les quatre ou cinq derniers mois. Alors, j'aimerais bien vous entendre là-dessus.

M. Demers (Gilles): Oui, je pense que ça vaut la... Je vais essayer d'expliquer ça le plus simplement possible. On va parler du ciblage.

Je connais le dossier du ciblage parce que le mot «ciblage», l'exercice de ciblage, il a été commencé par moi quand j'étais sous-ministre adjoint. Bon. J'étais sous-ministre adjoint à la Direction industrielle du ministère du Développement économique, l'ancien MIC, si vous voulez. J'ai constaté, je vois la conclusion du Vérificateur. Je suis d'accord avec lui. Je comprends ce qu'il dit, tout ça, c'est vrai, mais ce qu'on a voulu faire, tout simplement, c'est dire au sectoriel: Vous allez, sur une base systématique, quand vous avez des informations et surtout quand, dans le cadre de vos travaux, vous identifiez des entreprises qu'il serait important qu'on attire ici ou encore, dans vos travaux avec les... dans les créneaux ACCORD, vous considérez des entreprises qu'il serait important d'attirer ici, les noter, décrire un peu le type d'entreprise puis remettre ça à Investissement Québec. Le ministère ne donnait pas des ordres à Investissement Québec puis ne prétendait pas à ce moment-là que c'étaient tous des prospects qui valaient la peine d'être prospectés, puis il n'y a pas 150 personnes qui travaillent là-dessus, il y en a je ne sais pas combien.

Alors, la réponse a été, pour 50... à peu près 50 % de ces dossiers-là: Ce n'est pas les bonnes cibles, on a déjà regardé ça, et puis voilà. Ou encore: On ne pense pas que ça vaut la peine, cette année, qu'on fasse ça. Puis c'est tout. Puis on n'a pas fait de gaspil. C'est dans le cadre des travaux que nous faisons. On leur donne de l'information. C'est ça qu'on a fait. C'est... On ne leur donnait pas... On n'était pas après décrire leurs plans de travail, on n'intervenait pas dans sa planification de prospection, on lui donnait cette information-là. C'est ça, le ciblage. Je pense qu'il faut ramener ça à une... à sa dimension, là.

Je ne vous dis pas que les cibles étaient toutes bonnes, je suis le premier à admettre que les cibles... qu'il y a des cibles qui ont été envoyées, il y en avait 137 sur deux ans, c'est déjà pas mal, sûrement trop, là, alors, mais c'était de bonne foi, puis ça fait partie d'une démarche où on cherche à participer, à partir de nos expertises, le donner à Investissement Québec.

Ça fait que vous comprendrez que ça me... je ne suis pas capable de m'excuser de ça. Je peux dire... Je peux admettre...

Une voix: ...de vous interrompre.

M. Demers (Gilles): ...je peux admettre qu'il y en avait trop, elles n'étaient pas toutes bonnes. Ça, je suis d'accord avec vous.

M. Rathé: Ma question n'a nullement pour but de pointer qui que ce soit et de blâmer qui que ce soit. Et je veux qu'on soit bien clairs sur le sujet...

Une voix: Le ciblage, c'est ça.

M. Rathé: ...on n'est pas là pour blâmer qui que ce soit. Je pense qu'on essaie d'atteindre l'efficacité et l'efficacité beaucoup plus que d'autre chose. Vous savez, j'ai été, pendant 25 ans, en développement d'affaires, gestion de ventes, prospection, je connais ça beaucoup, j'ai... j'avais plusieurs bureaux à travers le Canada, et une des choses qui était tellement importante chez nous puis, je pense, surtout, en prospection, c'est de s'assurer que mon équipe de vente ne va pas voir la même compagnie de Toronto, puis celle de Vancouver ne va pas voir la même compagnie de Toronto, puis celle de Montréal ne va pas la même compagnie de Toronto, sauf peut-être s'il y a des gens à convaincre dans les filiales, qui ont des influences sur la compagnie de Toronto.

Et ma question portait juste là-dessus. Ma compréhension est peut-être mauvaise, mais j'ai l'impression que ce que le Vérificateur général nous dit, c'est qu'il y a des entreprises qui ont été ciblées ou, si vous voulez, même prospectées par les trois organismes en même temps. C'en est ma compréhension. Et peut-être que j'ai une mauvaise compréhension de cela. Et, si c'est le cas, je veux dire, bien il me semble qu'on devrait avoir une meilleure coordination, on devrait avoir une meilleure façon de travailler. Et c'est là-dessus que je veux vous entendre. Je ne veux pas... Il n'est nullement question de dire: M. Demers, vous avez eu un tort et... Ça, écoutez, on est tous là, je pense, pour que ça fonctionne. Et c'est plus là-dessus que je voulais vous entendre.

M. Demers (Gilles): Bien, je vous dirais, là, le ciblage, les cibles, les 137 cibles, c'est du papier qui est envoyé, O.K., c'est du papier qui découlait des informations qui avaient été recueillies parfois par des... des dirigeants de filiale dans les cadre des activités normales qu'on a ou dans le cadre de travaux.

L'autre partie, sur l'aide financière, bien ça reflète aussi ce que j'ai dit d'entrée de jeu tantôt, c'est là la dernière partie, à mon point de vue, d'une démarche de prospection. Est-ce que les gouvernements doivent donner de l'aide ou pas? Puis là, quand on travaille là-dessus, on n'est même plus avec les gens qui font de la prospection d'Investissement Québec, on est avec la Division financière d'Investissement Québec et on va intervenir, on va être là avec eux surtout si c'est un projet qui est hors normes, qui nécessite ce qu'on appelle dans le jargon l'article 28. On doit aller au Conseil des ministres avec et on travaille avec Investissement Québec. Mais là ce n'est même pas le même monde, c'est les gens de chez nous qui sont plus du côté du financement des programmes.

Alors, ça vous décrit une autre facette de la démarche. On est à l'autre bout. Puis, je vous dirais, ces dernières années, on ne commence jamais... on n'aborde jamais une entreprise en vous disant... en leur disant ceci: Au Québec, ce n'est tellement pas une belle place pour faire des investissements que voici l'argent qu'on vous donnerait pour venir chez vous... chez nous. Ça, ça a été le... ça a été un virage. Ça n'a l'air de rien, mais c'est un virage. Ce qu'on appelait... on a déjà appelé la boîte à

outils, dans le passé, là, bien ce n'est pas de même, je pense, que tes gens travaillent. Puis, nous autres, comme approche, comme politique, comme approche, c'est l'approche du, je dirais, du ministère. On ne commence pas comme ça.

M. Rathé: Brièvement, est-ce qu'on a le temps d'entendre peut-être...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...peut-être encore quelques minutes...

M. Rathé: ...sur le même sujet pour compléter peut-être ce que M. Demers nous indique.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Mme Morin, peut-être.

M. Rathé: Mme Morin, M. Daoust, peu importe.

Une voix: ...

Mme Morin (Louise): Oui. Je pense que je comprends un peu votre malaise, parce qu'au moment de la période couverte par le mandat de vérification le Vérificateur, je pense, a fait des constats qui étaient en grande partie justes, mais la situation avait déjà commencé à évaluer. Je pense qu'avec le ministère on avait réalisé qu'il manquait quelque chose. Là, on avait un certain nombre de... on avait un passé, là, de cibles qu'on avait regardées, examinées. On en avait pris certaines, avec un certain taux de résultat. Et là on s'est dit qu'il fallait un peu compléter ce que le ministère... ou ce que le ministère nous pointait, avec un peu l'expertise des démarcheurs sur le terrain. Rappelez-vous que, nous, les démarcheurs, on a commencé, on en avait seulement deux à Paris, et on a développé le réseau à ce moment-là. Donc là, on avait des... comment dire, des rapports, là, de la rétroaction de gens sur le terrain qui nous disaient: Bien, pas celle-là, ou: Oui, celle-là ou...

Bon, là, depuis le début du mandat de vérification, avec l'équipe du ministère, on a beaucoup réfléchi et là on pense qu'on a trouvé peut-être une ébauche de solution en intégrant les sectoriels du ministère dans des cellules de veille que nous avons chez Investissement Québec, où, là, on a un peu l'expertise et des uns et des autres. Je ne vous dis pas que c'est une solution. Elle n'est pas encore parfaite, parfaitement rodée, tu sais, on est en train de la faire, là, mais je pense qu'on en est là.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Rapidement.

M. Bouilhac (François): Ce à quoi Louise fait allusion, c'est pour ce qu'on... les nouveaux investissements. On a dit tout à l'heure que l'investissement, c'est aussi, souvent, du réinvestissement. Et, pour le réinvestissement, il y a un programme qui s'appelle Horace+, du nom d'un commissaire industriel bien connu qui s'appelait Horace Boivin, qui était à Granby. Et là, à chaque fois qu'il y a des... Il y a... Les programmes de visite de filiales sont tous inscrits par tous les partenaires, qui sont ici présents aujourd'hui, dans le système Horace. Donc...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...et qui est inutilisé, là?

M. Bouilhac (François): C'est exactement ça.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Donc, elle était, au mois de mai, inutilisée. Expliquez-moi qu'elle soit maintenant quelque chose de... un modèle.

M. Bouilhac (François): Elle était différemment utilisée. Elle est de plus en plus utilisée. Ça a pris un certain temps avant que tout le monde participe de la même manière, mais effectivement, à l'heure actuelle, la base de données reçoit, de la part d'Investissement Québec, une fois par année, la liste des filiales qui sont prévues d'être visitées, et il y a une mise à jour. Alors, ce qui est inscrit dans la base de données, ce sont les entreprises qui sont visitées.

Mme Morin (Louise): Sur une base mensuelle.

M. Bouilhac (François): Sur une base mensuelle, de sorte que qui que ce soit qui s'apprête à aller visiter une filiale, que ce soit Montréal International, Investissement Québec ou les gens du ministère, sait qu'à telle date telle personne de telle organisation est allée et a fait une visite.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Et vos employés ont le réflexe de la vérifier.

M. Bouilhac (François): Les employés ont de plus en plus le réflexe de la vérifier.

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Vanier.

