



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le jeudi 23 mai 2013 — Vol. 43 N° 19

Consultations particulières sur le projet de loi n° 36 — Loi
sur la Banque de développement économique du Québec (8)

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

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

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

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

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

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

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'économie et du travail

Le jeudi 23 mai 2013 — Vol. 43 N° 19

Table des matières

Auditions (suite)	1
Real Ventures	1
Montréal International	9
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)	15
Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ)	26
Gestion Sovar inc.	36

Intervenants

M. Guy Leclair, vice-président
M. André Villeneuve, président suppléant

Mme Élane Zakaïb
M. Gilles Chapadeau
Mme Jeannine Richard
M. Sam Hamad
M. Pierre Arcand
M. Stéphane Le Bouyonnec

- * M. Jean-Sébastien Cournoyer, Real Ventures
- * M. Jacques St-Laurent, Montréal International
- * M. Yves Guérin, idem
- * M. Michel Nadeau, IGOPP
- * Mme Denise Boileau, SFPQ
- * M. Claude Tremblay, idem
- * Mme Catherine Charron, idem
- * M. Pierre Pedneau, Gestion Sovar inc.
- * M. Michel Têtu, idem

- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 23 mai 2013 — Vol. 43 N° 19

Consultations particulières sur le projet de loi n° 36 — Loi sur la Banque de développement économique du Québec (8)

(Onze heures trente et une minutes)

Le Président (M. Leclair) : Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'économie et du travail ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires, s'il vous plaît.

Alors, bonjour, chers collègues. La commission est réunie afin de poursuivre les consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 36, Loi sur la Banque de développement économique.

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

La Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Claveau (Dubuc) est remplacé par M. Chapadeau (Rouyn-Noranda—Témiscamingue); Mme Weil (Notre-Dame-de-Grâce) est remplacée par M. Drolet (Jean-Lesage).

Le Président (M. Leclair) : Merci, Mme la secrétaire. Compte tenu que la commission débute ses travaux avec un léger retard, y a-t-il consentement pour poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue, soit jusqu'à 13 heures? Consentement?

Des voix : ...

Le Président (M. Leclair) : Pour la séance de ce matin, elle était prévue de 1 h 30 min.

Une voix : ...

Le Président (M. Leclair) : Ça n'a pas rapport, M. le député, avec tout respect. C'est parce que, les gens qui doivent se présenter en commission, on ne peut pas les faire attendre jusqu'en fin de journée. Alors, soit qu'on écourte un peu le temps... On regardera, mais est-ce que j'ai le consentement de dépasser le temps prévu, puis on tentera de s'ajuster, là, pour... C'est bien?

Mme Zakaïb : Je pensais qu'on pourrait peut-être écourter un peu le temps, essayer de rentrer...

Le Président (M. Leclair) : Une quinzaine de minutes, mettons, au lieu?

Mme Zakaïb : Oui.

Le Président (M. Leclair) : Alors, on peut tenter d'ajuster le temps. Donc, 12 h 45, au lieu de 13 heures. Alors, avec le consentement, on peut tout faire dans ces commissions, c'est ce qui est la beauté.

Auditions (suite)

Alors, ce matin, nous recevons les représentants de Real Ventures et de Montréal International. Et je reconnais M. le président. Alors, M. Cournoyer, la parole est à vous pour une durée de 10 minutes.

Real Ventures

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Merci. Alors, bonjour, M. le Président, Mme la ministre, MM. les députés, mesdames et messieurs. Merci de nous avoir donné l'opportunité d'être ici aujourd'hui pour parler avec vous du projet de loi sur la Banque de développement économique du Québec.

N'ayant jamais rencontré aucun d'entre vous, je me permets de me présenter pour vous permettre de mieux qualifier la pertinence de mes propos. Je suis père de cinq jeunes enfants. J'ai marié ma copine du secondaire. J'ai été entrepreneur dans plusieurs entreprises dans les technologies de l'information. J'ai appris le métier d'investisseur en capital de risque chez Innovatech Montréal et chez Vantage Point Venture Partners, qui est un fonds de Californie de premier quartile. Et j'ai aussi appris celui de gestionnaire de fonds de fonds à la Caisse de dépôt et placement du Québec, investissant dans la première vague de fonds privés au Québec, ce qui m'amène à la raison de ma présence aujourd'hui.

Au début 2007, un groupe de cinq individus, dont je faisais partie, qui avaient choisi Montréal et le Québec comme domicile et qui avaient tous été soit entrepreneur, soit ange investisseur ou gestionnaire de fonds de capital de risque ou une combinaison de ces métiers, s'est réuni avec la mission commune de transformer Montréal en un écosystème durable dans lequel un entrepreneur visionnaire peut avoir toutes les ressources nécessaires pour bâtir une grande entreprise dans les technologies de l'information, et ce, de façon systématique.

Nous voulions également assurer la durabilité de cet écosystème pour que les succès engendrés par celui-ci créent un cercle vertueux dont pourraient bénéficier les générations futures. En étudiant Silicon Valley, qui est le plus grand de ces écosystèmes à travers le monde, nous cherchions les caractéristiques suivantes pour Montréal : accès à du capital à valeur ajoutée à tous les stades de développement d'une entreprise, de l'amorçage jusqu'à la sortie; accès à du mentorat d'entrepreneurs ou d'experts dans les différentes facettes du leadership et du développement d'entreprises qui donnent de leur temps, alors pas des gens qui vendent leur temps, mais des gens qui donnent leur temps; accès à du talent technique et d'affaires pour faire croître ces entreprises; communauté vibrante d'entrepreneurs et de gens intéressés par l'entrepreneuriat; accès à des clients et partenaires d'affaires locaux; accès à des réseaux internationaux pour l'expansion; des succès locaux également, des entreprises bâties d'ici qui deviennent de grandes entreprises; et une approche collaborative où le partage des idées, de l'expérience et des réseaux est la norme et où le succès personnel ne se fait pas au détriment des autres.

Nous avons alors lancé Montréal Startup, un fonds d'amorçage, et Investissement Québec était là pour nous avec le programme FIER-Soutien. En partenariat avec la CRE de Montréal, Investissement Québec a accepté d'ajuster les termes de notre FIER pour nous donner la structure dont nous avons besoin. Cet appui stratégique d'Investissement Québec et l'investissement de 2 millions nous ont permis de convaincre 20 individus, tous anges investisseurs, à investir 1 million et le Fonds de solidarité à investir 2 millions dans Montréal Startup, pour un total de 5 millions avec l'apport de 2 millions d'Investissement Québec.

Notre stratégie d'investissement s'appuyait sur l'hypothèse qu'il était possible d'amener une entreprise innovatrice en TI du concept jusqu'à la validation avec environ 500 000 \$ d'investissement au moins. Cette stratégie n'aurait pas été possible il y a 10 ans parce qu'à cette époque-là ça coûtait beaucoup plus cher, démarrer une entreprise.

Nous appuyons notre stratégie sur quelques grandes tendances importantes : le mouvement «open source», qui avait pratiquement éliminé les investissements nécessaires en logiciels et simplifiait la création d'applications logicielles pour le Web et le mobile; le «cloud computing», qui permettait la location de serveurs, et d'ordinateurs, et de bande passante au rythme de la croissance d'une entreprise; et, finalement, la prolifération des réseaux sociaux et plateformes de commerce électronique en ligne qui mettaient des centaines de milliers d'utilisateurs, de clients potentiels à la portée de jeunes entreprises avec juste un clique.

L'approche de Montréal Startup était d'identifier des entrepreneurs passionnés qui avaient une grande vision et l'expertise pour la réaliser et qui, selon nous, avaient le potentiel de devenir de grands leaders avec notre support et notre coaching. De 2008 à la mi-2010, nous avons rencontré plus de 300 entrepreneurs et financé 15 projets, tous au stade de l'amorçage, pour un total de 4 millions de dollars investis. Au 31 décembre 2012, la valeur du portefeuille se chiffrait à plus de 3,5 fois le capital investi avec encore beaucoup de place à la création de valeur. De plus, plus de 400 emplois ont été créés sur le territoire à même ces 15 entreprises, des emplois qui durent toujours aujourd'hui. Le plus grand succès issu de ce fonds est Beyond the Rack, une entreprise de commerce électronique qui a généré plus de 100 millions de dollars de revenus en 2012, une entreprise qui n'existait pas en 2008.

Lorsque le moment est venu de lancer notre deuxième fonds, le gouvernement du Québec, par l'entremise d'Investissement Québec, a lancé le programme des fonds d'amorçage. Encore une fois, les gens d'Investissement Québec ont travaillé avec nous pour faire les ajustements nécessaires au programme pour nous permettre d'exécuter notre stratégie. Vers la fin 2010, nous procédions à la clôture de Real Ventures, un fonds d'amorçage de 50 millions de dollars avec 33 millions en provenance d'Investissement Québec, FIER-Partenaires et le Fonds de solidarité, 5 millions de la BDC, qui est un autre excellent de nos partenaires, et 12 millions d'une quarantaine d'individus, la plupart, des entrepreneurs à succès et anges financiers.

La stratégie de ce deuxième fonds était pratiquement la même, mis à part l'ajout de deux variantes : la création de FounderFuel, un accélérateur d'entreprise et programme de mentorat structuré dans lequel ont participé jusqu'à maintenant plus de 150 mentors, 37 entreprises et plus de 100 entrepreneurs. La deuxième différence : la capacité de Real Ventures à réinvestir dans les projets qui franchissent le stade de la validation. Dans le premier fonds, le fonds était trop petit, on était limité à 400 000 \$ par investissement. Dans celui-ci, on peut mettre plusieurs millions dans les bons projets.

Nous nous étions également donné comme mandat la création d'un endroit physique pour la communauté qui deviendrait la maison des entrepreneurs innovateurs des TI à Montréal et qui vivrait plus longtemps que Real Ventures. Avec le support financier stratégique d'Investissement Québec, de la BDC, de la ville de Montréal, du gouvernement fédéral et du secteur privé, la maison Notman, qui est présentement en rénovation, ouvrira ses portes cet été après avoir levé 7,5 millions de dollars.

Nous avons également participé au lancement d'Execution Labs un incubateur pour le jeu vidéo qui aide les jeunes créateurs d'ici à lancer leur propre studio de jeu bâti ici.

Nous avons également un projet de création d'écosystèmes pour la grande région de Québec et pour l'Outaouais que nous avons développé après l'annonce du gouvernement de la restructuration de Novatek Québec lors du budget de 2011 et dont il nous fera plaisir de vous faire part en temps opportun.

Quelques chiffres sur Real Ventures, FounderFuel et la maison Notman depuis décembre 2010. FounderFuel a investi environ 1,5 million dans 37 projets, plus de 100 emplois créés. Real Ventures a investi environ 15 millions dans 43 projets, plus de 400 emplois créés. Plus de 150 millions de revenus pour les entreprises en portefeuille en 2012 et qui devraient excéder 250 millions en 2013. Plus de 80 millions de dollars investis par d'autres investisseurs dans les entreprises du portefeuille, dont plus de 60 millions provient de l'extérieur du Québec. Depuis l'ouverture à la communauté en 2011, la maison Notman, elle, a vu plus de 10 000 visiteurs, 150 événements y ont tenu place, et 160 «startup» y ont pris logis. Nous franchirons le cap des 1 000 emplois créés par nos entreprises en portefeuille en 2013.

• (11 h 40) •

Investissement Québec a été un partenaire de choix pour nous depuis notre création, et nous avons une excellente relation avec l'organisation et les gens qui la représentent. À maintes reprises, ils ont pris des décisions rapidement qui nous ont donné la flexibilité d'exécuter notre vision. Il est primordial pour nous que, peu importe la nouvelle structure, cette relation d'affaires demeure. De plus, comme nous arrivons à la fin de notre période d'investissement avec ce fonds, tout ralentissement du processus décisionnel au sein d'Investissement Québec ou de Capital Émergence Québec pourrait avoir un impact majeur sur la disponibilité du capital d'amorçage pour les entrepreneurs québécois du secteur de l'innovation et des technologies de l'information.

Nous avons quelques recommandations pour la mise en place éventuelle de la Banque de développement économique du Québec. Premièrement, mettre les besoins de l'entrepreneur au premier plan. C'est lui, le client et le moteur de l'économie québécoise d'aujourd'hui et du futur. Le rôle de l'écosystème d'investissement et du capital de risque est de le supporter.