Responsabilités des ministères en matière de prospection d'investissements étrangers

M. Huot: Merci, M. le Président. À mon tour de vous saluer, de vous souhaiter la bienvenue. Une question. Moi, ça va être plus de l'éclaircissement, de voir le fonctionnement, le rôle de tous et chacun, mais juste avant je veux être bien certain de quelque chose. M. Daoust, oui, c'est ça, vous avez mentionné au départ, bon, que les 11 bureaux à l'étranger... on voit, bon, New York, Chicago, Munich. Je voudrais être bien certain. C'est tout dans les bureaux où les délégations générales, les délégations du Québec... vous n'avez pas vos propres bureaux, jamais, là.

M. Daoust (Jacques): Alors, écoutez...

Une voix: ...

● (16 h 30) ●

M. Daoust (Jacques): Oui. Merci. Nous avons des bureaux là où il y a des délégations. Maintenant, à l'occasion, on doit être dans une ambassade. À certains moments, on va être dans un consulat parce qu'il n'y a pas de place pour nous accueillir dans les... Mais de toute façon nous passons par le MRI pour le faire. Je ne m'installerai pas dans une ambassade par moi-même, là, c'est le MRI. Les relations internationales, c'est le MRI...

M. Huot: Je voulais juste être certain.

M. Daoust (Jacques): ...et jamais, jamais on ne passera à côté de ça.

M. Huot: Mais, dans votre rapport annuel, vous dites seulement, dans votre répartition de l'effectif: Huit personnes hors Québec seulement. C'est ce qui est écrit.

M. Daoust (Jacques): Écoutez, il y a sûrement une erreur là, là.

Une voix: Parce que ça...

M. Huot: Ça comprend les permanents, qu'on dit, seulement. Mais j'ose espérer que ce n'est pas seulement des employés locaux. Je ne me souviens pas le terme que vous utilisez, là.

M. Daoust (Jacques): Recrutés localement.

M. Huot: Recrutés localement. Ça prend des gens qui connaissent bien le Québec pour...

M. Daoust (Jacques): Non, non, mais, écoutez, si vous saviez... En tout cas, un jour, j'espère être capable de vous présenter par exemple Haiqing Jiang, qui est notre représentante à Beijing. C'est une... pour raconter une histoire vite, c'est une jeune femme qui parle un français parfait, parce qu'on lui a dit au primaire que le français, c'est une très belle langue. Puis j'ai dit: Comment pouvez-vous le conserver? Parce qu'elle ne l'a pas appris à l'extérieur de la Chine. Elle dit: Le pays est grand, vous savez, j'ai marié un homme qui a la même passion que moi, et on se parle en français à la maison. Alors, elle a un minimum de connaissances de la langue, vous savez, elle le parle très bien. Elle connaît le Québec, elle est venue déjà étudier ici. On ne prend pas des analphabètes en Québec.

M. Huot: ...la plupart de vos employés, ce sont des recrutés...

M. Daoust (Jacques): Écoutez, je n'en ai que trois recrutés localement.

M. Huot: O.K.

M. Daoust (Jacques): En Asie...

M. Huot: Les autres, ils ont des statuts temporaires ou...

M. Daoust (Jacques): Non, ce sont des gens qu'on rapatrie après un certain temps et aussi qu'on change de place. On a déplacé, par exemple, notre représentant qui était à Londres puis on l'a déplacé à Paris récemment, Paris est plus recherchée.

M. Huot: Mais je vous mentionne seulement: Dans votre rapport annuel, on dit: Huit personnes hors Québec.

M. Daoust (Jacques): Je le validerai, là, mais ça me surprend beaucoup. Vous avez un bon point, je vous remercie de le souligner.

M. Huot: O.K. Bien, je voulais voir. Puis vous mentionnez aussi seulement... moi, j'accroche là-dessus, vous dites: Nous avons une équipe à Montréal, 11 bureaux à l'étranger. Mais, quand on regarde, vous en avez partout, dans les régions au Québec aussi.

M. Daoust (Jacques): ...au Québec, et on n'est...

M. Huot: Il faut le dire.

M. Daoust (Jacques): ...on n'est pas nécessairement dans des régions grosses économiquement, mais on est dans des régions où il y a un besoin de développement économique.

M. Huot: O.K., puis je vais...

M. Daoust (Jacques): Alors, on a un bureau à Chandler, puis on en a à Montréal, puis on en a à Québec, puis on en a à Chicoutimi.

M. Huot: O.K. Je vais reprendre votre approche, vous avez donné des exemples concrets tout à l'heure. Moi, j'aimerais ça, en utilisant un cas de figure, un cas assez... en étant général et spécifique à la fois. Prenons l'Allemagne, par exemple. Disons qu'on a maintenant une délégation générale du Québec qui est à Munich...

Une voix: ...

M. Huot: ...et il y a une antenne à Berlin, je pense, ou il y a un petit bureau à Berlin aussi. Bon.

Les relations avec l'Allemagne — là, ça va s'adresser à tout le monde, là, pas seulement à vous, M. Daoust — les relations avec l'Allemagne, c'est essentiellement aéronautique, technologies de l'information. Il y a d'autres choses, là, mais les gros créneaux, c'est ça. On a plusieurs entreprises allemandes qui sont installées ici, beaucoup d'emplois qui sont créés par des entreprises allemandes. Donc, il y a un travail de démarchage, il y a un travail de relations, d'entretien de bonnes relations avec les autorités allemandes, avec les entreprises allemandes, la participation à des activités économiques, à des foires, toutes sortes de choses. Donc, le délégué général du Québec a un rôle très important, je présume, dans les bonnes relations, principalement avec la Bavière, là, je sais que c'est avec la Bavière. Le MDEIE a certains intérêts aussi, certains créneaux qu'il veut pousser. Investissement Québec doit cibler certaines entreprises, Siemens, etc., en particulier. Montréal International, probablement, a des intérêts aussi envers la Bavière, envers l'Allemagne.

Donc, on disait tantôt que le ministère des Relations internationales, par son délégué général, dans ce cas-ci, a un rôle de coordination. Mais, si on prend l'Allemagne comme ça, ça peut être un beau cas de figure, je pense, c'est quoi, le rôle de tous et chacun? Puis comment se fait la coordination par le MRI ou par le délégué général du Québec? Est-ce que vous êtes capables de me répondre, chacun d'entre vous, en une couple de minutes pour que je rentre dans mon temps, M. le Président? C'est un défi, là.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...commencer par François Turenne, qui est vraiment la personne du MRI ici.

M. Turenne (François): Ça me fait plaisir, je suis content d'avoir une question, je suis très content.

Une voix: Je l'aurais posée, François.

M. Turenne (François): Écoutez, le rôle du délégué général... Par exemple, à Munich, là, on a neuf personnes qui sont sur place, il y a un délégué général, il y a une délégation générale. Alors, le rôle du délégué général, évidemment c'est de représenter le Québec dans ce pays, puis en particulier, vous le savez, vous l'avez dit, en Bavière, on a une relation privilégiée avec la Bavière.

Je rappelle que la Bavière est un État fédéré, un peu comme nous. On a une relation historique très forte, on a beaucoup de complicité avec la Bavière, donc, sur le plan politique, ça aide les choses. Et aussi vous savez que la Bavière, c'est une partie de l'Allemagne qui est très... assez prospère, donc un intérêt pour nos entreprises qui viennent là puis des intérêts aussi pour les investisseurs qui peuvent venir ici.

Le rôle du délégué, bien c'est de faire un peu la relation publique avec tout ce qui est intéressant pour nous en Bavière et tout ce qui intéresse aussi les Bavarois et les gens de l'Allemagne. Donc, il fait de la concertation, la coordination, il maintient des relations, il participe aussi à des activités publiques, là, qui peuvent être intéressantes. Par exemple, s'il y a une foire, bien il va avertir, exemple, notre ministère du Développement économique qu'il y a une foire qui porte sur tel sujet: Est-ce qu'il y aurait intérêt à faire participer nos entreprises? Si des entreprises sont intéressées, on va faciliter leur venue, leur participation. Donc, c'est de la coordination terrain.

Il y a aussi l'autre rôle conjoint important lorsqu'il y a des missions, parce que souvent il y a des missions commerciales qui sont organisées systématiquement. Il y a des fois des missions commerciales et institutionnelles qui sont importantes. Alors là, le rôle du délégué sur place est très important. C'est lui qui...

M. Huot: Les missions sont plus pour les entreprises, pour leur permettre d'exporter et non d'aller...

M. Turenne (François): Et ça dépend. Des fois...

M. Huot: ...ou il y a les deux. Il y a de la prospection aussi, oui?

M. Turenne (François): Des fois, ça peut conduire à de la prospection. Exemple, ce que... la dernière mission qu'on vient de faire à Tokyo, où M. Daoust était présent, c'était à la fois une mission économique, qui intéressait certaines entreprises, plus institutionnelle parce qu'on avait aussi des universités, on avait d'autres volets culturels et on en a profité pour faire des activités de prospection.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...du MRI assez bien déterminé. Je vous ferai intervenir après, si vous permettez. Je vais demander aux autres qui... Dans le cas de l'Allemagne — on va garder cet exemple-là — François Bouilhac, peut-être...

M. Bouilhac (François): ...un excellent exemple, si vous permettez, qui est un exemple qui se passe ici, au Canada.

Une heure avant cette commission, j'ai reçu un courriel de M. Rocco Delvecchio, qui est le vice-président Affaires intergouvernementales chez Siemens, à Toronto, et M. Delvecchio me demande un rendez-vous avec le ministre le 2 novembre. Bon. La coordination, elle va se faire de manière très simple. Je vais donner un coup de téléphone demain matin à Louise Morin, je vais lui dire: Il y a une demande de rencontre de M. Delvecchio, qui veut vraisemblablement parler de dossiers d'investissement ou de projets avec le ministre ici, au Canada. Nous allons organiser une rencontre avec M. Delvecchio et le ministre si le ministre est disponible et nous préparerons un cahier de briefing pour le ministre de sorte... cahier de briefing qui sera fait avec notre collègue d'Investissement Québec, de sorte que l'information va circuler.

Je participe régulièrement à Davos... au World Economic Forum, à Davos, tous les ans. Dans les rencontres que fait le premier ministre ou le ministre, il y a des activités à caractère investissement. La personne qui rencontre l'investisseur étranger avec le premier ministre ou le ministre, c'est soit le représentant d'Investissement Québec sur place soit moi. À l'issue de la rencontre, des comptes rendus sont effectués. Ces comptes rendus, nous nous les échangeons entre Investissement Québec et nous, et il y a un seul compte rendu qui est fait.

Voilà un... voilà des exemples très concrets de la manière dont les dossiers d'investissement sont traités.

M. Huot: Est-ce qu'on... là, je ne veux pas dire de grossièreté, là, mais est-ce qu'on peut dire que le MRI a un rôle plus protocolaire dans ce cas-là?

Une voix: ...

M. Huot: C'est pour ça que je pose la question. C'est pour ça que je pose la question, M. le Président, protocolaire dans le sens des bonnes relations entre les politiques, si on veut, là, et en termes de contenu économique, ces choses-là, c'est le MDEIE qui va jouer le rôle. Je vais... je pense que vous voulez réagir, là.

M. Turenne (François): Sur le plan des contenus, effectivement la responsabilité appartient au MDEIE. Par ailleurs, au-delà du protocole, parce qu'effectivement il y a des activités protocolaires, puis ce n'est pas négatif, hein, de faire du protocole, il y a, au sein — prenons toujours notre exemple de Munich — au sein de la délégation, des délégués commerciaux, des représentants commerciaux qui relèvent de la délégation administrativement mais qui sont souvent... proviennent du ministère du Développement économique, qui font un travail d'accompagnement économique. Donc, le travail qui vient d'être expliqué par M. Bouilhac se fait sur le terrain, dans la région, auprès d'entreprises, d'investisseurs potentiels, etc. Donc, ça dépasse... Puis je vous dirais que le gros des activités qui se font dans les délégations, bien qu'il puisse y avoir un aspect protocolaire... mais souvent mènent à du développement économique.

Je veux juste vous rappeler que plus de 50 % de l'économie du Québec dépend de nos exportations. Le gros de notre personnel dans les délégations sont aux États-Unis. Il y en a beaucoup aux États-Unis, il y en a évidemment beaucoup en France parce qu'on a une relation privilégiée, là, culturelle, mais le gros de nos activités tourne beaucoup autour du développement économique.

M. Huot: Je vais spécifier. Quand je parlais de protocole, je le prenais au sens très large, M. le Président, le terme «protocole».

● (16 h 40) ●

Une voix: ...

M. Huot: Non, non, mais il y a ça, mais pas seulement ça. C'était plus dans le sens des relations entre les élus, et etc.

M. Bouilhac (François): ...citer, qui date de ce matin. C'est un hasard, mais le hasard fait quelquefois bien les choses. Nous préparions, ce matin...

Une voix: ...

M. Bouilhac (François): Nous préparions, ce matin, la première rencontre... nous préparions la prochaine mission du premier ministre à Davos 2010. Il y avait, autour de la table, en conférence téléphonique, à Munich, la conseillère économique mais également la conseillère plus politique du ministère des Relations internationales. Il y avait, à Montréal, le représentant d'Investissement Québec et, à Québec, des représentants du MRNF, des représentants du MAPAQ et, bien entendu, des représentants du ministère, y compris des gens de communication.

M. Huot: Et qui coordonnait le tout?

M. Bouilhac (François): Je coordonnais le tout.

M. Huot: Donc, le MDEIE.

M. Bouilhac (François): Parce que nous discutons de la portion économique du programme du premier ministre à Davos en janvier 2010. Mais malgré tout la conseillère politique du ministère des Relations internationales était aussi en ligne à Munich parce qu'il y a un lien bien sûr entre les activités économiques du premier ministre et les activités politiques du premier ministre.

M. Huot: O.K. Mais, quand on va arriver à aller vers Davos, à s'en aller à Davos, à planifier les rencontres, à planifier le voyage, qui vient et qui rencontre qui, là, c'est le MRI qui prend la relève.

M. Bouilhac (François): C'est tout le monde. Ce matin encore, à une conférence téléphonique à propos de la préparation de la mission du premier ministre en Inde, il y avait, autour de la table, outre le cabinet du premier ministre, et le cabinet du ministre du Développement économique, et le cabinet du ministre des Relations internationales, puisque les trois vont participer à cette mission, il y avait également des gens du MRI, des gens du MDEIE: les gens du MRI pour s'occuper du dossier plus rencontres politiques, etc., et les gens du MDEIE pour s'occuper de l'aspect économique de la mission du premier ministre et du ministre et des programmes des entreprises. Et il y avait, bien entendu, en ligne le chef du bureau du Québec à Mumbai.

M. Huot: Donc, juste...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...arrêter le bloc ici, là, ça fait quand même 13 minutes. Si tout le

monde donne son exemple, on n'en sortira plus. Il y a quelqu'un qui a été très discret, mais sa présence est importante, c'est l'auteur du rapport, c'est le Vérificateur général. Je pense que je vais lui donner la parole quelques minutes.

Échanges d'information quant à la prospection d'investissements étrangers

M. Lachance (Renaud): Écoutez, vous devinez un peu que parfois il me vient en tête certains commentaires que je pourrais faire, mais ce qui est plus important pour moi, c'est les gestes positifs qui sont posés, qui regardent l'amélioration des choses. C'est ça qui est bien plus important. Et, pour ma compréhension des choses, lorsque vous parlez de l'utilisation de la base de données Horace, est-ce que ça veut dire que les gens de Montréal International également sont des utilisateurs de plus en plus fréquents de cette base? Et est-ce qu'autant le ciblage et le démarchage de Montréal International est coordonné avec le démarchage et le ciblage des activités? Parce que je pense qu'on parle beaucoup de la coordination entre le ministère et Investissement Québec, mais est-ce que c'est aussi étendu et intense avec Montréal International?

M. Gamache (André): Je vais demander à M. Farah de...

M. Farah (Élie): Merci beaucoup. Écoutez, je pense que, quand on parle de prospection d'investissements, on fait la séparation entre les nouveaux investissements et entre les filiales étrangères.

Au niveau d'Horace+, on a beaucoup amélioré le véhicule au cours des derniers mois, et aujourd'hui, à chaque mois, les visites qui ont été faites dans le courant du mois sont versées, ce qui n'était pas le cas avant. C'était aux six mois avant. D'ici la fin de l'année, comme l'a dit M. Bouilhac, les plans de visite à venir des filiales pour les années à venir vont être versés là-dedans. À Montréal, nous avons 900 filiales que nous considérons stratégiques. Le plan est déjà fait avec nos partenaires municipaux, sur lesquels vont être visités en 2009, 2010 et 2011. Nous sommes prêts à verser cette information dans Horace+ et à coordonner avec tous nos autres partenaires.

Lorsque l'on parle de nouveaux investissements, il faut comprendre que la stratégie de prospection d'investissements de Montréal International, elle est vraiment arrimée avec celle des plans stratégiques de développement économique de la CMM et de la région de Montréal. Notre emphase à nous, elle est prioritairement en haute technologie. 80 % de nos résultats sont dans ce domaine-là. Et le défi du ciblage, de la coordination, c'est non seulement de cibler celles les plus portantes mais aussi d'identifier les futures stars, dans cinq ans, dans 10 ans, quelles vont être les technologies de pointe qui vont permettre, dans cinq ans, dans 10 ans, d'aller chercher ces entreprises aujourd'hui avant que tout le monde ne les sollicite.

Et effectivement Horace peut jouer un rôle, et le ministère a définitivement un rôle important à nous aider à identifier les technologies qui vont être les plus porteuses dans l'avenir et cibler celles-là.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. Farah. Est-ce que vous voulez poser d'autres questions? Ça va, pour l'instant?

M. Lachance (Renaud): Est-ce que c'est possible qu'une entreprise étrangère reçoive un jour la visite de quelqu'un d'Investissement Québec et, quelque temps après, reçoive la visite de quelqu'un de Montréal International sans vraiment que les gens, de part et d'autre, le savent?

M. Farah (Élie): ...arriver, et ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose, je dois vous dire. Quand vous prenez une entreprise de grande taille, les portes d'entrée, en termes de prospection d'investissements, varient beaucoup. Vous pouvez aller chercher le président, vous pouvez aller... un vice-président de développement corporatif, développement des affaires, etc. Lorsqu'on parle à ces multinationales-là, il est de mon opinion que plus de fois le message est passé, plus c'est meilleur, parce que, dans un contexte hautement compétitif, il faut répéter, répéter, répéter le message.

M. Lachance (Renaud): Mais est-ce que ce ne serait pas préférable qu'au moins, de part et d'autre, les gens le sachent plutôt que ne le savent pas, lorsqu'ils sont visités? Est-ce que, ça, il existe un canal de communication qui permet que toutes vos visites sont transmises à tout le monde dans le domaine? Parce que, bon, nous, on a fait les travaux de vérification et puis on a parfois un peu l'impression, comme on l'a soulevé, qu'il y avait peut-être besoin de concertation.

M. Farah (Élie): Nous serions très heureux de contribuer à un véhicule comme ça, au sein d'Horace, ou un autre véhicule.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Très bien. Merci. Alors, je me tourne vers le député de Masson, qui va poser la prochaine question.

Utilisation de la base de données Horace+

M. Tremblay: ...merci beaucoup et merci de vous être déplacés. Je tiens aussi à souligner et à remercier le président. Je trouve ça intéressant d'avoir le président d'un conseil d'administration parmi nous. Écoutez, juste rapidement, là, pour revenir sur Horace, rapidement, rapidement, après ça je vais avoir d'autres questions, je suis content de lire dans le rapport... je pourrais être un député un peu plus négatif et dire: Depuis 2005, vous auriez pu l'utiliser. Mais là je suis content de voir et... plutôt, dire que vous avez commencé à l'utiliser et dire que ça va bien. Juste confirmer qu'au niveau d'Investissement Québec, tantôt vous l'avez dit, vous avez commencé à l'utiliser aussi, je suis bien content.