Continuité des initiatives qui fonctionnent bien, surtout au niveau du capital de risque, avec le refinancement Teralys, qui est primordial, et la maintenance du rôle que joue Investissement Québec. Que ce soit sous Investissement Québec ou sous une nouvelle structure, que le rôle demeure le même.

Emphase mise sur le fonds de fonds et le financement de gestionnaires de fonds privés équipés pour supporter les entrepreneurs dans leurs démarches.

Limiter les investissements directs aux situations où l'écosystème demande de l'aide.

Complémentarité avec l'écosystème de financement et support de la mise en place... mis en place par le secteur privé.

Maintenir le statu quo au niveau opérationnel jusqu'au moment où la nouvelle structure est finalisée et prête à mettre en opération pour ne pas ralentir la machine existante.

Et, finalement, mettre en place un conseil d'administration qui représente bien toutes les générations et les différents groupes nécessaires à la création d'un écosystème durable qui stimule la création de grandes entreprises innovatrices, incluant entrepreneurs, gestionnaires de fonds de capital de risque dans les secteurs clés de l'économie du Québec du présent et du futur, avec prépondérance sur l'innovation et les technologies de l'information, qui touchent à toutes les industries.

Alors, avec ça, je suis prêt.

Le Président (M. Leclair) : Alors, merci beaucoup, M. Cournoyer.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Ça me fait plaisir.

Le Président (M. Leclair) : Alors, pour les temps de parole que nous avons rapatriés un petit peu, je veux juste vous rappeler que le gouvernement aura 12 minutes, l'opposition officielle, 11 min 30 s, le deuxième groupe d'opposition aura 2 min 30 s. Alors, je cède maintenant la parole, pour notre période d'échange, à Mme la ministre pour une période de 12 minutes.

Mme Zakaïb : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Cournoyer.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Bonjour.

Mme Zakaïb : Ça me fait plaisir de vous avoir parmi nous. Merci d'avoir préparé votre exposé, de nous faire part de vos... premièrement, de nous expliquer ce que vous faites parce que c'est peu connu. En tout cas, je connaissais peu Real Ventures. Et permettez-moi de vous féliciter pour ce que vous avez réalisé. Les chiffres parlent par eux-mêmes, 80 projets de... Vous allez dépasser le cap du 1 000 emplois en 2013, deuxième fonds qui a été mis sur pied. En fait, c'est un fonds en technologies de l'information. C'est ce secteur-là, et uniquement ce secteur-là, que vous touchez.

Est-ce que vous pouvez nous expliquer quel est le rapport entre ce fonds-là et Teralys et comment ça se complète? Parce qu'on a eu les gens de Teralys qui sont venus nous expliquer ce qu'ils faisaient. Alors, vous, vous êtes complémentaires à Teralys ou vous êtes financés par Teralys? Pouvez-vous nous expliquer le lien?

Le Président (M. Leclair) : Alors, M. Cournoyer.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Quand Teralys a été créé, le gouvernement lançait en même temps le programme des fonds d'amorçage. Alors, il avait séparé vraiment les deux groupes. Alors, Teralys s'occuperait de la chaîne d'investissement au niveau du démarrage en montant, et le programme d'amorçage s'occuperait de l'amorçage. Alors, Teralys n'est pas présentement un investisseur dans notre fonds, mais nous travaillons avec eux maintenant pour notre prochain fonds.

Mme Zakaïb : O.K. La recapitalisation, donc, de votre prochain fonds, la capitalisation du prochain fonds se ferait par Teralys.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Teralys serait un des investisseurs potentiels...

Mme Zakaïb : Serait un des partenaires.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : ...dans ce fonds-là, absolument.

Mme Zakaïb : Parfait.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Oui. En fait, ça... Je vais répondre un petit peu plus loin à la question Je pense que Teralys est très bien équipé pour subvenir au financement des fonds de capital de risque dans toute la chaîne, incluant les...

Mme Zakaïb : Incluant l'amorçage.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : ...incluant l'amorçage, absolument. Ça donne une... En fait, c'est important d'avoir une stratégie qui est complète et que tous les joueurs dans l'écosystème aient la même vision du futur, et nous sommes très alignés avec ce que Teralys essaie de faire.

Le Président (M. Leclair) : Mme la ministre.

Mme Zakaïb : Parfait. Je tiens à vous rassurer sur un point, M. Cournoyer, la collaboration que vous avez eue d'Investissement Québec va continuer. Ça va se faire comme avant, il n'y a pas... nous ne cherchons pas... Pour ce qui est de la section technologies de l'information ou du secteur des technologies de l'information, on ne cherche pas à changer quoi que ce soit dans ce secteur-là. On veut créer une filiale de capital de risque, mais principalement pour les industries qu'on dirait plus traditionnelles parce que, dans ce secteur-là, il y a des lacunes de financement. Chose qu'il y a moins à cause, justement, de Teralys, des fonds comme vous êtes. Le démarrage, en technologies de l'information, est pas mal bien couvert au Québec. Il l'est moins dans certains autres domaines.

Maintenant, effectivement, étant donné qu'on crée une société de capital de risque, c'est elle qui va faire les investissements dans le capital de risque. Vous parliez de conseil d'administration et de l'importance d'avoir un conseil d'administration qui soit complet, qui représente tous les gens du milieu. En fait, on veut aller même plus loin, on veut avoir un comité d'investissement dans cette section-là parce que, selon nous, ce n'est pas le même métier, faire du capital de risque, que de faire des prêts ou des garanties de prêt. Alors, on voudrait avoir un comité d'investissement formé de gens, d'experts dans le milieu pour, justement, aider à ce que les décisions d'investissement se prennent de façon éclairée. Ça fait que peut-être que ça, ça répond à une de vos questions, là.

Et je tiens également à vous rassurer sur le fait que la recapitalisation de Teralys, on est en train de la regarder. Peu importe que la banque naisse ou pas, là, ça fait partie des projets qui sont présentement sur la table. Moi, je n'ai pas d'autre question ou intervention. Je ne sais pas si mes collègues en ont.

Le Président (M. Leclair) : Alors, je reconnais le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau : Merci, M. Cournoyer, pour la présentation. Merci, M. le Président. Je profite pour saluer ma collègue la ministre, et mes collègues, et les collègues de l'opposition qui sont ici ce matin.

D'abord, merci pour votre présentation, courte, brève, mais très précise. Et, moi aussi, là, par rapport à l'organisation, je l'apprends ce matin, mais très bien fait. Merci de l'intérêt que vous portez à ce projet de loi là, qui est fort important.

Vous avez échangé puis vous avez fait certaines recommandations. Vous avez échangé avec la ministre à propos du capital de risque. Quelle est votre perception de l'état de santé de l'industrie québécoise du capital de risque?

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Alors, je crois que l'industrie, pour la première fois — je suis dans le capital de risque au Québec depuis le début des années 2000, je suis revenu au Québec en 2001, quand je me suis joint à Innovatech — est en... dans la meilleure santé qu'elle n'a jamais été. Cela dit, il y a toujours place à l'amélioration. Il y a encore des projets, il y a encore des entrepreneurs qui n'arrivent pas à se financer qui méritent d'être financés. Alors, c'est certain que le capital de risque, c'est une industrie dans laquelle on peut toujours faire de l'investissement additionnel.

Par contre, c'est une industrie qui est aussi très fragile. Là, on a des fonds qui ont été refinancés. Puis, je vous donne l'exemple de nous, par exemple, là, on a terminé notre période d'investissement, pratiquement. Si on ne se refinance pas dans les prochains mois, bien, l'amorçage va arrêter. Nous, on finance à peu près 25 projets par année. Alors, il y a 25 entreprises par année qui ne recevront pas de financement. Dans les investisseurs qui font du démarrage, les fonds dont Teralys a financé dans la dernière année ou les derniers deux ans, bien, il y en a quelques-uns, il y en a trois, quatre, là, qui sont vraiment actifs au Québec. Bon, ces fonds-là vont revenir à la table pour d'autre financement d'ici quelques années. S'il n'y a pas de capitaux disponibles pour eux à ce moment-là, bien, la chaîne de financement va être brisée. Alors, c'est une industrie qui est très fragile et qui, à mon avis, est très stratégique à long terme parce que c'est l'industrie qui aide à supporter les entrepreneurs et les aider à bâtir des grandes entreprises.

Puis c'est pour ça que, dans mon commentaire tantôt au niveau du conseil d'administration... je pense qu'au niveau de la banque en tant que telle d'avoir des gens qui sont axés sur l'entrepreneuriat innovateur dans le domaine des technologies est important. Je pense que c'est vraiment un... Quand on regarde la Californie, il n'y a pas eu de récession en Californie en 2008 à cause du secteur des technologies de l'information. Alors, c'est un secteur dans lequel on se doit d'investir et de garder stratégique.

M. Chapadeau : Merci.

Le Président (M. Leclair) : Je reconnais la députée des Îles-de-la-Madeleine.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Bonjour, M. Cournoyer. Bonjour, Mme la ministre et chers collègues de l'Assemblée nationale. Merci aussi pour votre présentation.

Je reviens un peu sur les recommandations, là, que vous avez mises de l'avant, rapidement. Mon collègue me faisait remarquer que vous n'avez aucun papier devant vous, vous avez une tablette numérique pour... Parce que les gens ne voient pas, là, on n'a pas d'images de la commission. Par contre, l'audio est là, et on remarque que vous n'avez pas de papiers. Vous faites honneur aux nouvelles technologies numériques, là, le fait d'avoir une tablette pour votre présentation.

• (11 h 50) •

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Je porte des vêtements qui ont été fabriqués par une des entreprises qu'on a financées.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Aussi. Alors, félicitations. Alors, je reviens sur...

Une voix : Dommage qu'il n'y ait pas de caméras.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Mais oui, je sais.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : C'est ça, il n'y a pas de caméras, mais c'est dit. Alors, c'est important.

Alors, dans les recommandations, vous avez parlé, c'est sûr, qu'il faut axer sur les besoins de l'entrepreneur, qu'il y ait une continuité aussi, qu'il y ait une complémentarité avec l'écosystème financier. Et vous avez parlé du C.A. aussi, au niveau que c'est important qu'il y ait une multigénération, là. Peut-être, vous pouvez rapidement nous... voir comment vous voyez ça.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : ...ce que je veux dire, c'est que, quand on regarde les grandes institutions québécoises, il y a très peu de représentation d'hommes d'affaires de 30 et 40 ans sur nos conseils d'administration au Québec, et même si on vit dans une société dans laquelle ils sont très, très, très actifs. Nous, on finance beaucoup de gens qui sont dans ce groupe d'âge là, même dans la vingtaine, des gens brillants qui ont accompli énormément. Alors, je veux juste m'assurer que, dans une structure comme ça, de banque qui est là pour financer le développement économique du Québec à long terme, qu'on représente bien les générations sur une structure comme ça. Ça pourrait donner l'exemple pour les autres grandes institutions québécoises.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Merci. Je trouve ça très important d'avoir souligné et d'appuyer sur ce point-là.

Et peut-être, comme autre question, vous savez qu'il va y avoir le Capital Émergence de la Banque de développement qui va servir, justement, à l'amorçage, et au démarrage, et à l'accompagnement de nouvelles entreprises, de projets novateurs. J'aimerais savoir comment vous voyez la complémentarité avec ce que vous faites et comment... en tout cas, nous parler un peu, là, comment vous voyez, là...

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Bien, en fait, j'ai quelques exemples concrets. Bon, nous, on finance plusieurs types de projets, on les finance très tôt, mais nos projets ont toujours une chose en commun, c'est que c'est des projets qui, si les entrepreneurs réussissent à réaliser leur vision, vont devenir de grandes entreprises. Bon, la majorité d'entre eux ne réussiront pas à se rendre là. Il y a beaucoup d'échecs dans ce qu'on fait, ça fait partie de notre métier, et l'échec doit être accepté dans ce qu'on fait. Mais ces grands projets d'envergure là, souvent, ont aussi un aspect stratégique. Alors, un projet, par exemple, qu'on a financé l'année dernière — on a travaillé deux ans sur ce projet-là avant de le lancer — c'est un projet qui s'appelle Execution Labs. Alors, Execution Labs, c'est un incubateur pour les créateurs de jeux vidéo. Alors, nous, l'investissement qu'on faisait à ce moment-là, c'est qu'on... Bon, on voyait l'investissement qui avait été fait par le gouvernement dans l'industrie du jeu au Québec, qui a amené des studios ici, créé de l'emploi, mais qui ne créait pas nécessairement de valeur, d'entreprises bâties ici, et on s'attendait à ce qu'à un moment donné ces studios-là partirait quand les fonds publics ne seraient plus disponibles pour eux. C'est ce qui est en train d'arriver.

Alors, on a financé ce projet-là, Execution Labs, qui... Eux, c'est vraiment une structure d'experts dans le domaine du jeu, les meilleurs à l'international, qui aident des artistes à lancer leur premier jeu et à créer leur propre studio de la plateforme. Alors, nous, avec la BDC, on les a financés à la hauteur de 1,4 million, très petit financement, créé une première cohorte de cinq projets qui vont tous être lancés probablement vers la fin de l'été, et là on est en recherche de financement de 5 à 10 millions pour être capables de lancer une vingtaine de studios comme ça par année, tous bâtis ici, au Québec, et d'aller chercher tout ce talent-là qui est disponible. Bon, investir dans le jeu vidéo, ce n'est pas vraiment une industrie dans laquelle les investisseurs... le capital de risque, qu'ils aiment investir, mais c'est un investissement qui est quand même très stratégique. Alors là, on est en discussion avec différents groupes, dont FTQ, dont Investissement Québec, pour supporter ce projet-là et l'amener à la prochaine étape. Ça fait que ça, c'est un exemple de projet dans lequel la chaîne actuelle du capital de risque est mal structurée pour supporter un projet comme ça.

Un autre exemple, là, une entreprise qu'on a vendue l'été dernier à très grand profit, mais qui... Les entrepreneurs avaient une beaucoup plus grande vision que ce qu'ils ont vendu. Et, dans ce cas précis, l'entreprise a essayé de lever du capital de risque de l'écosystème actuel, n'a pas réussi. Je ne blâme pas l'écosystème actuel parce qu'on a quatre ou

cinq fonds, fois deux, trois individus, il y a une dizaine de personnes, vraiment, qui peuvent choisir d'investir, ce n'est pas suffisant. Alors, cette entreprise-là, le président, au lieu de se refinancer avec un plus petit montant — qui était le montant que nous, on pouvait leur donner parce qu'on était commis à leur donner du capital — a décidé de vendre la compagnie, a réussi à le faire en 45 jours à un multiple farfelu des revenus. Alors, ça démontre qu'il y avait beaucoup de valeur dans cette entreprise-là, mais, malheureusement, cette entreprise-là, elle a dû être vendue.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Merci.

Le Président (M. Leclair) : Alors, merci beaucoup. C'est tout le temps que nous avons pour cette période d'échange avec le parti ministériel. Je reconnais maintenant le porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, le député de Louis-Hébert. La parole est à vous pour une période de 11 min 30 s, M. le député.

M. Hamad : Merci, M. le Président. M. Cournoyer, bienvenue et félicitations. Là, j'ai essayé de me comparer à vous, je ne peux pas... Malheureusement, je n'ai pas marié ma femme au secondaire, je n'étais pas au pays, ici. Là, j'ai regardé, avec mes petits-enfants, je dois en avoir cinq. Là, on est corrects là-dedans, et donc... En fait, bravo! Et, surtout, merci d'être ici, merci d'être là. Et, tantôt, je regardais, là, je regardais le nombre en face de vous, là, vous avez pas mal de courage de faire face à tout ce monde-là en face qui vous regarde, puis j'ai trouvé que vous avez fait une très belle présentation. Merci. Merci encore une fois. Puis, je pense, je suis convaincu que vous avez pas mal d'autres choses à faire que venir ici, mais je pense que c'est important de le faire.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : C'est très important, je suis content d'être ici.

M. Hamad : Absolument. Merci. Donc, j'essaie de... Je vous ai suivi... En passant, le dernier sujet que vous avez parlé, je l'ai appelé «laboratoire du talent», tu sais, le laboratoire que vous parlez. On l'a fait, nous, dans le temps, avec Neomed pour le domaine sciences de la vie, qui a été annoncé par le gouvernement il n'y a pas longtemps, mais toutes les démarches qu'on a faites depuis... Je pense, depuis un an ou deux, on a travaillé ce dossier-là. En fait, c'est dans sciences de la vie, c'est un petit peu... pas loin. La différence, c'est que, dans ce dossier-là, il y avait comme des découvertes qui étaient mises sur la tablette par l'industrie pharmaceutique, puis là on les reprend, puis on va les développer pour partir des entreprises.

Mais je pense, je pense, moi, que c'est tellement un bon projet, celui-là, parce que, quand je compare des industries dans le domaine des jeux vidéo... À Québec, par exemple, il y en a deux, deux entrepreneurs jeunes, là. Il y a Brown, que, peut-être, vous le connaissez. L'autre, c'est — parce que, moi, la mémoire des noms, je ne suis pas... — l'autre, c'est... Ça va venir. Alors, deux entreprises québécoises qui ont été parties dans un sous-sol, ici, à Québec, puis ils ont réussi à monter. Alors, je pense qu'il y a beaucoup de talent, sauf que votre formule, moi, je la trouve intéressante. Mais j'invite le gouvernement à regarder dans le même modèle de Neomed. Il n'est pas pareil, il n'est pas copié-collé, mais, je pense, le principe, c'est partir avec des talents comme ça puis les faire partir. Moi, je pense qu'il y a une possibilité de le faire.

J'ai compris qu'avec les FIER... vous êtes partis avec les FIER, puis ça allait bien, puis vous trouvez qu'Investissement Québec avec vous... vous avez bien travaillé pour partir ça. J'ai constaté dans votre présentation... j'ai compris, en fait, votre crainte — et je vous suis là-dessus, je suis d'accord avec vous — de dire : Vous êtes en train de faire une structure quelque part, c'est votre choix. Cependant, ne ralentissez pas nos affaires, puis laissez-nous continuer à travailler. Puis, surtout, ne créez pas une incertitude qui peut faire fuir les... fuir ou tasser temporairement les fonds, les capitaux de risque, en attendant qu'on fasse de quoi. C'est ça, votre message?

Le Président (M. Leclair) : Alors, M. Cournoyer.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : ...le message, c'est : L'industrie du capital de risque va bien, elle est fragile. Alors, il faut continuer à la supporter. Mais je n'ai pas vraiment passé de commentaire sur la structure en tant que telle. Pour moi, c'est plus les gens avec lesquels je travaille et la façon dont ils travaillent avec nous. C'est ça, vraiment, la clé.

M. Hamad : Vous voulez maintenir...

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Exactement.

M. Hamad : Ça va bien aujourd'hui, ne mettez pas d'autres éléments qui viennent nous déranger notre structure actuelle ou le fonctionnement actuel, puis mettre des points d'interrogation qui vont créer aux investisseurs de risque ou les gens qui ont des capitaux de l'extérieur de dire : Là, c'est-u clair, cette affaire-là? On n'est pas clair, on va attendre. Puis ça peut bloquer.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Je ne pense pas que ça bloquerait en tant que tel. Les investisseurs de capital de risque qui investissent dans les entreprises se soucient très peu de ce qui se passe au niveau du gouvernement. Ils sont plus intéressés par les entreprises et les entrepreneurs que par ce qui se passe au gouvernement. Moi, ma question était beaucoup plus sur : Assurons-nous que les fonds de capitaux de risque qui méritent d'être financés le soient, peu importe la structure.

M. Hamad : Et seulement... Si vous aviez une demande à faire au gouvernement, là, de... est-ce que... En fait, j'ai compris que Teralys, c'est une bonne formule. Vous souhaitez que ça continue, Teralys 2, parce qu'il est à la fin de son... Alors, ça, c'est une chose.

Le fonds d'amorçage qu'on a fait... Vous êtes au courant du fonds d'amorçage qu'on a mis en place, il y a à peu près un an, si ma mémoire est bonne?

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Oui. Le fonds d'amorçage, nous, on a bénéficié de ça, en fait. On était le fonds d'amorçage pour les technologies de l'information. Alors, mon commentaire à ce niveau-là, c'est... Moi, en fait, ce que je veux m'assurer, c'est que le capital — parce que ça n'a pas toujours été le cas dans le passé — que le capital qui est disponible — bon, il y a beaucoup de capital, mais il y en a peu en même temps — que ce capital-là soit disponible pour les projets qui sont en ligne avec la stratégie de tout l'écosystème. Alors, ça ne passe pas nécessairement par la création de nouveaux fonds. Ça peut passer par le refinancement de fonds existants, mais ça prend de l'argent pour financer des fonds qui se catégorisent plus comme fonds d'amorçage, ce qui est notre cas.

• (12 heures) •

M. Hamad : Puis, dans vos démarches d'investissement, vous travaillez avec Anges Québec?

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Non. Anges Québec, c'est un co-investisseur. Alors, il y a des membres d'Anges Québec qui sont investisseurs dans quelques-unes de nos compagnies. Fonds Anges Québec, je crois, est investisseur dans une seule de nos entreprises.

M. Hamad : O.K. Mais le FIER que vous avez, ça continue? Ça, vous souhaitez que ça... Ça, c'est la première étape, avant que vous arriviez au Real Ventures.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Le premier fonds, Montréal Startup, lui, il est tout investi, puis là on est en train d'aider les compagnies à se bâtir, puis il y en a qui vont être vendues ou qui vont aller publiques. Le deuxième fonds, Real Ventures, on a commis notre capital, on a fait nos investissements, puis là il nous reste encore une vingtaine de millions de dollars à réinvestir dans les meilleurs projets, qu'on va investir sur les deux, trois prochaines années. Mais là on n'a plus de capital pour commettre... de faire des nouveaux investissements dans des nouvelles entreprises.

M. Hamad : Une petite question : Vous avez vécu aux États-Unis, j'ai compris, avant de venir ici?

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Oui, j'ai vécu dans le Vermont pendant quatre ans et à Boston pendant cinq ans.

M. Hamad : O.K. Boston. O.K. Quelle recette, vous la copiez ici? Le gouvernement peut copier la recette à Boston ou au Vermont?

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Bien, au Vermont, il y a eu quelques initiatives qui ont été lancées autour de fonds hyperrégionaux, autour d'universités, de gens de talent, puis des activités de création d'écosystèmes, ce qui est un petit peu ce qu'on a essayé de reproduire ici, à Montréal. Puis, tu sais, de la façon qu'on regarde notre structure à nous, c'est qu'on a un fonds qui finance toutes nos activités de création d'écosystème. On est le seul fonds de capital de risque dans le monde, on croit, qui fait ce qu'on fait à ce niveau-là et on le fait... En le faisant, évidemment ça aide tout l'écosystème, mais nous, on en bénéficie. Si on a un écosystème vibrant qui produit des bonnes entreprises, bien là on n'aura pas besoin d'être bons pour générer du rendement. Merci. Pierre, si tu veux...

Le Président (M. Leclair) : M. le député de Mont-Royal, la parole est à vous.

M. Arcand : Merci beaucoup. Bonjour, M. Cournoyer. Et c'est un plaisir de vous avoir ici. Tout à l'heure, j'entendais la ministre dire que Teralys, dans le domaine des technologies de l'information, semblait combler pas mal tous les besoins. Est-ce que vous partagez ça ou... J'imagine que c'est à condition que le fonds soit, j'imagine, renouvelé, là, ou enfin que le...

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : C'est certain que, revenant sur le point que j'ai fait tantôt, l'industrie du capital de risque est en santé. Ça peut être amélioré, mais elle est aussi à risque et elle doit être refinancée. En passant par le refinancement de Teralys, bien là, au moins, on a une continuité sur tout l'investissement qui a été fait dans la chaîne depuis la création de Teralys. Alors, pour nous, c'est vraiment le meilleur véhicule pour faire ça. Bon, évidemment, Teralys ne peut pas être seule. La façon dont Teralys est structurée aujourd'hui, il y a des limitations en termes de pourcentage qu'ils peuvent mettre dans un fonds. S'ils sont le seul bailleur de fonds québécois dans les fonds, ça ne fonctionne pas. Alors, Investissement Québec ou Capital Émergence Québec doit avoir un rôle aussi pour investir directement dans certains fonds qui ont une stratégie qui est vraiment pro-entrepreneur et qui aide à bâtir l'écosystème local.