Je voudrais savoir si vous avez mis des moyens en place pour essayer de maximiser puis essayer de motiver votre monde à l'intérieur de vos bureaux pour utiliser ce logiciel-là, autant aussi Montréal International, mais ce que vous avez fait concrètement pour motiver votre monde à l'utiliser, ce logiciel-là.

M. Daoust (Jacques): ...des troupes, de son équipe, c'est Mme Morin qui peut répondre.

Mme Morin (Louise): Bien, d'une part, nos données mensuelles et le fait... quand on verse nos intentions de visite de filiales en début d'année, ça s'est fait de

façon centralisée. Et, moi, j'ai demandé aux gestionnaires de mes différentes équipes d'inciter les gens à aller vérifier, autant que faire se peut. Et, quand on voit, là, déjà, on a pas mal de données qui sont déjà dans Horace, on voit s'il y a des doublons, puis là c'est plus facile d'identifier: Bon, bien là allez voir si... appelez votre collègue puis allez voir s'il n'y a pas...

Rôle de MI dans les activités de prospection d'investissements étrangers

M. Tremblay: Il y a un suivi qui est fait. Ma deuxième question, c'est en lien avec la question de mon collègue de Nicolet-Yamaska. Tantôt, il vous a demandé votre rôle, selon vous, à l'égard des suivis au niveau des filiales. On a entendu les deux, mais, moi, j'aimerais bien entendre Montréal International à ce sujet, au niveau des filiales qui sont déjà au Québec. Est-ce que vous avez un lien directement avec Investissement Québec et le MDEIE à savoir ce qui se passe? Est-ce que vous avez un lien? Êtes-vous en lien?

M. Gamache (André): On a un comité. Je vais laisser M. Farah compléter. Mais on a mis en place, comme j'ai dit tantôt, un comité sur les filiales étrangères, et ça regroupe l'ensemble de tous les intervenants, qu'ils soient même du gouvernement du Canada, Québec, les municipalités surtout, parce que les municipalités suivent beaucoup, beaucoup les filiales étrangères. Ça, c'est très important, elles sont sur leurs territoires, elles les voient quotidiennement. Et là nous avons des réunions, nous, de coordination.

Et je vais demander de M. Farah de compléter ce qui se passe à ces réunions-là. Et je pense que vous allez avoir une bonne mesure pour apprécier finement ce qui se fait.

M. Farah (Élie): Au fait, Montréal International agit comme coordonnateur de toute l'approche métropolitaine au niveau des filiales étrangères.

Comme M. Gamache vous l'a dit un peu plus tôt, nous avons 15 ententes de signées avec les CLD. Et, comme Montréal International est le partenaire membre d'Horace+, ce que les municipalités ne sont pas, nous coordonnons avec les municipalités les visites de filiales grâce à Horace et en intervention et en complémentarité avec eux. Donc, effectivement, les 300 visites de filiales, par année, qui sont faites par nous et nos partenaires sont toutes influencées par Horace.

● (16 h 50) ●

M. Tremblay: Vous misez vraiment sur Horace dans l'avenir, pour...

M. Farah (Élie): Je vous donnerai la réponse honnête: De plus en plus.

Mandats d'IQ et du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

M. Tremblay: Excellent. C'est bien. Je suis content, un peu comme le Vérificateur a dit tantôt, que ça s'en va vers le bon sens. Et ma dernière question... Après ça, je vais laisser un petit peu plus de temps. Vous savez

qu'il y a déjà eu un forum des dirigeants d'entreprise en 2007 puis qu'ils disaient eux-mêmes — c'est un petit peu votre clientèle — de clarifier le mandat entre le MDEIE et Investissement Québec. Je voudrais savoir un petit peu votre position face à ça. Est-ce que vous pensez qu'aujourd'hui, en 2009, est-ce que vous pensez que leur façon de voir les choses est encore la même ou comment vous voyez ça aujourd'hui?

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...

M. Daoust (Jacques): Alors, écoutez, tout semble avoir surgi spontanément à partir du mois de mai. Je veux absolument dire la chose suivante, c'est que le Vérificateur n'a pas commencé à la mi-avril, vous savez, le Vérificateur a été dans nos murs pendant longtemps et, quand le Vérificateur est là, il pose des questions, puis, quand il insiste sur une question, tu comprends ce qu'il veut dire, de sorte que...

Des voix: ...

M. Daoust (Jacques): Alors, ce que je veux dire par là, c'est que, de toutes les visites qui ont été faites, il est bien évident que nos organisations se sensibilisent à ça, et ça donne un sens de la direction, et c'est ce qu'on a fait. Et c'est pour ça que vous voyez des changements qui ont été faits, qui s'imposaient, sur lesquels on avait peut-être... on n'avait pas mis le pied sur l'accélérateur mais qui...

Ça a duré combien de temps? Ça a duré à peu près 12, 18 mois, M. Lachance? Alors, au cours de 18 mois, puis là ça fait six mois de plus que ça, on parle de deux ans, là... et, au cours de ces deux années-là, M. Demers a mentionné tantôt qu'il y a beaucoup de choses qui avaient évolué au cours des deux dernières années.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...processus qui dure un certain temps et qu'il y a un ajustement tout au long, et c'est d'ailleurs une des vertus de ce genre d'analyse.

Les blocs sont un petit peu plus courts maintenant. Peut-être un petit mot de M. Demers parce que je voudrais permettre à tout le monde d'intervenir.

M. Demers (Gilles): Il y a des changements qui sont liés bien sûr à l'exercice qu'on est obligés de faire puis qu'on était bien contents de faire, mais je dois vous dire que cette préoccupation-là était là depuis... Le Vérificateur parle de textes et de documents en 2003-2004, et il y a eu un changement. Mais ces changements d'attitude là, ça ne se change pas du jour au lendemain... les habitudes. Et un des grands changements: à partir du moment où les prospecteurs n'ont pas vu leur rémunération liée directement, directement, l'information a commencé à circuler et beaucoup plus facilement. Et ça, je dois vous dire que ce n'est pas le gouvernement qui l'a décrété, ça s'est fait. Puis, la journée que ça s'est fait, on a commencé à s'approprier tous beaucoup plus facilement. Donc ça, c'est...

Parce qu'on parle de quoi? On parle d'organisation, et d'attitudes, puis de comportements. Puis, quand je disais dans mon petit mot: On ne décrète pas ça, ça veut dire qu'il faut être patient, tenace, puis il faut réussir à convaincre tout le monde que c'est payant de travailler ensemble. Puis ça, ça s'est fait. Puis, moi, je vous dis, ça a commencé en 2004, en 2005, en 2006, puis parfois on

fait des bouts, ça avance vite, ça recule. S'il s'en va, bien on va être obligé de recommencer. Si je pars, on va être obligé de recommencer un certain nombre de choses. Il faut s'assurer maintenant que ça, ce soit codifié. Puis, je suis d'accord avec le Vérificateur, c'est un grand service qu'ils vont nous rendre en disant: Bien, voici, on le codifie, comment ça marche. Celui qui va me suivre, celui qui va le suivre ne partira pas de zéro, il va avoir quelque chose, puis on espère maintenant que notre monde va embarquer là-dedans.

L'implication puis le fait que les gens impliqués dans la prospection mettent de l'information dans Horace, moi, je vais vous dire une chose, c'est difficile, il faut y travailler. J'ai un système chez moi, Clientis. Ils travaillent pour moi, batêche, hein, ils travaillent pour moi. Bien, je suis obligé constamment de leur répéter que tu mets tes informations dans le système Clientis pour que tes collègues puissent savoir. Ça, c'est notre système interne.

Ça fait que, vous savez, là, quand on est entre des organisations différentes, il faut voir qu'il faut mettre l'épaulé à la roue. Ce que je peux juste dire, une chose, c'est que la direction de ces organisations-là actuellement impliquées... poussent tous dans la même direction. Ce n'est pas arrivé souvent dans le passé, puis, moi, ça fait 10 ans que je suis dans ce monde-là.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...d'avoir compris un détail important. Vous avez dit: Les gens ne sont plus rémunérés maintenant en fonction de l'investissement. Et il faudrait que vous précisiez ça parce que ce n'était pas le cas il y a deux ans, là. Alors, ça s'est fait quand et comment?

M. Daoust (Jacques): Écoutez, ça a changé. Chez nous, c'était moins ça. Le système de rémunération chez nous... D'abord, nos employés sont syndiqués en très, très vaste majorité, 90 % de nos...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...

M. Daoust (Jacques): Non, mais les bonus sont assez modestes. On n'a pas un système de rémunération qui est distinct, séparé. On reçoit les mandats de négociation du Conseil du trésor, et le système de bonification chez nos employés, là, ça ne fonctionne pas comme ça. Mais il y a d'autres structures de démarchage qui étaient auparavant peut-être rémunérées de cette façon-là, là, mais pas chez nous.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est toujours des fonctionnaires.

M. Demers (Gilles): ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Vous irez vous plaindre une autre année.

Des voix: Ha, ha, ha!

Le Président (M. Simard, Richelieu): Alors, on va passer au député d'Orford, s'il vous plaît.

M. Reid: Merci, M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...les blocs sont un peu plus courts à partir de maintenant pour permettre à tout le monde d'intervenir, d'accord?

Responsabilités des intervenants en matière de prospection d'investissements étrangers (suite)

M. Reid: Je suis heureux que M. Demers ait répondu un peu à une de mes questions, et je vais y revenir, mais avant je voudrais juste dire qu'évidemment notre fonction, à nous, dans la partie de notre rôle comme commission qui travaille avec le Vérificateur général, c'est de vérifier que... bon, c'est de voir que, le Vérificateur général, dans ses recommandations, il y a de l'action qui se fait, qu'on va dans ce sens-là. Et je pense que les réponses vont effectivement là-dedans.