M. Arcand : En fait, si je comprends bien, M. Cournoyer, vous, ce n'est pas tellement les structures, là, qui sont importantes, c'est la garantie qu'il va y avoir des montants d'argent qui vont être suffisants sur le plan du capital pour vous permettre de continuer à évoluer d'une façon qui va être, je dirais, la plus rentable, si on veut, pour vous.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Oui. Ça fait que ça, au niveau de... pour ce qui est de mon métier, c'est vrai. Pour ce qui est de, bon, le citoyen, l'idée d'avoir une structure qui est unique avec les mêmes pratiques d'affaires à tous les niveaux est un concept que je trouve très intéressant. Bon, les détails sont la clé... l'exécution de ça est la clé, mais toute grande entreprise qui est distribuée à une ligne de conduite, une vision des valeurs, des principes directeurs qui amènent tous les gens dans l'organisation à prendre des décisions de la même façon et traiter les clients de la même façon. Si on peut avoir un concept comme ça au niveau de la façon dont on finance les entreprises au Québec... ou le gouvernement finance les entreprises au Québec, je pense que c'est une excellente idée.

M. Arcand : Et vous, M. Cournoyer, qui évoluez dans un milieu qui est quand même... dans lequel on parle de technologies de l'information, mais on parle «at large» de beaucoup de choses...

Une voix : ...

M. Arcand : ... — d'innovation de façon générale — on dit qu'au Québec on a un problème, on a le problème des surplus d'énergie pour les prochaines années. Alors, on peut le voir comme un problème, mais on peut le voir aussi comme une opportunité. Est-ce que vous voyez quelque chose qui pourrait représenter une opportunité pour le Québec? Si on a des surplus, ça veut dire que l'énergie disponible est peut-être moins chère. Par rapport à des compétiteurs, est-ce qu'il y a des choses, d'après ce que vous voyez et l'évolution qui est faite... pourraient être envisagées dans le cadre, justement, d'activités futures qui permettraient au Québec d'être très compétitif?

Le Président (M. Leclair) : En 60 secondes, M. Cournoyer.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : En 60 secondes. O.K. Alors, rapidement, je pense que le modèle qu'on a appliqué, de créer un écosystème, et de le financer, et de... en fait, de le financer d'une façon où est-ce qu'on intègre tous les membres de l'écosystème, les clients, les distributeurs, le marché, le talent, c'est quelque chose qui s'applique dans d'autres verticaux. Et on l'a démontré, on vient de le faire dans le jeu vidéo, et on est en discussion maintenant pour le faire dans d'autres secteurs qui touchent, à quelque part, aux technologies de l'information. Je suis certain que ça s'applique aussi dans les secteurs de l'énergie et je serais heureux d'avoir des discussions avec des gens qui sont intéressés à mettre en place des structures comme ça.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, M. Cournoyer. Alors, je reconnais maintenant le deuxième groupe de l'opposition officielle, le porte-parole en matière d'économie et de commerce extérieur, le député de La Prairie. La parole est à vous pour une durée de 2 min 30 s.

M. Le Bouyonnet : Merci, M. le Président. M. Cournoyer, félicitations. Je joins ma voix à celle de mes collègues... Je ne m'étendrai pas trop sur les compliments, compte tenu... Vous avez remarqué qu'on n'a que 2 min 30 s, pour pouvoir vous poser quelques questions.

La première question concerne Teralys. Je m'interroge sur l'importance réelle, en fait, de la recapitalisation de Teralys dans la mesure où c'est un fonds de fonds, comme vous l'avez dit. IQ ou la future banque éventuelle, aussi, peut se comporter comme un fonds de fonds. L'important, c'est l'argent qui va à l'entrepreneur ou l'argent, comme vous l'avez dit, qui va au fonds spécialisé. Donc, pour vous, d'une certaine manière, que la recapitalisation vienne de Teralys, qui est un fonds de fonds, ou vienne directement de l'IQ, c'est équivalent. Et pourquoi je dis ça? Parce qu'en fin de compte, à chaque fois qu'on ajoute un étage, bien, on rajoute des frais de gestion à chacun des étages. Ça fait que je m'interroge sur l'efficacité réelle, là, de ce modèle-là. Je ne sais pas si vous avez une opinion là-dessus.

M. Cournoyer (Jean-Sébastien) : Oui, j'en ai une. En fait, la raison principale, à mon avis, du bienfait de Teralys, c'est que, bon, Teralys a une structure qui permet d'engager des gens qui ont la mentalité entrepreneuriale. C'est des gens qui, même si les fonds proviennent surtout de gouvernements ou de paliers paragouvernementaux comme la Caisse de dépôt et FTQ, ce sont quand même des gens qui ont la mentalité entrepreneur qu'on a besoin pour financer l'écosystème.

L'autre chose, c'est que Teralys ne représente qu'un morceau de... Il n'y a pas un fonds de capital de risque qui se finance aujourd'hui au Canada dans lequel il n'y a pas un minimum de quatre investisseurs, et ces investisseurs-là préfèrent travailler avec un groupe qui est structuré de la même façon qu'eux. Alors, de...

L'autre chose, c'est que Teralys ont commencé un travail, il y a cinq années... Les gens ont commencé un travail, il y a cinq années, ils ont une façon de travailler avec les gestionnaires de fonds, avec les autres fonds de fonds, ces individus-là doivent faire partie du futur. Alors, si on disait : On prend l'équipe de Teralys puis on la met dans le gouvernement, pour moi, c'est le seul modèle que je pourrais voir qui pourrait peut-être fonctionner. Mais je ne pense pas que c'est quelque chose qui intéresserait ces gens-là et je ne pense pas que c'est quelque chose qui intéresserait non plus les autres bailleurs de fonds qui investissent dans les fonds. Leur budget est un très petit prix à payer, à mon avis, sur l'ensemble de la valeur que cet écosystème-là apporte.

Le Président (M. Leclair) : Alors, merci beaucoup. La commission remercie le représentant de Real Ventures, soit M. Cournoyer, pour sa présentation.

Je suspends maintenant les travaux quelques instants afin de permettre au prochain groupe de prendre place.

(Suspension de la séance à 12 h 9)

(Reprise à 12 h 12)

Le Président (M. Leclair) : Alors, la commission reprend ses travaux. J'invite maintenant les représentants de Montréal International à se présenter, ainsi que les gens qui vous accompagnent. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes. Alors, la parole est à vous.

Montréal International

M. St-Laurent (Jacques) : Merci beaucoup. Mon nom est Jacques St-Laurent. Je suis le président-directeur général de Montréal International et je suis accompagné par M. Yves Guérin, notre vice-président Administration et affaires corporatives.

Alors, d'entrée de jeu, quelques mots au sujet de Montréal International. Montréal International est un organisme à but non lucratif dont la mission est de contribuer au développement économique du Montréal métropolitain et d'accroître son rayonnement international. Nous avons, de fait, quatre mandats : l'attraction, la rétention, l'expansion d'investissements directs étrangers — et je vais utiliser, si ça ne vous dérange pas trop, le terme IDE, investissements directs étrangers, ça revient souvent dans mon discours — alors, IDE, pour investissements directs étrangers; deuxième mandat : l'attraction, la rétention et l'expansion d'organisations internationales; n° 3, l'attraction, l'accueil et la rétention de travailleurs internationaux qualifiés; et, finalement, la promotion et le renforcement de l'attractivité économique et le rayonnement international du Grand Montréal.

Il faut mentionner que le territoire servi par Montréal International est celui de la Communauté métropolitaine de Montréal, qui regroupe 82 municipalités et compte une population de 3,8 millions de personnes. Montréal International a le mandat exclusif de la promotion et de la prospection des investissements étrangers dans le Grand Montréal depuis 1999.

Depuis 2001, ces responsabilités assumées par MI ont des assises juridiques. En effet, lors de la création de la Communauté métropolitaine de Montréal en 2001, le législateur lui a attribué la compétence de faire — et je cite — «la promotion de son territoire sur le plan international pour y favoriser l'essor et la diversification de [son] économie. À cette fin, la communauté peut notamment susciter sur son territoire l'implantation d'entreprises et la venue de capitaux, et favoriser la réalisation de projets ayant un impact économique significatif.» Fin de la citation. Alors, Montréal International exerce cette compétence pour le compte de la CMM.

Alors, au sujet du projet de loi n° 36, le projet de loi, en vue de constituer la Banque de développement économique du Québec, prévoit à l'article 8 que la banque devra élaborer une stratégie de développement économique pour la métropole en collaboration avec les organismes déterminés par le gouvernement. Montréal International accueille avec enthousiasme cette disposition du projet de loi qui reconnaît le caractère spécifique que doit avoir la région métropolitaine de Montréal dans la stratégie de développement économique du gouvernement du Québec. Les orientations qui guident les activités de prospection d'IDE de Montréal International émanent du plan de développement économique et du plan directeur de l'IDE préparé par la Communauté métropolitaine de Montréal. Ces plans ont été élaborés en consultation avec les représentants des parties constitutives de la CMM, avec les secrétariats de grappes et, bien sûr, avec la participation de MI, le mandataire de la CMM en matière de prospection d'IDE.

Alors, Montréal International salue la proposition du gouvernement que soit élaborée une stratégie métropolitaine, offre à cet égard son entière collaboration et recommande d'envisager le plan de développement économique de la CMM comme la stratégie métropolitaine. Alors, notre première recommandation : Assurer la cohérence de la stratégie de développement économique de la Banque de développement économique du Québec avec celle de la région métropolitaine de Montréal.

La croissance économique des pays passe de plus en plus par la croissance de leurs grands centres urbains. Le Conference Board du Canada le confirme, les métropoles ont un rôle clé à jouer dans l'attraction d'IDE, car la part du lion de l'investissement dans le monde se concentre en leur sein. Sur la scène internationale, la zone économique reconnue par les entreprises désirant s'implanter et développer une filiale dans le Grand Montréal est le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal, la CMM. Le Grand Montréal doit donc continuer — à l'international, bien sûr — à s'afficher comme tel pour toute prospection d'investissements directs étrangers. Alors, notre recommandation 2 : La planification, la mise en place et l'exécution des stratégies de prospection d'investissements directs étrangers se font déjà et doivent continuer à se faire sur une base métropolitaine, conformément aux pouvoirs qui sont dévolus à la Communauté métropolitaine de Montréal et qu'elle exerce.

Vous savez, un des atouts du Grand Montréal — et c'est, entre autres, à ce niveau que se trouve la valeur ajoutée de Montréal International — réside, en effet, dans le caractère proprement métropolitain de son agence de promotion de l'investissement. Nous sommes une API, une agence de promotion de l'investissement. Contrairement à d'autres métropoles, où le mandat d'attraction d'IDE est pris en charge par plusieurs structures qui se chevauchent, le Grand Montréal a l'avantage de pouvoir miser sur une seule API métropolitaine qui travaille de façon étroite et complémentaire avec les acteurs du développement économique local, les secrétariats de grappes métropolitaines et, bien sûr, Investissement Québec. Forte de son expérience en la matière, la CMM devrait, entre autres, continuer à mener la réflexion stratégique et l'élaboration d'un plan directeur en matière d'IDE. Ce plan reçoit d'ailleurs l'aval de la Commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances de la CMM, où siègent des élus du Grand Montréal. Alors, notre recommandation n° 3 : Mettre à contribution la Communauté métropolitaine de Montréal, notamment en ce qui concerne les orientations métropolitaines en matière d'investissements directs étrangers.

Montréal International nourrit ce processus avec la mise en oeuvre de stratégies de prospection sectorielles élaborées conjointement avec tous les acteurs concernés, dont, évidemment, les secrétariats de grappes. Montréal

International dispose de cinq stratégies sectorielles : l'aérospatiale, les sciences de la vie, les technologies de l'information, les technologies propres et les ressources naturelles. Ces stratégies visent à assurer que nos cibles de prospection sont enlignées avec les créneaux jugés prioritaires par les acteurs locaux et sectoriels du milieu de façon à ce que les investissements attirés dans le Grand Montréal viennent renforcer la chaîne de valeur des grappes concernées.

Montréal International est née de la volonté des gouvernements et des forces vives du milieu de mieux coordonner et de rendre plus efficaces les activités de prospection des investissements étrangers dans la région métropolitaine. Montréal International a des liens étroits et complémentaires avec les organisations de développement économique local et les institutions présentes sur le territoire, ainsi qu'avec les paliers supérieurs de gouvernement, dont, bien sûr, Investissement Québec. Soulignons qu'au niveau de l'appui aux filiales de sociétés étrangères déjà implantées dans la région Montréal International peut miser sur 24 ententes de partenariat avec les organismes locaux de développement économique, ainsi que sur des ententes et des projets-pilotes avec la ville de Montréal, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada et Investissement Québec.

Le Vérificateur général du Québec notait dans un rapport en 2008 des insuffisances dans la coordination des activités des organisations gouvernementales et régionales, tel Montréal International, impliquées dans la prospection d'IDE. La mise sur pied de la banque doit s'inscrire dans la continuité des efforts déjà amorcés pour améliorer cet aspect. Dans le but de renforcer encore davantage cette collaboration et cette coordination, Montréal International propose, entre autres, la tenue d'une rencontre annuelle de concertation entre les dirigeants des organisations impliquées. Cette rencontre serait utile à la fois à la planification stratégique, à l'optimisation de la coordination, à la mise en commun des ressources aux fins de la concrétisation de dossiers majeurs et à la résolution de situations complexes. Alors, recommandation 4 : Poursuivre les efforts pour assurer la collaboration et la coordination des organisations régionales et québécoises en matière de promotion et de prospection d'investissements directs étrangers.

• (12 h 20) •

Quelques mots sur le système québécois d'attraction d'investissements directs étrangers. Le rétrécissement de l'activité économique internationale depuis 2008 a fait de la promotion de l'investissement étranger une activité particulièrement concurrentielle à l'échelle mondiale. Les industries de haute technologie et les activités à haute valeur ajoutée sont convoitées par un nombre croissant d'API, et celles-ci sont plus compétitives et mieux préparées que jamais. Conséquence de cette vive concurrence pour l'attraction directs étrangers : les incitatifs gouvernementaux ont augmenté de façon vertigineuse au cours des dernières années. Bien que les incitatifs, vous le savez, ne constituent pas le moteur d'un projet d'investissement, ils demeurent tout de même une composante importante du coffre à outils permettant à une région de se distinguer par rapport aux autres possédant des caractéristiques semblables.

Au-delà du volume d'incitatifs qu'ils offrent, les gouvernements peuvent influencer les décisions de localisation en fonction de leur aptitude à présenter rapidement une offre globale et simple de façon à ce que l'investisseur ait un minimum de démarches à mener et de délais à supporter. Un élément extrêmement important. Certains États américains sont particulièrement reconnus pour leur capacité à proposer très rapidement à leur clientèle prioritaire une offre simplifiée des plus attractives. Nos contacts avec les investisseurs étrangers et notre expérience terrain nous amènent à conclure que l'offre québécoise est complexe, multipartite et prend souvent trop de temps à être soumise aux investisseurs. Elle gagnerait à ce que ceux qui la définissent soient mieux coordonnés et à ce que les processus qui la sous-tendent soient simplifiés et mieux structurés. Alors, notre recommandation 5, et la dernière : Faire en sorte que la mise en place de la Banque de développement économique du Québec permette d'améliorer la capacité du gouvernement du Québec à soumettre rapidement des offres simples et intégrées aux investisseurs étrangers. Merci pour votre écoute.

Le Président (M. Leclair) : Alors, merci beaucoup, M. St-Laurent, pour votre présentation. Vous êtes pile dans le temps. Alors, on vous remercie. Nous sommes déjà à la période d'échange. Je reconnais la ministre pour une période de 12 minutes. Alors, Mme la ministre, la parole est à vous.

Mme Zakaïb : Bonjour, MM. St-Laurent et Guérin. Ça me fait plaisir de vous avoir ici aujourd'hui. En fait, je tiens à saluer le travail extraordinaire de Montréal International. Je pense qu'au cours des dernières années vous avez... avec votre IDE, en fait, votre attraction d'investissements étrangers a été très importante, puis on a pu annoncer certaines choses ensemble depuis le début de l'année.

Pour mes fins de compréhension, là, vous dites que votre mandat est exclusif, mais il me semble qu'Investissement Québec aussi a un mandat d'attraction. Comment vous cohabitez ce mandat d'attraction d'investissements étrangers entre Montréal International et Investissement Québec, ce qu'on appelle Invest Québec, là?

M. St-Laurent (Jacques) : La question est extrêmement pertinente, et la question est pertinente pour toutes les juridictions nord-américaines et européennes. Je dirais que le phénomène d'avoir des API, des agences de promotion d'investissement, à la fois métropolitaines, étatiques et même fédérales... sont des phénomènes tout à fait normaux, connus, usuels, usités, on les voit partout. Alors, ceux qui performent bien sont ceux qui coordonnent le mieux possible leurs travaux.

On voit notre plus-value à Montréal parce qu'on a une expérience terrain qui est très forte. On est constamment arrimés avec les besoins des grappes. D'ailleurs, j'étais très fier, comme P.D.G. de Montréal International, d'apprendre, il y a trois semaines, que le magazine *FDI Magazine* nous a donné la première place dans les Amériques pour la stratégie de prospection. Et la stratégie de prospection qu'on a faite, elle est unique au monde. C'est une stratégie qui dit à chacun des milieux géographiques et sectoriels... Par exemple, dans l'aérospatiale, bien, Saint-Hubert était là, puis Mirabel, puis... Alors, on se fait une petite brassée, comme on dit au Québec, là, puis on se pose les questions : Dans

quoi on est bons? Qu'est-ce qui nous manque? Qu'est-ce qu'on devrait cibler pour améliorer l'écosystème de façon à... Puis là je caricature, là, mais est-ce qu'on veut vraiment un énième fabricant de trains d'atterrissage à Montréal? Peut-être que ce n'est pas une priorité. S'il y en a un qui se présente, on l'accueille à bras ouverts, bien sûr. Mais est-ce qu'on devrait vraiment mettre des efforts à cibler ça? Parce que le ciblage, c'est un effort qui est extrêmement... c'est du travail de bras.

Alors, le travail qu'on fait est très opérationnel. Le travail qu'Investissement Québec fait, évidemment, est sur la base de l'État québécois, avec plusieurs priorités, des beaucoup plus gros projets. Et, nous, notre jeu là-dedans, c'est d'assurer qu'on fait un ciblage qui est tout à fait conforme aux besoins terrain des entreprises sur le territoire métropolitain. Et, du moment qu'on sent qu'on a un lead qui peut avoir besoin d'une aide d'Investissement Québec, tout de suite on les amène à Investissement Québec.

D'ailleurs, j'arrive d'une mission en Scandinavie où on a fait le boulot avec la représentante basée à Stockholm parce qu'elle peut nous aider à faire des suivis. Alors, on a levé une dizaine de compagnies, et puis on l'a amenée avec nous autres sur le voyage parce qu'on savait que ces gens-là allaient avoir besoin de crédits d'impôt à la recherche, des choses comme ça. Alors, très tôt dans le processus, on amène nos collègues. Et, honnêtement, on a tout avantage, comme API métropolitaine, à faire valoir les outils que nous apporte Investissement Québec.

Mme Zakaïb : Dans notre projet de création de banque de développement, il y a — vous en avez parlé pour la région métropolitaine — notre désir d'avoir des stratégies. Naturellement, les stratégies gouvernementales vont primer, là — la stratégie industrielle, la stratégie de l'innovation et la stratégie de l'exportation — mais, dans chaque région du Québec, on va se définir un plan stratégique, une vision stratégique puis un plan pour atteindre cette vision-là. Et on veut le faire autour des créneaux ACCORD, un peu dans le même sens que vous venez de le souligner. C'est-à-dire, on veut regarder les chaînes de valeur de nos créneaux ACCORD et nos grappes industrielles à Montréal et cibler où sont les lacunes de notre chaîne de valeur, voir s'il y a des entreprises québécoises qui peuvent combler ces lacunes-là; s'il y en a, trouver les façons de les soutenir et, s'il n'y en a pas, aller chercher des entreprises étrangères en leur disant : Regardez, dans la chaîne de valeur, il manque ça, et vous seriez la bonne entreprise.

Pensez-vous que c'est une bonne façon de cibler le travail ou le mandat qui serait donné à Investissement Québec pour le reste du Québec d'aller cibler certaines entreprises qui seraient manquantes par région, qui seraient manquantes dans nos chaînes de valeur des créneaux ACCORD?

M. St-Laurent (Jacques) : Le métier de l'attraction d'investissements directs étrangers... Puis moi, je l'ai vécu comme investisseur quand je suis allé en Europe faire l'acquisition d'une entreprise à Prague, je faisais face à CzechInvest, et tout, et tout, le métier d'aborder des agences qui nous aident est un métier qui est... et d'aborder des investisseurs, le métier qu'on fait, c'est une job de professionnel, puis il faut avoir beaucoup de choses à offrir. Je n'ai pas vu d'exemple — parce que je suis allé regarder des modèles un peu partout — de régions non métropolitaines qui se dotent d'une API. Alors, est-ce que la commande devrait être passée après une réflexion régionale sur la Côte-Nord, par exemple, dans leurs besoins en IDE, et cette commande-là vient sur le grand tableau d'Invest Québec? Peut-être, tout à fait.

Quand on arrive dans des milieux métropolitains, il y a une dynamique qui est différente parce qu'effectivement, sans dire ici que la métropole est homogène... On le sait que ce n'est pas le cas, hein, la couronne sud, la couronne nord ont des besoins différents, on fait valoir ça. Mais, pour l'entrepreneur à l'étranger, c'est Montréal. Il ne s'en va pas à Brossard, il ne s'en va pas à Blainville, il ne s'en va pas à Deux-Montagnes, il s'en va à Montréal.

Une voix : ...

M. St-Laurent (Jacques) : Québec, absolument, le même cadre. Mon collègue... mon collègue...

Mme Zakaïb : ...il ne peut pas prendre sur mon temps...

M. St-Laurent (Jacques) : Mais les métropoles, mais les... Toronto... Puis il y en a 11, API, dans le Canada, des agences métropolitaines, et on a tous la même vision là-dessus.

Mme Zakaïb : Vous avez remarqué que, dans le projet de loi de la banque, on traite Montréal et Québec de façon différente parce qu'on pense qu'on ne peut pas faire du mur-à-mur à travers le Québec. On les traite de façon différente, entre autres à Montréal, parce qu'on veut tenir compte de la métropole. On pense que les grappes sont métropolitaines. Vous en parlez, Brossard, Blainville, Longueuil, dans la tête des gens qui proviennent de l'étranger, ça demeure Montréal. C'est pour ça qu'on s'est dit qu'avec le Secrétariat à la métropole la planification stratégique de Montréal ne doit pas se faire de la même façon que, par exemple, avec les CLD dans toutes les régions parce que, déjà, des CLD, il y en a 15, je pense, à Montréal, il y a vous qui êtes présents, il y a déjà du travail qui est fait avec la CMM. Ça fait qu'on a voulu doter ces deux régions-là du Québec d'une structure différente. Et je pense que vos recommandations sont, finalement, de vous inclure dans cette structure-là et d'inclure le travail qui a déjà été fait par la CMM, puis on est d'accord avec ça, puis ça sera alors au Secrétariat de la métropole, avec le ministre de la Métropole, de déterminer de quelle façon on imbrique tout ça ensemble.

Mais, quand vous dites qu'il doit y avoir des tenues de rencontres annuelles stratégiques, c'est justement ça, il faut que tout le monde se parle. Il faut qu'on se concert, il faut que les efforts de tous aillent dans la même direction parce qu'il y a... Il faut que chaque dollar investi le soit le mieux possible présentement au Québec puis rapporte le

plus. Puis la meilleure façon, c'est de le faire en concertation, puis je pense que, là-dessus, on est sur la même longueur d'onde.

• (12 h 30) •

M. St-Laurent (Jacques) : Totalement sur la même longueur d'onde. J'irais juste un petit peu plus loin — c'était ma recommandation 4 : il faut trouver aussi des façons de reprendre de la vitesse de croisière au niveau des réponses aux investisseurs. Les journées sont très, très longues quand les réponses ne rentrent pas. J'ai vécu le métier de président de filiale avec un corpo américain qui me dit : Bon, tu as envoyé ta demande quand? Bien là, ça fait trois semaines. Bien là, tu vas-tu avoir une réponse? Je n'ai aucune idée. Puis, deux mois après, ils me disent : Écoute, c'est parce qu'on va tout remplacer. Je veux dire, ça devient très dur, là. Un P.D.G. perd beaucoup de crédibilité à avoir annoncé à son corpo qu'il est en demande puis que ça va fonctionner, ayez confiance, et le temps s'étire pour toutes sortes de raisons.