Le Vérificateur nous dit que par contre il n'a pas été voir partout. Et, moi, je voudrais revenir dans un instant sur la partie des efforts régionaux et de comment est-ce que l'interface fonctionne, mais avant je voudrais dire que, moi, je ne suis pas mal à l'aise, comme la personne qui a parlé pour Montréal International, qu'il y ait plusieurs démarcheurs qui courent après les mêmes. J'ai recommencé à aller à la pêche il y a quelques années, puis, à chaque fois que je vais à la pêche, il y en a toujours un dans la chaloupe à côté qui fait son quota en une heure durant le temps que, moi, je n'en poigne même pas dans la première heure, et, le lendemain, c'est mon tour. Alors, autrement dit, il faut qu'il y en ait, du monde qui y aille. Et puis on ne procède pas chacun de la même façon puis on court après les mêmes investissements. Puis, si on en a un petit peu, quand... bon, ça prend une coordination pour ne pas qu'on attrape le chapeau du voisin avec son hameçon, là, ça, c'est normal, mais il ne faut pas nécessairement qu'il y ait juste une personne dans le même coin du lac pour réussir à attraper les investissements. Donc, moi...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...des poissons.

M. Reid: Vous avez bien compris que j'ai fait bien attention de ne pas dire ce mot-là une seule fois, O.K.? Mais, bon, c'est une démarche où il y a un aléatoire un peu comme à la pêche, c'est pour ça que je pense, moi, que c'est une bonne analogie. Mais, au niveau de la circulation d'information, on le disait tantôt, c'est venu, c'est clair que l'information est... c'est le nerf de la guerre là-dedans parce que, si quelqu'un, dans la province d'à côté, le pays d'à côté, l'État américain d'à côté, a l'information, bien il va faire les mêmes démarches que nous puis peut-être qu'il va réussir à y aller plus vite ou, bon...

Mais ceci est vrai aussi entre les régions du Québec. Et, moi, j'aimerais juste savoir un petit peu comment est-ce qu'on peut gérer ça pour s'assurer que la pré-occupation du Vérificateur, qui est d'éviter les duplications, le travail inutile... Comment est-ce qu'on peut éviter ça, d'abord, peut-être à l'intérieur de vos groupes? Parce qu'au niveau du ministère il y a des bureaux régionaux; au niveau d'Investissement Québec, il y a des bureaux régionaux. Montréal International est en fait un gros CLD, si on veut, là, pour la région de Montréal, en quelque sorte. Je ne veux pas... Mais, pour moi, le CLD c'est très...

Une voix: ...

M. Reid: Mais, pour moi, le CLD, c'est très positif parce qu'à Magog, moi, je n'ai pas vu de problème, là, à Magog, de duplication entre le ministère, le CLD de Magog et Investissement Québec. Moi, je vois que ça marche très bien. Mais il reste qu'on préfère qu'une industrie qui regarde Magog, Trois-Rivières et Québec vienne à Magog puis par contre on préfère qu'ils soient à Trois-Rivières plutôt qu'aux États-Unis, si c'est ça qui arrive à la fin. Donc, on comprend tous ça.

Comment est-ce que vous gérez ça pour être sûrs que l'information circule, d'abord? Parce qu'un CLD ne dira pas nécessairement son information au CLD suivant avant d'avoir fait au moins quelques démarches, hein, on se comprend? Et comment est-ce que ça se gère, ça, comme tel? Puis est-ce que peut-être, du côté de Montréal International, ils pourraient nous dire s'ils sont satisfaits de la façon dont ça se gère aussi? J'aimerais qu'on commence par le ministère ou Investissement Québec.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Donc, M. Demers, s'il vous plaît.

M. Demers (Gilles): Bien, ce n'est pas dans mon quotidien. Ce n'est pas dans mon quotidien, je dirais. C'est évident que, nous, du ministère, lorsqu'on reçoit une information sur un prospect, tu sais, on n'a pas de préférence, on peut volontiers échanger l'information avec n'importe qui, avec n'importe quel CLD ou... parce qu'effectivement on est là pour l'ensemble du Québec.

C'est évident que quelqu'un qui est sur une base locale travaille sur une base locale, mais il travaille aussi pour attirer chez lui... Je peux comprendre que c'est plus difficile pour lui de commencer à diffuser son information, c'est clair. Son mandat, c'est d'attirer chez lui des investisseurs. Mais, nous autres, on a un devoir, je dirais, d'être équitables puis d'ouvrir les livres à tout le monde, il n'y a pas de secret, hein, puis même faire plus que ça. Parce que ça m'est arrivé même avec des gens de chez vous. J'ai déjà dit: Tu sais, je pense que, si j'étais à ta place, je ne compterais pas trop là-dessus parce qu'objectivement vous n'avez pas un avantage par rapport à d'autres régions. Puis je me sentais bien, bien à l'aise pour dire ces choses-là. Mais voilà.

Une voix: ...

● (17 heures) ●

M. Daoust (Jacques): Oui. Quand... Il y a deux situations de prospection: il y a celle où on prospecte une filiale, comme on disait tantôt, auprès de la maison mère puis il y a le terme anglais, je ne le connais pas... le «greenfield», la société qui arrive nouvellement dans notre... chez nous, qui arrive au Québec.

Et les «site locators», les spécialistes auxquels les grandes entreprises font appel en disant: Trouve-moi les meilleures places dans le monde pour installer, et voici ce que j'ai besoin, ils font un... ils répertorient les sites à travers le monde et là ils font une liste longue d'une cinquantaine d'entreprises, par exemple, ils vont réduire après ça à 20 puis ils vont commencer à nous poser des questions. Et, quand ils nous appellent, ils nous appellent, ils ne nous disent pas: La compagnie ABC a besoin de ça. Il nous dit: Une entreprise dans tel domaine recherche

un site, vous faites partie de 20 sites ou de 50 sites possibles. Et il va arriver... nous, on va dire: Oui, chez nous, c'est lequel?

Bon. Et imaginons qu'on nous dit, pour les fins de la discussion, Baie-Comeau. On veut que ce soit près de l'océan. On veut que ce soit un port en haute mer. On nous donne des critères comme ceux-là. On a peut-être Sept-Îles aussi à offrir dans ça, il faut qu'on en sache plus. Et il va arriver qu'on va ajouter en disant: Mais avez-vous penser aussi à cette place-là? Mais notre travail à nous, là, c'est de prendre la partie de l'équation puis de dire: Qu'est-ce qui correspond le mieux à ça, quelle est ma meilleure cartouche, comment est-ce que je peux faire pour gagner? Parce que la ligne que j'utilise souvent, et vous la connaissez: Quand tu finis deuxième dans une soumission, là, ta grande caractéristique, c'est que tu es le premier perdant, alors. Puis on ne veut pas être ça, on veut être les premiers gagnants. Alors, ce qu'on fait, c'est qu'on essaie de faire l'adéquation entre la demande et quels sont nos meilleurs outils. Mais ça arrive qu'on en a deux ou trois comme ça, on va les mettre dedans. Puis on dit: On ne veut pas en ajouter, on avait seulement Baie-Comeau. Et, à ce moment-là, on va commencer à travailler avec les instances locales ou régionales en disant: Écoutez, il y a une manifestation d'intérêt chez vous, voici ce qu'on a bâti, pouvez-vous compléter ça? Ça va être, par exemple... imaginons une société américaine, Sud des États-Unis; tu es à combien d'heures d'avion de Québec si tu es à Baie-Comeau? Il y a combien de vols dans une journée? Ça connecte comment pour se rendre à Dallas?

C'est le genre de questions qu'on va nous poser, ça: Quand on arrive avec Bécancour, tu es à une heure de Montréal, est-ce qu'il y a une université proche? Est-ce qu'ils font de la recherche dans tel domaine? On nous demande ces choses-là. Et ça, ça vient préciser notre offre. Et, je répète ce que M. Demers a dit, on a le mandat de desservir tout le Québec, et il y a des moments... il y a des juridictions qui aimeraient être dans la course, mais, dans notre esprit, ce n'est pas les meilleurs.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...obligé de passer à une autre intervention de ce côté-ci.

Une voix: ...

Le Président (M. Simard, Richelieu): Peut-être rapidement.

M. Gamache (André): ...important, c'est qu'il y a beaucoup d'information qui circule, qui est reliée à plusieurs personnes, et toute personne qui fait ce type de travail là... surtout chez nous, on a des démarcheurs spécialisés, prenez dans n'importe quel secteur, ils se connaissent tous, que ce soient les secteurs même au niveau du gouvernement du Canada, du gouvernement à Québec, etc., et, dans l'industrie comme telle, ils vont connaître leurs homologues partout à travers le monde, ils savent ce qui se passe. Et l'information circule informellement et formellement. Et, quand, à un moment donné, il y a quelque chose de chaud, tout le monde le sait, ça se sait, ça. Et là ça part. Et là, on verra, M. Daoust a parlé... son rôle, de notre rôle à nous et surtout le rôle des municipalités, et là, à un moment donné, là, tout le monde se met ensemble, et puis l'information, elle est partagée, parce que la bribe

d'information qui n'est pas partagée, ça peut être stratégique, et ça, c'est fondamental.

Alors, à un moment donné, ça se sait, puis là il y a des opérations communes — je pourrais vous donner un exemple tantôt — qui peuvent se faire pour déclencher une décision, et c'est ça qui est important.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci, M. Gamache. J'invite maintenant le député de Nicolet-Yamaska à poser la prochaine question.

Impact du gouvernement sur la prospection d'investissements étrangers

M. Aussant: Merci. Quelque part dans les rapports, j'ai vu qu'il y a des investissements qui semblaient être plus opportunistes que ciblés. Et ce que ça me fait penser, c'est: la nature des investissements et la hauteur des investissements pourraient varier avec qui est ministre de quoi ou quelle est l'équipe en place. Et j'aimerais savoir si, dans vos structures actuelles, il y aurait moyen de minimiser cet élément-là, faire en sorte que, quel que soit le gouvernement en place ou qui que soient le ministre et son carnet de contacts, disons, il y ait quand même les mêmes investissements qui viennent au Québec, parce qu'en bout de ligne, ça bénéficie à la population et non au ministre. C'est le fun, couper un ruban, là, mais il faut penser à autre chose.