Je pense que dans la... quelle que soit la mécanique qu'on adoptera, le Québec aura énormément à gagner à mesurer ses temps de réaction et à essayer constamment de les améliorer. Parce que les autres le font, puis, dans notre cour d'à côté, là, Toronto est très agressive. Pas au niveau de l'argent, au niveau de la vitesse de réponse : Viens ici, là, on te règle ça. Et on n'a pas ça.

Mme Zakaïb : En fait, c'est votre recommandation 5, puis ça, je dois vous dire que j'ai une grande écoute pour ça, effectivement, là, de simplifier, de répondre plus rapidement. Les États américains sont très bons là-dedans. Ils font des offres globales puis, après ça, ils s'arrangent entre eux pour être capables de faire des répartitions. Puis il faut qu'on en vienne là, puis une manière de le faire, c'est de travailler avec l'ensemble des ministères parce qu'il y a souvent de l'aide qui provient de différents ministères avec des groupes interministériels. On le fait présentement pour les grands projets, mais je pense qu'on doit le faire pour les plus petits projets également. Et le fait de mettre tout le monde dans la même entité que sera la Banque de développement économique du Québec, ça devrait simplifier, accélérer pour qu'on soit capables de donner rapidement des réponses parce que, sinon, on perd toute crédibilité puis on perd des investissements étrangers. Ça fait que, ça, je souris à cette recommandation-là, et c'est un des buts de créer cette Banque de développement économique.

Moi, je n'ai pas d'autre question, mais peut-être que mes collègues en ont.

M. Chapadeau : Bien, peut-être que sur... Ma collègue en a parlé, sur la question de l'analyse de projets d'investissement étrangers. D'abord, ça fait partie de votre mission, mais comment, concrètement, la Banque de développement pourrait être utile à, justement, accélérer, être un moteur pour accélérer, là, et vous accompagner dans l'analyse de projets?

M. St-Laurent (Jacques) : Ah, mon Dieu! il y a plusieurs exemples, hein? Parce que, quand l'investisseur interpelle le gouvernement... Puis nous, sur le terrain, là, on joue trois rôles, hein? On joue celui de démarcheur, alors on est dans des banques des données pour trouver des entreprises qui auraient le meilleur fit, hein? Ça, c'est la première bataille, c'est un travail de bras. Mais on appelle des entreprises, et là on leur fait valoir : Venez-vous-en au Québec, vous allez adorer ça. Venez-vous-en à Montréal parce que, parce que, parce que... Bon, évidemment, il y a une raison stratégique pour choisir une juridiction quelconque puis, à un moment donné, il y a une raison financière. Je dirais que 50 % des projets qui viennent chez nous n'ont pas besoin d'aide financière gouvernementale ou d'Investissement Québec. Ils ont besoin d'accompagnement pour un courtier en immobilier, rencontrer quelqu'un à Emploi-Québec pour la formation de ses employés, des affaires qu'on gère. Quand ils ont besoin de sous, bien, il y a deux sortes de sous, hein? Il y a les programmes qui sont normés, l'accès à des crédits d'impôt, titres multimédias, titres... crédits d'impôt aux affaires électroniques, et tout, et tout. Et ça, ils veulent savoir s'ils sont éligibles, s'ils peuvent obtenir leur visa, comment ça marche et à quelle rapidité ça peut aller. Juste ça, là, ce processus-là, si on mettait un petit peu plus d'huile dedans et si c'était clair quelles sont les conditions, jusqu'à quand — on a déjà parlé du jusqu'à quand, c'est rendu très important — et à quelle vitesse on peut l'avoir, ça ferait une énorme différence.

Là, on entre dans un autre spectre, c'est quand c'est un projet majeur, et ça a besoin d'une aide financière hors normes qui passe par un article 19. Et là, évidemment, c'est là où il faut mettre ensemble les gens du ministère, d'Investissement Québec et les décideurs pour dire oui ou non, puis rapidement, parce qu'on a eu des cas où, effectivement, ça prenait longtemps avant que ça aille au cabinet, puis, une fois que c'est au cabinet, bien, il faut l'annoncer, puis c'était très long.

Le Président (M. Leclair) : M. St-Laurent, je suis désolé d'interrompre, je dois gérer le temps. Alors, je reconnais maintenant le porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, le député de Louis-Hébert. La parole est à vous pour un temps de 11 min 30 s.

M. Hamad : Alors, M. St-Laurent, bienvenue. Et merci d'être là ce matin avec M. Guérin. D'abord, je dois vous remercier parce que mon collègue qui s'occupe de la métropole est informé pas mal que, malheureusement, vous quittez au mois de juin, je pense.

M. St-Laurent (Jacques) : Oui.

M. Hamad : Alors, merci pour... Moi, j'ai eu l'occasion et mon collègue aussi... on a eu l'occasion de travailler avec vous. Nous, on a gardé des bonnes impressions sur votre compétence et, surtout, votre volonté de développer Montréal. Alors, merci pour le travail accompli. Et vous pouvez sortir la tête haute parce que vous avez travaillé... Ce n'est pas facile, hein? C'est parce qu'à Montréal il y a plein d'organismes, plein de monde, tout le monde garde son... il y a une garde...

Une voix : Une chasse gardée.

M. Hamad : Chasse gardée, et ce n'est pas évident de travailler dans ce contexte-là. J'ai compris au début, M. St-Laurent, que vous saluez la volonté de faire une stratégie pour la métropole. Je pense, c'était une de vos premières interventions. On a-tu besoin de faire une structure additionnelle pour faire une stratégie de métropole ou on peut la faire, la stratégie, demain matin?

M. St-Laurent (Jacques) : Au moment où on se parle, il y a des processus stratégiques métropolitains qui sont faits par la CMM. Est-ce qu'ils couvrent l'entièreté des champs d'intervention proposés par la Banque de développement économique? Je ne crois pas. Alors, dans la mesure où on se dit : On veut avoir une loi qui englobe tous les éléments du développement économique, endo, exo, entrepreneuriat, et tout, et tout, je dirais qu'au moment où on se parle on ne couvre pas tous ces champs-là.

J'aime aussi le fait qu'on responsabilise les régions à se faire une réflexion stratégique à l'intérieur même de la métropole, puis je pense que c'est sain. Et ça, c'est quelque chose qu'on n'a pas tout à fait au moment où on se parle, où, par exemple, Laval va dire : Bien, nous autres, là, tout, tout, tout, incluant l'IDE, c'est ça qu'on veut. Mais c'est une recette dangereuse parce que, si ça arrête là, là on va avoir des chassés-croisés puis on ne saura pas qu'est-ce qu'on... Ça prend un arbitrage, et je pense qu'une structure métropolitaine qui a comme responsabilité un certain processus d'arbitrage puisse dire : Bon, à la fin des courses, on a entendu tout le monde, et voici les orientations qu'on va se donner, les objectifs qu'on va se donner, puis les dollars qu'on va aller chercher, puis les moyens qu'on va y mettre. Je pense qu'il y a un processus qui doit être amélioré.

Bon, est-ce que ça a besoin d'une nouvelle structure, une autre? Je ne suis pas très bon là-dedans. Mais ce que je peux vous dire, c'est que, quand on regarde l'étendue des sujets qu'on veut couvrir, il y a quelque chose de bien à faire. Je pense que, si j'avais à rejouer certaines parties de mon séjour à Montréal International, quand on a eu la réflexion, qui a duré plusieurs rencontres, sur la stratégie de prospection d'investissements directs étrangers, je sentais une dynamique très, très bien installée au niveau financier et sectoriel, une dynamique moins forte au niveau des volontés, des velléités des régions parce que les... pas tout à fait dans ce «mood» là. Alors, je pense que de remettre cet espace-là, les faire travailler puis leur dire : Vous, vous voulez mettre quoi en valeur dans votre région qui serait sujet à une implantation d'entreprises étrangères?, qui sait, peut-être ça nous ferait sortir de nos créneaux. Puis nos créneaux, ils ne sont pas accidentels, hein? La CMM s'est dit : Il faut monter le PIB par personne. Dans le volet IDE, on va aller chercher des entreprises qui génèrent au moins des salaires une fois et demie élevés... Et, donc, c'est normal que ce qui est sorti de là, c'est des hautes technologies. Alors, nous autres, on embarque avec nos valises «high tech», puis on s'en va. Mais est-ce qu'il y a d'autres affaires qui devraient arriver autour puis qui pourraient constituer des cartons additionnels? Peut-être. Tout est dans le dialogue.

M. Hamad : Oui. Travaillez-vous avec les CLD de temps en temps?

M. St-Laurent (Jacques) : On travaille avec les CLD, on a 24 ententes avec les CLD. Dans le métier qu'on fait, il y a deux sortes d'investissements directs étrangers. Il y a les nouveaux, ceux qui arrivent, qu'on est allés démarcher, puis, avec l'aide de tout le monde, on finit à les installer. Et il y a les quelque 2 000 filiales déjà établies sur le territoire métropolitain. Il y en a 1 000 qu'on considère stratégiques et, ces 1 000 là, il faut les visiter, et aucune organisation n'a les moyens de le faire. Alors, on s'est carrément divisé le territoire. On a des ententes triennales qui font qu'à chaque année on fait la liste : Voici les 24 filiales sur ton territoire, moi, j'ai besoin de voir ces trois-là parce qu'on a quelque chose à régler avec eux autres. Toi, tu veux en avoir, puis il y en a-tu qu'on fait ensemble? Et on s'échange nos rapports de diagnostic. On le fait même avec Investissement Québec. L'année passée, on a terminé un projet de 200 filiales nord-américaines basées sur le Grand Montréal avec un chevauchement de 10 %, très efficace. Alors, partager les diagnostics de nos... puis voir s'il n'y aurait pas moyen de lever des projets, littéralement. Alors, il y a déjà une belle connivence entre les CLD puis l'API.

M. Guérin (Yves) : Si vous me permettez d'ajouter, nous avons créé un comité de partenaires métropolitains qui inclut plusieurs CLD du territoire de la métropole, le gouvernement du Québec, le gouvernement fédéral et quelques organismes de développement économique qui ne sont pas des CLD. Je pense...

M. St-Laurent (Jacques) : Et Investissement Québec.

M. Guérin (Yves) : Et Investissement Québec est présent. Je pense, entre autres, en termes d'organismes de développement économique, la ville de Montréal qui a un département de développement économique, entre autres. Donc, on s'assure de concerter des acteurs du développement économique métropolitain, là, pour tout ce qui touche l'attraction d'investissements étrangers au sens large.

• (12 h 40) •

M. Hamad : Donc, il y a un mécanisme de concertation existant, ça va bien, puis on travaille ensemble.

L'autre question... Parce que vous avez dit tantôt, c'est très important, vous avez dit : La vitesse de répondre... Et, évidemment, lorsqu'on se compare un peu à des États américains, c'est clair que la structure dans les États américains est petite, là, parce qu'il y a beaucoup de pouvoirs au fédéral.

Une voix : ...

M. Hamad : Exact. Puis, quand... Je me souviens, vous comparez le ministère des Ressources naturelles au Québec par rapport à un ministre des Ressources naturelles... ou c'est plutôt le secrétaire de l'État du Massachusetts. Il y avait 50, 200 personnes; nous, on était 3 000, 4 000. Alors, les juridictions, ce n'est pas pareil. Le fédéral, il a plus de pouvoirs aux États-Unis que les États, mais les États ont un programme rapide pour choisir.

Mais il faut comprendre qu'au Québec aussi... Je me souviens, il y a des entreprises qu'on a travaillé, à un moment donné il y a l'aspect environnement aussi qui est important. Et je ne dois pas la nommer, mais elle est dans Vaudreuil, l'entreprise. On a travaillé avec Investissement Québec, c'était un projet d'expansion. Je ne sais pas si vous étiez impliqués là-dedans, ça finit par «pak».

M. Guérin (Yves) : Oui.

M. Hamad : Et on a tout travaillé le dossier, et, finalement, il y a eu l'aspect environnement qu'il fallait respecter, évidemment. Donc, il y avait une coordination plus ministérielle importante. Et, si on n'avait pas un comité ministériel, on appliquait... C'était Pierre qui était le ministre de l'Environnement, c'est au niveau ministériel qu'on a réussi à faire la coordination pour avancer le dossier. Sinon, en passant, il y a eu une même réaction que ce que vous avez dit, M. St-Laurent, ce que... Son siège social, c'est dans votre comté? Ce n'est pas loin de votre comté, je pense, ce dossier-là. Et le président nous disait que, là, je fais rire de moi au siège social parce que les réponses ne viennent pas, puis il y a toujours quelque chose. Mais, on fait la banque demain matin, l'aspect environnement ne change rien, là, on continue à le faire. Et, comme mon collègue disait, ce n'est pas le directeur régional qui va faire la pression à la banque pour réussir que la banque agisse pour passer un dossier comme Winpak, exemple, plus rapidement parce que ça prend une autorité plus importante pour gérer ces dossiers-là et les accélérer. Et, dans le temps, nous autres, on avait un comité ministériel où il y avait les dirigeants des ministères autour de la table, puis les autres prenaient les commandes pour dire : Il faut accélérer ce dossier-là, il faut faciliter la tâche aux entreprises, puis on allait faire l'accélération pour réussir à donner une réponse le plus rapidement possible. On ne réussissait pas tout le temps, en passant, parce qu'il y avait des barrières à traverser puis on n'avait pas...

Mais aujourd'hui, dans la structure proposée, le même problème qu'on a vécu ne sera pas réglé. Est-ce que vous pensez que cette structure-là dans le dossier Winpak... Là, on parle de...

M. St-Laurent (Jacques) : Je vais vous avouer bien candidement que je n'ai pas examiné cette partie-là de la loi parce que je me concentrais davantage sur le propos, ce qui m'anime, la question de l'IDE. Mais, de façon générale, en fait, on en fait une recommandation. C'est sûr que, si ce n'est pas là ou si c'est là, mais pas tout à fait assez musclé, j'encourage, évidemment, le législateur à mettre des cas d'espèce, à proposer différentes pistes : Dans telle situation, voici comment on pourrait améliorer. Dans telle autre, ça peut aller à telle instance. Peut-être que de la bonification au niveau du temps de réponse... Il n'y a pas tant de cas d'espèce que ça, trois quatre, hein? Et, si on est capables de les identifier puis de voir comment on peut créer un «fast track» pour ceux qui le méritent, là — parce que ce n'est peut-être pas tous les cas qui ont besoin d'une célérité comme ça — je pense que, comme gouvernement du Québec, on servirait bien le développement économique.

Le Président (M. Leclair) : Merci, M. St-Laurent. Je reconnais le député de Mont-Royal pour la dernière minute de cet échange.

M. Arcand : Oui. Alors, on va aller assez rapidement. Bonjour, M. St-Laurent, et votre collègue également. Moi, étant donné qu'on a très peu de temps, la question, pour moi, elle est très simple. Vous êtes en place à Montréal International depuis un certain nombre d'années, vous avez été dans le domaine aéronautique, vous connaissez l'ensemble de plusieurs industries. Qu'est-ce que le gouvernement du Québec devrait faire, d'après vous, pour accélérer les investissements au Québec, investissements du Québec et investissements de l'extérieur du Québec? Il y a-tu quelque chose actuellement qui manque, au moment où on se parle?

Le Président (M. Leclair) : Alors, en 20 secondes, M. St-Laurent ou M. Guérin. Celui qui se sent d'attaque pour la conclusion.

M. St-Laurent (Jacques) : Il y a des choses qui sont... On retombe facilement sur la question des incitatifs. C'est est incontournable, il faut qu'il soit clair, prévisible, annoncé, facile à rentrer dedans. Et ça, juste au départ, là, on a du travail à faire là-dessus, puis on les connaît. Je mets ça de côté.

Après ça, il y a la question, évidemment, de bien faire valoir l'écosystème local. Nous, chez Montréal International, on est des grands fans des grappes, même si les grappes oeuvrent à l'endogène, parce que, dans le fond, on vend ça, on vend la capacité de notre milieu d'absorber une nouvelle entreprise, et ça fonctionne. Au-delà de ça...

Le Président (M. Leclair) : Merci, M. St-Laurent. Je suis désolé, c'est tout le temps que nous avons. Alors, je reconnais, pour le deuxième groupe d'opposition, le député de La Prairie pour une période de 2 min 30 s. La parole est à vous, M. le député.

M. Le Bouyonnet : Oui. Merci, M. St-Laurent, M. Guérin. J'étais authentiquement intéressé par votre réponse. Ça fait que, compte tenu qu'il n'y a pas beaucoup de temps, là, je vous inviterais à poursuivre votre réponse au député de Mont-Royal.

Et, comme deuxième question, j'ajouterais simplement, vous avez parlé de la rapidité des processus, là, mais on voit que le taux de chômage de Montréal est supérieur à la moyenne québécoise, alors qu'à Québec, par exemple, on est pratiquement au plein-emploi, là. Qu'est-ce qui manque vraiment, là, pour que Montréal puisse redécoller au niveau économique?

M. St-Laurent (Jacques) : Bien, je vois une tendance — et on est en train de la vivre chez Montréal International — une tendance où la création de richesse exogène... Parce que c'est ça qu'on fait, aller chercher de l'investissement direct étranger, et on s'aperçoit qu'il y a un deuxième bras à la création de richesse exogène, c'est l'attraction de talents stratégiques. Vous le savez, c'est un de nos mandats. On n'en a pas parlé aujourd'hui, mais nous, on croit que l'attraction de talents stratégiques — et il faut la jouer comme il faut — peut aider les entreprises à obtenir des mandats. Alors, c'est pour ça qu'on s'investit, avec l'aide d'Emploi-Québec depuis trois ans, à monter des missions de recrutement qu'on a faites avec grand succès. C'est du ciblage de niche, là, c'est des expertises très, très, très pointues, et je pense que, eu égard au défi démographique du Québec, d'une part, on sait qu'il va falloir mieux intégrer les immigrants — il y a toute une réflexion qui se passe là-dessus — et, en parallèle, s'assurer d'aller chercher les meilleurs. Et ça, je pense qu'on est carrément en avant de la parade. On fait quelque chose de très, très bien, c'est très apprécié. Le Québec a beaucoup à offrir, pour les Européens entre autres.

J'étais en Scandinavie la semaine dernière, et plusieurs gens me disaient : Ah! j'hésitais entre Vancouver, Toronto puis Montréal. Puis j'avais juste à leur parler de deux choses, fuseau horaire, qualité de vie, c'était réglé. Ça durait peut-être 10 minutes, là, je beurrerais un peu, là, mais, en Scandinavie, avec une filiale à Vancouver, déjà tu es en dehors de tes heures de bureau quand tu veux te contacter. Montréal, c'est une place facile à atterrir pour toutes les questions de culture, de joie de vivre, de bouffe, d'arts, et tout, et tout. Alors, on fait valoir le fait que... Et, donc, c'est la même chose qui incite les jeunes brillants qui sont un peu désabusés à choisir Montréal.

Le Président (M. Leclair) : Alors, merci beaucoup, M. Guérin, M. St-Laurent. Alors, la commission remercie les représentants de Montréal International.

Et, compte tenu de l'heure, la commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures. Et je vous réitère que les portes seront barrées pour ceux qui veulent rester leurs choses pour notre retour à 15 heures, cet après-midi. Merci.

(Suspension de la séance à 12 h 48)

(Reprise à 15 h 1)

Le Président (M. Leclair) : À l'ordre, s'il vous plaît! La commission reprend ses travaux. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre leurs sonneries de téléphone cellulaire.

Nous allons poursuivre sans plus tarder les consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 36, Loi sur la Banque de développement économique du Québec, et j'invite maintenant les représentants de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques à se présenter, à faire leur exposé. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes. La parole est à vous.

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

M. Nadeau (Michel) : Bonjour, M. le Président, Mmes et MM. membres de la Commission de l'économie et du travail. Mon nom est Michel Nadeau. Je suis directeur général de l'Institut sur la gouvernance, un organisme qui existe depuis huit ans, un organisme indépendant qui fait la promotion des meilleures pratiques de gouvernance dans les organisations publiques et privées au Québec.

Alors, mon intervention, qui devait être celle également de mon collègue Yvan Allaire, qui, malheureusement, au moment où nous nous apprêtons à partir, a eu un empêchement majeur... Alors, mon intervention portera sur trois... en trois temps : premièrement, brève présentation de l'institut, de l'IGOPP; deuxièmement, notre point de vue sur la gouvernance de la Banque de développement économique du Québec; et, finalement, quelques commentaires et observations sur différents articles du projet de loi n° 36.

Alors, l'Institut sur la gouvernance est un organisme qui a été créé en 2005. C'est le fruit d'une initiative de HEC Montréal et de Concordia avec l'aide de la fondation Jarislowsky qui vise à promouvoir les meilleures pratiques de gouvernance au Québec, au Canada et à l'étranger. Or, nous sommes un organisme indépendant. Nous avons amassé une fondation avec plusieurs millions de dollars, ce qui nous permet aujourd'hui de ne pas être redevables à aucune partie, et avec un conseil d'administration qui regroupe 15 personnalités importantes au Québec.

Nous pouvons ainsi intervenir dans différents dossiers. Nous prenons position sur différents sujets comme, par exemple : la place des femmes sur les conseils d'administration; les actions à droit de vote multiple, ce que nous favorisons fortement; la notion d'avoir une citoyenneté corporative, c'est-à-dire que vous devez être actionnaire d'une entreprise depuis un an pour avoir le droit de vote à l'assemblée annuelle; et ainsi de suite. Donc, nous avons pris position sur plusieurs points.

L'autre grande activité que nous faisons, c'est de la formation. Vous avez une petite brochure sur la formation des PME. Nous travaillons également dans le domaine de la santé, où, avec l'Association québécoise des établissements

de santé, nous donnons, depuis quatre ans, des formations dans à peu près tous les établissements de santé et de services sociaux au Québec pour renforcer la présence des conseils d'administration.

Dans le domaine des établissements de l'éducation, nous avons fait beaucoup la promotion d'une majorité d'administrateurs indépendants sur le conseil d'administration de nos universités et nous sommes intervenus récemment au sommet supérieur sur l'enseignement.

Nous sommes également présents dans le monde des sociétés d'État. Le Pr Allaire a été, en 2001, à l'origine de tout ce dossier de la gouvernance des sociétés d'État, et nous sommes, encore aujourd'hui, très présents auprès des meilleures pratiques des différents conseils d'administration des sociétés d'État.

Nous travaillons également les comités de retraite. Nous avons organisé, il y a deux semaines, deux grands colloques à Montréal et Québec sur le rapport D'Amours pour voir quel était l'impact de ce rapport sur la gouvernance des comités de retraite, qui gèrent quand même 125 milliards.

Et, finalement, notre cinquième secteur de prédilection, c'est la gouvernance des PME parce qu'on pense qu'un bon comité avisier, un bon conseil d'administration aident les PME à mieux survivre, à survivre plus longtemps. Or, dès 2007, Michel Audet, l'ex-ministre des Finances du Québec, a accepté de présider un groupe de travail qui a fait des recommandations, six recommandations, pour vraiment aider les entrepreneurs à s'entourer d'un bon conseil avisier ou d'un conseil d'administration éclairant.

Nous avons préparé, le 31 mai prochain, un grand colloque sur l'enjeu important : Est-ce qu'on doit protéger et contrôler la propriété des entreprises au Québec? Jusqu'où doit-on aller? Or, le Fonds de solidarité, la Caisse de dépôt, plusieurs grandes entreprises du Québec méro seront présentes à ce grand colloque avec, comme invité, M. Nicolas Marceau, ministre des Finances et de l'Économie, le 31 mai prochain.

Dans le cas des PME, c'est un secteur de prédilection. Avec le Fonds de solidarité FTQ, Investissement Québec, Lavery, de Billy, Raymond Chabot et, naturellement, la Banque de développement du Canada, nous avons créé une équipe où on fait de la recherche sur le bon fonctionnement, comment est-ce qu'on peut assouplir, améliorer la gouvernance des PME pour que ce ne soit pas la gouvernance des grosses compagnies, mais que ça soit bien adapté à la réalité de nos entreprises locales. Donc, dans la petite brochure, vous avez nos cinq ateliers que nous donnons à l'intention des gens qui veulent siéger sur un conseil d'administration d'une PME. Si, un jour, vous songez à quitter votre travail pour retourner dans le secteur privé, je pense que la présence de gens d'expérience sur des conseils d'administration de PME est importante. Et là on donne cinq ateliers pour aider les gens à devenir de bons administrateurs de PME, et le prochain cours aura lieu à Trois-Rivières dans une dizaine de jours.