M. Daoust (Jacques): Je peux vous dire qu'on n'en échappera pas un, peu importe le gouvernement. On a été créé en 1998. C'est le Parti québécois qui a créé Investissement Québec, et je sais que M. Landry, par exemple, était très, très, très actif au niveau de la prospection avec M. Roquet, à l'époque. Et, bon, moi, M. Bachand a été très actif aussi du temps où il était là. Nous changeons de ministre responsable d'Investissement Québec et du ministère. Mais, écoutez, c'est un travail qui est long. Je vous disais tantôt que, depuis 1996, nous ciblons, nous essayons d'aller chercher dans le solaire. Le fait de changer de gouvernement n'a rien à faire avec ça. On va continuer de chercher le solaire, puis il n'y a aucun parti politique, à ma connaissance, au Québec qui va dire: Ah, non, non, pas le solaire. Les grandes cibles ne changent pas à ce point-là. Puis M. Demers pourrait peut-être compléter ma réponse parce que, lui, il a vécu plus qu'un gouvernement et il a été à même de voir le fil conducteur dans ça.

M. Demers (Gilles): Bien, moi, juste je pense qu'il faut définir le terme «opportuniste». Le terme «opportuniste» veut dire: organiser les activités, être présent. Nos gens participent à des activités ailleurs, et là on rencontre des personnes, puis là... feront contact. Il n'y avait pas une démarche spécifique dirigée vers une entreprise, mais il a rencontré quelqu'un qui connaissait une entreprise, etc. Ça, le terme «opportuniste», dans ce monde-là, veut dire ça. Donc, ce n'est pas être opportuniste au sens de profiter de, c'est se mettre dans la circulation pour... comme ça, sur une base de chance, jusqu'à un certain point, mais en courant après, en se donnant les possibilités de rencontrer des personnes qui seront susceptibles d'être intéressées et de prendre cette information-là et d'entreprendre une démarche de prospection. «Opportuniste» veut dire ça. Cibler, ça veut dire: J'ai identifié quelqu'un et là j'organise une

stratégie pour aller chercher cette entreprise-là d'une façon systématique. Opportuniste, c'est plus... c'est selon, selon.

Vision d'IQ quant au développement économique

M. Aussant: Et est-ce qu'Investissement Québec a sa propre vision des secteurs d'avenir ou si ça, ça peut être teinté par le gouvernement en place? Et là ce que j'entends, c'est qu'il y a des gouvernements qui sont plus en faveur de la recherche et développement que d'autres. On a vu des programmes coupés et des programmes mis en place. Donc, est-ce que vous avez votre propre vision du développement économique de ce point de vue là?

M. Daoust (Jacques): On peut avoir notre vision, mais, à la base, on a convenu tantôt que le ministère du Développement économique est celui qui choisit les secteurs. Et il faut qu'on aille... Avec une population de 7,5 millions, c'est la ville de Bangalore en Inde, on ne peut pas être tout pour tout le monde, il faut choisir nos créneaux d'excellence, et se battre pour ceux-là, et devenir les meilleurs dans ceux-là, et ça, ça ne change pas, je pense, d'un parti politique à l'autre, là, de ce que j'en vois. Et je ne m'inventerai pas une vocation qui ne m'est pas confiée. Mon mandat n'est pas d'avoir la vision macroéconomique du Québec, mon mandat, c'est d'être sur le terrain puis d'aller me battre.

M. Bouilhac (François): Si je peux ajouter juste un mot. J'ai eu le privilège de participer à des activités de promotion économique dans le cadre de grandes missions avec des ministres et des premiers ministres de plusieurs gouvernements et je peux vous dire que j'ai toujours pu constater, de mon petit coin du... de responsabilité, que l'enthousiasme a été toujours le même. Quel que soit le parti politique au pouvoir, le premier ministre ou le ministre, ils ont toujours fait la promotion du Québec de la même manière. C'est clair.

M. Aussant: Est-ce que j'ai encore une petite minute?

Le Président (M. Simard, Richelieu): Une dernière question, parce que...

Utilisation de la base de données Horace+ (suite)

M. Aussant: Une question assez rapide. Un des problèmes soulevés par le Vérificateur général, c'était le dédoublement, et, à mon sens, la base de données Horace est un excellent antidote à ça. Est-ce qu'il y a en place actuellement un système qui fait que c'est obligatoire, dès après un contact avec quelque compagnie que ce soit, de rentrer ça le lendemain dans Horace pour que tout le monde y ait accès rapidement? Parce que j'ai entendu «six mois», tout à l'heure, de défil.

Mme Morin (Louise): On a une entente. On a fait une entente. Bien, peut-être, François, tu peux...

M. Bouilhac (François): Je peux vous dire que l'utilisation de... l'utilisation d'Horace, la manière dont on

envisage les choses maintenant, c'est plus de convaincre les gens que c'est utile et que c'est profitable d'inscrire dans Horace. Je montrais ça au Vérificateur général tout à l'heure: voilà le premier et le dernier outil, une clé USB qui... Pourquoi est-ce qu'on a fait cette clé USB? Pourquoi est-ce que les partenaires ont décidé de faire ça? Justement pour faire en sorte... pour convaincre les gens, de la manière positive, convaincre les gens que c'était payant d'inscrire les choses dans Horace.

M. Aussant: Donc, actuellement, il n'y a pas un système automatisé... bien, en fait, ce n'est pas obligatoire pour les gens de l'inscrire, quand ils ont eu un contact, ou d'aller voir avant de prendre contact avec une compagnie? Actuellement, il n'y a aucun des organismes qui oblige ses employés à le faire ou c'est aux démarcheurs à le faire?

Mme Morin (Louise): Nous, par exemple, chez Investissement Québec, le versement de nos... de ces données-là dans Horace se fait de façon automatique. Donc, on a déjà versé les coordonnés des entreprises que nous entendions...

Une voix: ...

Mme Morin (Louise): ...cette année.

M. Bouilhac (François): Au sein du ministère, c'est pareil.

Mme Morin (Louise): Et, à chaque mois, on va dire: Bien, voici celles que nous avons rencontrées jusqu'à maintenant.

M. Bouilhac (François): C'est ça.

M. Aussant: Donc, le délai est d'un mois à peu près?

M. Bouilhac (François): Oui.

Une voix: Dans notre cas, oui. Là, nous, on le fait.

M. Bouilhac (François): Au ministère, c'est pareil, on a un système interne qui s'appelle Clientis, et les visites dans... les visites enregistrées dans Clientis sont automatiquement transférées dans Horace.

M. Aussant: Donc, on peut dire qu'après un délai d'un mois, si quelqu'un fait un dédoublement de démarchage...

M. Bouilhac (François): Absolument.

M. Aussant: ...c'est volontaire.

M. Bouilhac (François): Oui.

M. Daoust (Jacques): Donc, mathématiquement, ça veut dire, en moyenne, deux semaines, parce qu'il y en a qui sont le premier jour puis il y en a qui sont le dernier jour. Ça veut dire qu'en moyenne... deux semaines.

M. Aussant: O.K. Merci.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui? Je m'excuse. Je passe à la députée de Hull, s'il vous plaît.

Stratégies des entreprises québécoises voulant s'établir à l'étranger

Mme Gaudreault: Merci beaucoup, M. le Président. Alors, à mon tour de vous souhaiter la bienvenue. Je pense que c'est un très intéressant exercice pédagogique que votre rapport nous a commandé cet après-midi parce qu'on a appris beaucoup de choses, on a vraiment bien présenté le rôle de chacun et on voit qu'il y a une symbiose entre le ministère des Relations internationales, le ministère du Développement économique et Investissement Québec.

J'ai une petite question par rapport à une entreprise du Québec qui voudrait s'établir à l'étranger. Est-ce que cette symbiose est aussi limpide? Si vous pouvez faire ça rapidement, j'ai une autre question au volet, mais je pense à Bombardier, quand ils ont établi leur usine au Mexique, exemple.

● (17 h 10) ●

M. Daoust (Jacques): ...M. le Président.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Je vous en prie, M. Daoust.

M. Daoust (Jacques): Alors, écoutez, c'est toujours un peu compliqué, parce que la base de notre intervention, c'est de créer de la richesse au Québec. Alors, est-ce que l'implantation de la société à l'étranger va faire en sorte qu'il se crée des emplois ici? Est-ce que ça va faire que ça va augmenter la recherche ici? Est-ce que le siège social va grossir à cause de ça? Et, si l'entreprise veut s'installer ailleurs, une des réponses que je donne souvent, c'est: Tu devrais aller voir... imaginons que c'est en Australie, va voir Invest in Australia, je suis sûr qu'ils ont des programmes. À un moment donné, l'aider à aller créer des emplois ailleurs... la richesse que ça crée ici, ça, je peux contribuer à ça. Est-ce que ça protège des emplois aussi? Ça aussi, ça va devoir entrer dans l'équation, selon le moment où on est dans le cycle économique. Peut-être que mon collègue du Développement économique peut répondre aussi, mais essentiellement on part de la base, qu'il faut que ça crée de... pour rendre un individu plus riche, rendre le Québec plus riche.

M. Bouilhac (François): Je peux répondre peut-être en complément.

M. Demers (Gilles): Bien, j'allais juste dire que nos programmes d'aide financière, c'est évident que ça... les dépenses réalisées à l'étranger ne sont pas admissibles à nos programmes d'aide. Cependant, les entreprises d'ici peuvent parler ou parler soit à nos conseillers dans une direction à l'étranger pour avoir de l'information pour ouvrir, je ne sais pas, moi, une salle de montre ou des choses comme ça. Bien, ça c'est sûr que ces conseils-là ou ces aides-là, ces appuis-là, qui ne sont pas financiers mais qui sont des informations ou les mettre en contact avec quelqu'un, c'est accessible à une entreprise d'ici, c'est toujours dans la perspective de lui aider à augmenter ses ventes. Payer ses investissements pour qu'il s'installe là-bas, ce n'est pas...

Rôle des représentations du Québec à l'étranger auprès des investisseurs

Mme Gaudreault: Très bien. Merci. J'en ai profité, les intervenants sont tous là en même temps. Alors, ma deuxième question. Je suis ici à titre d'adjointe parlementaire au ministre des Relations internationales, alors ma question va être dirigée à M. Turenne. Le monde est en constante évolution, il y a des pays émergents, et tout ça, et on s'était engagé à redéployer notre réseau de représentation à l'étranger. Alors, je voudrais vous entendre par rapport à l'état de la situation.

M. Turenne (François): Bien. J'ai mentionné dans mon intervention que présentement on compte 28 représentations à l'étranger, dans 17 pays.

Dans le cadre de la politique internationale qui avait été présentée en 2006 et dans le cadre du plan d'action, le ministère, le ministre ou la ministre à l'époque s'était engagé à redéployer le réseau, donc à aller vers... après une étude, une analyse du marché international, à notamment aller dans ce qu'on appelle... dans les économies émergentes, où on a des intérêts importants, là, sur le plan du développement économique. Donc, en conséquence, on a ajouté des ressources et rehaussé notre statut à Munich. Munich est devenue délégation générale. On a rehaussé aussi les ressources à Rome, qui est devenue aussi une délégation; à Atlanta, qui est aussi devenue une délégation. On a ouvert un bureau à São Paulo, donc au Brésil, hein, qui est une... vous savez que le Brésil est un pays important en termes de développement; et à Mumbai, qui est une antenne, là, où notamment... actuellement mise à contribution pour organiser une importante mission en février prochain. On a ouvert aussi une antenne économique à Milan, on a ajouté des ressources à Berlin, ajouté aussi à Washington, Shanghai, Beijing, Beijing qui avait été ouverte précédemment, et Los Angeles, puis ajouter de... Il y a eu l'ajout d'effectif d'Investissement Québec, on l'a mentionné tantôt, à Tokyo et à Beijing.

Donc, c'est comme ça qu'on a ajouté des ressources et qu'on a complété des programmes.

Maintenant, on est toujours en veille, c'est-à-dire qu'on s'assure que nos ressources sont à la bonne place, là, et on compte beaucoup évidemment sur ces développements-là pour faciliter le développement de nos entreprises québécoises.

Fonctions des chefs de poste

Le Président (M. Simard, Richelieu): Oui. Merci, Mme la députée de Hull. Juste en repassant la parole, avant de passer la parole au député de Blainville, profiter de ce que François Turenne est en train de parler, du redéploiement, pour l'inviter peut-être à nous indiquer quel est le rôle du chef de poste. Parce qu'il me semble que, là où il n'y a justement pas de dédoublement, où les activités sont optimisées, c'est quand un chef de poste réunit son monde régulièrement, et donne des objectifs, et vérifie le degré d'atteinte. Est-ce que mon diagnostic est assez bon?

M. Turenne (François): Bien, c'est sûr que, le chef de poste, son rôle dans une délégation, c'est un... c'est lui qui est le représentant du... j'allais dire du

ministère, mais on peut dire du gouvernement du Québec, hein? Il a un rôle diplomatique. C'est lui qui représente le gouvernement auprès des instances politiques, institutionnelles qui sont présentes dans le milieu ou dans la région où il est. Donc, c'est extrêmement important.

D'ailleurs, c'est pour ça que... vous savez que les... un bon nombre de chefs de poste, ceux qui ont le statut de délégués généraux et délégués, sont nommés par décret, hein, par le Conseil des ministres. Donc, c'est la logique de cette chose-là. Son rôle, évidemment c'est un rôle de gestionnaire de ses ressources sur place mais aussi beaucoup de concertation. Donc, c'est lui qui fait les liens avec les instances centrales, avec... Il y a aussi un support qui est offert, au ministère. Vous savez qu'au ministère il y a des directions géographiques qui supportent les chefs de poste. Donc, il y a des chefs de pupitre qui font les liens, qui ramassent l'information, qui font les liens aussi avec les autres ministères pour s'assurer que le chef de poste a toute l'information nécessaire pour faire les bonnes représentations. Donc, c'est un rôle majeur.

J'indique aussi qu'annuellement aussi on réunit les chefs de poste à Québec. C'est une... ça me semble être une tradition au ministère. Je ne sais pas si ça existait il y a 10 ou 15 ans.

Une voix: ...en tout cas, à ma connaissance.

M. Turenne (François): Oui? Et c'est l'occasion évidemment de rencontres avec les ministres, avec la députation, avec les autorités du ministère, avec des instances économiques. Exemple, prochainement, dans la prochaine visite, il y a une activité avec Montréal International, il y a du maillage qui est fait avec les entreprises, avec l'aide de MDEI. Donc, c'est l'occasion, là, de partager toute l'information nécessaire pour faire la présentation. Il y a une rencontre évidemment avec le premier ministre, là, qui a lieu à chaque année, donc.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...moment du départ, une première nomination, il y a une formation qui se fait?

M. Turenne (François): Oui. Oui, il y a un... quand un chef de poste est nommé, il y a un programme qui est fait pour... de briefing, de contact, de mise en contact avec les personnes clés notamment dans les autres ministères pour s'assurer que, quand la personne arrive en poste, là elle dispose...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...parfaitement briefé.

M. Turenne (François): Et c'est commencé, d'ailleurs.

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est commencé?

M. Turenne (François): Il a commencé la semaine dernière. Il y a eu un briefing auquel j'ai participé une partie de la journée pour déjà avoir les premiers briefings de contenu, là, sur les défis qui se posent à New York, oui.

Le Président (M. Simard, Richelieu): M. le député de Blainville.

Utilisation de la base de données Horace+ (suite)

M. Rathé: Merci, M. le Président. Écoutez, il reste peu de temps, malheureusement. On pourrait discuter encore longtemps. Écoutez, je vais aller un peu plus vers l'avenir, hein? On peut analyser ce qui se passe, ce qui s'est passé, mais je pense que ce qui est intéressant, c'est de regarder en avant, comment les choses vont se dérouler. Je vais vous simplifier les choses. Je suis un gars qui a 25 ans d'expérience de vente dans le corps. Je vous dirais que vous êtes des boîtes de vente, vous êtes des boîtes. Peut-être des fois on y attache un côté péjoratif. Il y a des gens qui aiment ça comme ça. Moi, je vous dirais que je suis très fier de venir du domaine de la vente.

Vous faites de la prospection, vous faites de la rétention de clients, vous vendez le Québec, et un des premiers défis que vous aurez sûrement — et c'est bien entamé, d'après ce que je peux voir — c'est d'implanter Horace puis de faire en sorte que vos gens ne voient pas ça comme une perte de temps. Je peux vous dire, comme gestionnaire de vente, les vendeurs, les représentants voient toujours ça comme une perte de temps de remplir des données, de les mettre dans le système, de les mettre régulièrement. Et j'espère que vous aurez les arguments pour leur démontrer qu'au contraire c'est un outil extraordinaire quand on est capables de suivre l'évolution des ventes, de la prospection.

J'ai senti également, et je trouve ça intéressant, une volonté ferme, hein, de collaborer, de la part autant de Montréal International que d'Investissement Québec, que du MDEIE. Et je vais vous poser deux petites questions en rafale, puis vous me répondrez dans l'ordre que vous voudrez. Il y a quand même d'autres organismes, hein, il y a la SGF, il y a le pôle québécois des Chaudière-Appalaches, et j'ai un petit vent qu'il y a quelque chose qui s'appelle comme Laurentides International, qui semble vouloir poindre ou qui est déjà là. On parle de CLD en région. Ce serait intéressant de vous entendre sur... je sais que c'est... déjà, vous avez des gros défis, mais comment vous allez faire pour intégrer ces gens-là dans un avenir peut-être à moyen terme ou long terme...

Une voix: ...

M. Rathé: ...hein, puis les brancher à Horace, tout le monde. Et l'autre aspect, c'est, une fois que ce sera fait et peut-être quelque chose qui s'implante plus rapidement... Cette belle volonté-là, on la sent. Je pense que, comme M. Daoust le disait tantôt, l'implantation a commencé déjà il y a... beaucoup plus que le mois de mai. On vous taquinait un petit peu.

Évaluation des activités liées à l'investissement étranger

Est-ce qu'il y a des mécanismes prévus pour l'évaluation des résultats, pour voir comment on va arriver en bout de ligne? Est-ce que, les efforts qui auront été mis, la bonne volonté, on va être en mesure de dire, autant pour vous que pour nous finalement: Voici, on progresse,

on chemine, on a des résultats intéressants, voici ce que ça donne? Alors, que... est-ce que vous avez prévu ce genre de mécanisme là?

Conformité des activités de prospection d'investissements étrangers avec la législation

Et, si on a le temps, mais sinon peut-être j'irai directement voir M. Cloutier... il y a un petit quelque chose qui me chicote dans l'acceptation de... l'adhésion aux recommandations de notre Vérificateur général, c'est le fait qu'on mentionne que les rôles et responsabilités des divers intervenants devraient toutefois être conformes aux lois constitutives, aux lois de la gouvernance des sociétés d'État. Une petite question que je me demande: Si on se rendait compte que le processus va tellement bien, là, puis que, hein, que le mode de fonctionnement actuel doit être modifié, est-ce qu'on est prêts quand même à aller jusque-là?

Alors, voilà mes questions.

● (17 h 20) ●

Le Président (M. Simard, Richelieu): C'est une grande question ouverte, et je pense que nos invités vont vouloir en choisir une petite partie pour répondre. Je vais inviter M. Daoust à... Tout le monde veut faire de la promotion, alors comment vous allez coordonner ça?

Évaluation des activités liées à l'investissement étranger (suite)

M. Daoust (Jacques): Alors, voyez-vous, le défi... parce qu'on nous parle de Montréal International, qui a l'avantage d'être structurée, alors que, quand on arrive sur le terrain avec des municipalités, des juridictions qui sont plus petites, qui ont moins de ressources, à ce moment-là, c'est plus difficile.

Je parlais de Saguenay qui se pointe à Kristiansand; ils s'en vont se battre pour leur région, puis je vous avoue qu'ils sont d'une sincérité extraordinaire. Et c'est ça qui est le grand défi, c'est: Comment je fais pour me structurer et d'impliquer chacune des régions du Québec? Parce que, quand... Ce matin, là, j'ai été à Alma puis je dois vous dire qu'il y a une grande morosité actuellement dans cette région-là: Puis comment on va remplacer... on va replacer notre économie? Puis tu es autour de la table avec des intervenants, là, puis tu aimerais ça être capable de dire: Aïe, j'ai une solution, il faut qu'on... alors. Mais, ces gens-là, là, pour eux, là, il y a une place où c'est important au Québec, c'est chez eux.

Alors, le grand défi, là, de cette coordination-là, c'est d'être capable... Puis vous soulevez un point qui est le point le plus fondamental, c'est à ça qu'on doit s'acharner au cours des prochains mois, c'est de faire en sorte que tout le monde y participe puis que tout le monde ait le sentiment d'être traité correctement dans ça, de ne pas dire: Ah, on le sait bien, c'est Québec, ah, on le sait bien, c'est Sherbrooke. Non, on le sait bien, c'est Shawinigan, on le sait bien, c'est Trois-Rivières, on le sait bien, c'est Alma.

Une voix: ...

M. Daoust (Jacques): Non, mais... Non. Il faut qu'on arrive à ça, et c'est ça qui est notre défi dans le

moment puis c'est pour ça qu'on ne peut pas vous déposer un plan clair sur la table: voici comment ça va marcher, parce que, vous soulevez le bon point, toutes les régions du Québec ont le droit d'être représentées correctement puis d'être desservies par le gouvernement correctement.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...va nous parler de Sorel.

Une voix: ...

Utilisation de la base de données Horace+ (suite)

M. Demers (Gilles): Non, je voulais donner juste cette petite information: Pôle Québec Chaudière-Appalaches met ses informations dans Horace.

Une voix: ...

M. Demers (Gilles): Ah, oui, oui. Alors...

Une voix: ...

M. Demers (Gilles): Pardon?

Une voix: ...

M. Demers (Gilles): ...aussi, oui. Ah, oui. Alors, non, Horace, je pense, est voué à un bel avenir, puis c'est sûrement quelque chose qui va aider. Ça ne fera pas toute la job, mais ça va faire ça. C'est bien important. Je pense qu'on l'a.

Conformité des activités de prospection d'investissements étrangers avec la législation (suite)

Pour la question: Est-ce qu'on devra modifier des lois? Est-ce qu'on doit changer les lois? Bien, à un moment donné, si... Il y a les circonstances. Est-ce qu'on doit faire une exception juste pour ça? On verra. Vous savez, on embarque dans un grand... dans un processus, on doit répondre au Vérificateur. On a dit qu'est-ce qu'on faisait, on a mis des échéanciers là-dessus, on va répondre à ça.

Évaluation des activités liées à l'investissement étranger (suite)

Quant à l'évaluation des résultats, bien c'est une pratique qui est maintenant dans tous les ministères, nous avons une direction de l'évaluation, tu as une direction de l'évaluation. C'est certain qu'il faut s'évaluer. Nous autres, c'est aux trois ans, on évalue nos programmes. Ici, on aura à évaluer un processus, un modèle, un système. Disons, c'est plus compliqué. Je peux vous dire tout de suite, pour faire ça, bien on ne se contentera pas de faire ça juste nous autres tout seuls, on va sûrement embaucher du monde qui sont plus spécialisés pour évaluer des systèmes.

Évaluer un programme, ce n'est pas si difficile; évaluer des systèmes, c'est plus compliqué. Puis il y a quand même... On a quand même... On s'aime tous, mais on a quand même tous nos particularités, alors ça va prendre un peu... il va falloir qu'on se donne la chance d'avoir aussi des points de vue indépendants sur ces choses-là.

Bon, on va arriver. Je ne peux pas conclure... je ne peux pas vous dire ce que ça va être dans un an et demi, mais dans à peu près... c'est à peu près un an et demi... qu'on répond?

Une voix: ...

M. Demers (Gilles): Mais oui. Pourquoi pas.

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...vraiment, ce sera la dernière intervention — je m'excuse pour les autres — cet après-midi. C'est l'intervention du député de Rivière-du-Loup, à ce moment-ci.

Lien entre IQ et les organismes de développement économique régional

M. D'Amour: Très rapidement. Depuis le début de nos travaux aujourd'hui, on parle beaucoup de complémentarité entre vous. Je dois vous avouer que je suis un peu jaloux: quand j'entends «Montréal International», je songe à Rivière-du-Loup international, mais ce que je peux vous dire...

Une voix: ...

M. D'Amour: Sorel international.

Une voix: ...

M. D'Amour: Dans le fond, M. Daoust et M. Demers ont abordé ces points-là tout à l'heure en parlant d'Alma, mais, moi, je veux... Tu sais, il y a trois mots... Je dis souvent à la blague qu'il y a trois mots qui sont importants pour moi, comme député de région, c'est: région, région et région. Je connais beaucoup Investissement Québec par l'entremise des programmes directement aux entreprises dans nos localités, ça va, mais, moi, je me demande le lien que vous entretenez avec les CLD ailleurs en région. Puis il y a les CLD, il y a les chambres de commerce, il y a les sociétés d'aide au développement des collectivités, il y a les conférences régionales des élus.

Lorsqu'on parle de développement à l'étranger, ces autres régions-là du Québec existent, je sais que vous y accordez une attention aussi, mais jusqu'à quel point? C'est quoi, l'interrelation ou la complémentarité que vous avez avec ces organisations-là? Moi, ça me préoccupe beaucoup. Puis, le mot «région», aujourd'hui on a parlé... on a nommé certaines villes, certains territoires, mais, le mot «région», je trouve qu'on ne l'a pas prononcé souvent. Et le Québec ne sera jamais plus fort que ses régions. Alors, là-dessus comment vous intervenez? Moi, je suis le maire d'une ville... j'ai été le maire d'une ville qui s'appelle Rivière-du-Loup. On a travaillé beaucoup au niveau économique, et il faut que ça continue, on a besoin de vous, mais c'est quoi, ce lien-là que vous entretenez avec les organisations?

Mme Morin (Louise): Ce qu'on a commencé à faire depuis environ un an et demi, c'est... moi, j'ai... on a attribué à chacune des équipes des mandats à l'égard d'un certain nombre de régions. Autrement dit, j'ai des professionnels chez nous qui ont à rencontrer les gens de votre région et à voir quels sont leurs besoins, dans quelle

mesure on peut... quelle est l'offre de la région, où elle se situe et dans quelle mesure on peut les appuyer dans leur processus de prospection à l'étranger, etc. Donc, on essaie de faire ça le plus systématiquement possible. C'est clair que notre travail premier, ce n'est pas ça, mais on a essayé d'intégrer ça. Et de plus en plus ce qu'on constate, c'est que les régions viennent, nous appellent continuellement. Ils veulent... Par exemple, à notre réunion semi-annuelle de décembre, on va avoir quatre, cinq régions qui vont venir nous présenter leurs offres. On l'a fait l'année passée. On essaie de varier.

M. D'Amour: Comment vous les définissez, ces régions-là? Quatre, cinq? Est-ce que ce sont des régions qui se sont elles-mêmes manifestées ou si vous les ciblez?

Mme Morin (Louise): Oui, oui. Par exemple... Ou une ville. On a eu, l'année passée, des gens de l'Abitibi, Matane, etc., qui sont venus comme ça. Une autre façon aussi, on intervient en région. Peut-être ça pourrait intéresser M. Reid, on est en train de mener un projet avec le ministère, avec la région, les CLD de Magog et de Sherbrooke. Et là c'est un projet auprès des filiales des sociétés étrangères de cette région-là, où on essaie de créer une dynamique de réseautage entre elles et de faire générer des projets. C'est un peu un projet pilote, là, qu'on fait et qu'on souhaite pouvoir exporter dans d'autres régions. On a déjà fait quelque chose de semblable l'an passé à... Là, on le fait Sherbrooke-Magog.

M. D'Amour: ...on encourage nos communautés à faire appel à vous.

Mme Morin (Louise): Oui. Oui.

M. Daoust (Jacques): Et, les CRE et les CLD, 150 employés répartis dans 16 régions, où on dessert directement sur le terrain, les CLD, les CRE connaissent mes employés par leur prénom.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Moi, je connais le prénom, mais je ne l'utiliserai pas, du député de Verdun, pour 1 min 15 s.

Utilisation de la base de données Horace+ (suite)

M. Gauthrin: Merci. Brièvement, j'aurais de l'information à vous donner. Je comprends que la coordination se fait à l'intérieur d'un logiciel qui s'appelle Horace. Alors, un certain nombre de questions. Premièrement: Qui peut consulter le logiciel? Deuxièmement: Est-ce qu'il est automatiquement... ce qui est envoyé à chacun des gens qui peuvent intervenir, autrement dit, ceux qui... Est-ce qu'il est... ce n'est pas seulement quelque chose qu'on va chercher comme information, est-ce qu'il est proactif? Alors, moi, j'aimerais que vous nous envoyiez à la fois tous les détails sur le... au secrétaire de... sur le logiciel Horace...

Le Président (M. Simard, Richelieu): ...le logiciel et de son fonctionnement. Vous pouvez nous envoyer ça?

M. Gauthrin: ...son fonctionnement. Qui a été axé à quoi? Et, après la commission, on pourrait peut-être vous

faire des suggestions, du moins je pourrais vous faire des suggestions quant à la manière d'améliorer le logiciel.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Merci. Ça n'appelait pas de réponse. Je veux simplement, en résumé, en terminant, d'abord au nom de la commission, remercier tous les invités qui sont venus aujourd'hui à la dernière minute, à pied levé, nous rendant le service d'accepter ce changement de jour. Veuillez être certains que ce ne fut pas fait à la légère. Merci infiniment.

Je veux spécialement remercier le président du conseil d'administration d'Investissement Québec. C'est une rareté, qu'on essaiera de répéter, d'avoir un président du conseil d'administration avec nous. Merci de vos colorations différentes.

Évidemment, nous allons faire des recommandations. Nous sommes conscients de l'aspect — Gilles Demers en parlait — du processus qui avance depuis un certain temps. Là, on est... c'est évolutif, c'est un «work in progress», tout ça. On est conscients... Et donc les remarques que nous allons vous faire, les recommandations évidemment se situent dans cette démarche-là. Ce qu'on veut, c'est que ça fonctionne. On croit beaucoup en ce que vous faites, que ce soit dans les régions ou nationalement, là, c'est... l'avenir du Québec est dans le travail que vous faites. Merci infiniment.

Des voix: Merci.

Le Président (M. Simard, Richelieu): Nous restons évidemment, nous, pour travailler.

(Fin de la séance à 17 h 29)