Mais venons-en à nos commentaires sur le projet de loi n° 36. Je suis à la page 4. La capacité des gouverneurs à gouverner une entreprise est plutôt limitée, et, par conséquent, ils devraient veiller à garder leur entreprise simple. C'est la principale leçon qui se dégage de la déconfiture récente des institutions financières américaines et européennes. Leur complexité avait atteint un tel niveau qu'il devenait impossible pour les membres du conseil et, souvent, pour les membres de la haute direction, de comprendre les tenants et aboutissants de leurs opérations. Or, ce principe s'applique également au cas de la Banque de développement économique du Québec que le gouvernement entend créer. En effet, sa structure de gouvernance nous semble complexe et difficile à gouverner, voire ingouvernable. Il paraît d'ailleurs impossible qu'un conseil d'administration puisse rassembler en 11 ou 13 membres l'ensemble des compétences adéquates pour les activités de la BDEQ et de ses filiales. En fait, avec une mission aussi vaste et des interventions dans un large éventail d'activités, comment rassembler des administrateurs crédibles, bien expérimentés, ayant une solide expertise dans des secteurs comme les services, le secteur manufacturier, les matières premières, le capital de risque, etc.? Chaque secteur comporte ses particularités, ses conditions de succès et sa dynamique, son marché propre.

Il ne faut pas oublier qu'un conseil d'administration doit être en mesure de challenger la direction. Mais comment peut-il le faire si les administrateurs n'ont pas suffisamment d'expérience et d'expertise dans le secteur ou un métier donné? Quelle sera alors la contribution réelle du conseil d'administration? Dans cette optique, comment le conseil d'administration pourra-t-il gérer les risques inhérents aux activités de ces sociétés à travers le comité de gestion des risques qui est prévu dans le projet de loi? Or, ce comité de gestion des risques pourra-t-il réellement pallier à cette lacune de compétences? Aussi, la création de la BDEQ et de ses filiales semble irréaliste sous l'angle de la gouvernance, j'entends bien, et le gouvernement donne un mandat, une responsabilité d'une telle complexité à la BDEQ et à ses filiales qu'il en assure presque l'échec en matière de gouvernance.

• (15 h 10) •

L'article 57 présente le fait que Capital Émergence Québec et Ressources Québec n'auront pas de conseil d'administration et qu'elles seront plutôt administrées par le conseil d'administration de Développement économique Québec. Pourquoi avoir choisi cette formule? Pourquoi donner tant de responsabilités variées, hétérogènes au conseil d'administration de Développement économique Québec? Est-ce que le fait de se doter de deux filiales d'un conseil d'administration propre a été envisagé? Est-ce que chacune de ces deux organisations ne devrait pas avoir son propre conseil ou, à tout le moins, un comité de placement, un comité d'investissement?

L'article 58 du projet de loi nous laisse perplexes. Il est mentionné que «le gouvernement nomme les membres du conseil d'administration de la Banque [...] autres que [...] les présidents de ceux-ci et le président-directeur général...» Il ne semble pas être question dans le projet de loi de la nomination des membres du conseil de Développement économique Québec. Devons-nous comprendre que ce conseil de cette filiale est composé d'administrateurs provenant de la maison mère de la société de... Si c'est le cas, quel est le rôle de la Banque de développement économique Québec? Quelle sera sa contribution? Quelle est l'utilité d'un conseil d'administration de Développement économique Québec si, au final, c'est le conseil de la BDEQ qui détient l'autorité ultime? Si ces deux entités ne sont pas composées des mêmes administrateurs, comment seront traitées des situations de conflit, de divergence d'opinions entre les deux conseils? Or...

Le Président (M. Leclair) : ...en conclusion.

M. Nadeau (Michel) : O.K. Alors, la conclusion, c'est que nous... pourquoi ne pas avoir trois métiers, puisque... trois conseils d'administration, trois structures bien différentes, pas... Nous remettons en question la pertinence de cette société de portefeuille.

En conclusion, j'aimerais aussi soulever, si le gouvernement donne des mandats à la Banque de développement, qui donnera les mandats et quel ministère sera responsable des mandats? Est-ce que Capital Mines Hydrocarbures devrait investir dans l'exploration, un secteur extrêmement risqué? Les directeurs généraux des deux filiales seront nommés par le conseil d'administration...

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, M. Nadeau.

M. Nadeau (Michel) : ...par le président-directeur général de la BDEQ, pourquoi pas par le conseil d'administration? Je m'arrête ici, je reviendrai.

Le Président (M. Leclair) : C'est bien. On a dépassé de quelques secondes, mais je vous remercie beaucoup pour votre présentation, M. Nadeau. Nous en sommes déjà à la période d'échange, et je reconnais, pour une période de 24 minutes, le groupe ministériel, dont Mme la ministre. La parole est à vous.

Mme Zakaïb : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Nadeau. L'Institut sur la gouvernance, c'est un organisme que je connais depuis plusieurs années pour avoir travaillé au Fonds de solidarité, comme vous le savez, pendant 20 ans. Et, étant moi-même diplômée du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval, j'ai, dans ma vie, une grande importance à la gouvernance. J'ai pris le temps de l'étudier dans notre projet de loi, puis peut-être que ça va répondre à certaines de vos questions.

On a voulu rendre la structure la plus souple possible, malgré que ça prend des métiers différents — je suis d'accord avec vous — pour investir en capital de risque, pour investir dans les mines, hydrocarbures, puis pour faire le métier de Développement économique Québec. C'est des métiers différents, et c'est pour ça qu'on a décidé de les mettre dans des structures indépendantes, même s'il y a une société mère où on va retrouver les services que sont les ressources humaines, les communications, etc., c'est-à-dire les services administratifs de soutien, qu'on appelle généralement staff, et, dans chacune des filiales, les activités d'investissement. Chacune des filiales va avoir des comités d'investissement. Les décisions d'investissement ne seront pas prises par le conseil d'administration, mais par des comités d'investissement parce que, justement, c'est des métiers totalement différents. On a voulu avoir un conseil d'administration dans la société mère formé de 13 membres pour nous permettre de doter les comités de conseil de suffisamment de personnes pour qu'on soit capable de travailler.

Maintenant, la loi ne mentionne pas de quelle façon vont être nommés les membres du conseil d'administration des trois filiales parce que ça va provenir des membres du conseil d'administration de la société mère. En fait, 11 des 13 membres vont siéger sur le conseil d'administration de Développement économique Québec, 11 des 13 membres de la BDEQ, et ce conseil-là va aussi agir comme conseil des deux autres filiales, puisque ce sont des comités d'investissement différents qui vont prendre les décisions d'investissement. Donc, un conseil d'administration avec un nombre plus restreint pour les filiales parce que notre P.D.G., là, ne peut pas gérer quatre conseils d'administration distincts. Il faut comprendre que c'est quelque chose, gérer un conseil d'administration, puis on s'est dit : Si on a un conseil d'administration pour la société mère qui devient de façon plus restreinte le conseil d'administration des filiales, dans la mesure où on a délégué le pouvoir de décider des investissements, on est capable, à ce moment-là, de regarder les grandes orientations de la banque, le plan d'affaires de la banque, faire travailler les filiales ensemble pour être en mesure après de déposer un plan d'affaires, un plan annuel qui va être déposé au ministre.

Maintenant, j'aimerais comprendre quelle est votre suggestion.

M. Nadeau (Michel) : La suggestion, Mme la ministre, est fort simple, c'est d'avoir trois entreprises, c'est-à-dire une entreprise qui s'appellerait Développement économique Québec, qui pourrait avoir deux filiales avec des conseils d'administration propres. La gouvernance, on ne la fait pas à moitié. Un comité d'investissement, ça demeure un comité d'investissement, mais la responsabilité légale, c'est le conseil qui approuve les investissements. Alors donc, en bout de ligne, les grands investissements seront approuvés. Alors, moi, je pense que, si Développement économique Québec ou appelons-le Banque de développement économique du Québec... Parce qu'encore une fois la superposition des deux conseils, moi, je pense qu'on s'embarque dans une... on fait une grave erreur parce que Banque de développement économique du Québec, s'il n'y a que les services de support, ça devient un conseil d'administration qui va gérer quoi en bout de ligne? Parce que les placements... si on dit que l'activité se passe dans les trois filiales, quel est le rôle de cette filiale-là? Créons-nous un centre de services commun pour les trois organisations. C'est beaucoup plus simple qu'une compagnie... la Banque de développement et Développement économique du Québec qui vont se chevaucher, qui vont répéter les mêmes choses.

Alors, je pense que c'est des secteurs d'activité très différents qui mériteraient, chacun, d'avoir un conseil d'administration, sept, huit, neuf membres, où il pourrait y avoir des liens entre eux, mais aussi chacun un P.D.G. Le P.D.G. de ressources et de capital de risque devrait être nommé par le conseil, et non par le P.D.G., parce que le P.D.G. de la Banque de développement va devenir un super surhomme. J'espère qu'on va choisir quelqu'un d'exceptionnel parce que le rôle de cette personne-là dans toute la structure de la banque va être inouï. Ça sera du jamais-vu, du jamais-vu.

Alors, dans ce contexte-là, moi, je pense qu'il vaut beaucoup mieux... Évidemment, on ne peut pas retourner à SOQUEM, SOQUIP, REXFOR, mais je pense que, si on croit vraiment dans les matières premières, si on croit vraiment dans le capital de démarrage, il ne faut pas donner à ces secteurs d'activité là une structure de second rôle.

Mme Zakaïb : Mais ce n'est pas une structure de second rôle, puisqu'il y a trois activités d'investissement qui sont faites par les trois filiales. La banque, là, la société mère, c'est une société de portefeuille qui détient des investissements dans trois filiales puis qui rend des services communs aux trois filiales pour ne pas dédoubler les services, services juridiques, bon, etc. Ça, c'est ce qu'on a dans la société mère.

Le plan de développement, le plan d'affaires va être pensé par le conseil d'administration. C'est pour ça qu'on s'est dit : On va prendre ce conseil d'administration là et on va le réduire pour être conseil d'administration des autres. Maintenant, la délégation de pouvoirs, d'autoriser les investissements ne va pas être au conseil d'administration, va être au comité d'investissement par une délégation de pouvoirs formelle jusqu'à, si je me rappelle bien, les dossiers de plus de 50 millions, je crois. 50 millions, là, ça va aller à la société mère, mais, pour le reste, les décisions d'investissement vont se prendre dans des comités d'experts d'investissement.

Maintenant, pourquoi on voulait que ce soit le P.D.G. qui nomme les D.G. des filiales? Parce qu'on veut qu'ils soient redevables au P.D.G., et non pas à leur propre conseil d'administration. En fait, on a voulu en faire une entité qui se gouverne comme telle, et non pas, justement, trois entités différentes qui peuvent prendre des décisions différentes. On veut que tout ça, ce soit réfléchi dans un environnement de comment on fait le développement économique au Québec avec la grande politique industrielle et manufacturière, la politique de la PNRI, la politique sur l'exportation. Et on veut que tout ce monde-là travaille dans le même sens, alors il faut les mettre dans la même organisation. On ne peut pas faire trois silos distincts, ils ne se parleront pas plus.

M. Nadeau (Michel) : ...c'est la politique ou c'est la réalité. La réalité, c'est que vous avez du capital de risque. Et Dieu sait que le Québec en a vachement besoin, surtout si on enlève 15 % de crédit au Fonds de solidarité. Moi, si vous y croyez, au capital de risque, ça mérite une vraie structure avec un P.D.G. qui est nommé par le conseil. Si on croit aux matières premières, les placements minoritaires... Je me méfie de l'exploration, encore une fois, mais je pense que, là aussi, ça mérite un P.D.G. qui est redevable à un vrai conseil. Là, un P.D.G. qui est redevable à un autre P.D.G., je vous assure que ce n'est pas la façon courante en matière de bonne gouvernance. Des filiales à 100 %, il y en a dans des entreprises, mais ces filiales-là ont toujours un conseil. Je suis administrateur de SSQ, on est dans la vie, on est dans l'assurance générale. L'assurance générale, c'est une filiale à 100 %, il y a un conseil d'administration, le P.D.G. est redevable parce que c'est un métier qui est différent.

Autrement, le comité d'investissement, par rapport à un vrai C.A., c'est que, le comité d'investissement, il y a toujours quelqu'un au-dessus de sa tête. Un conseil d'administration, c'est où est-ce qu'on arrête la puck, là, c'est le gardien de but, là, il n'y a plus rien. Alors donc, moi, je pense qu'il ne faut pas voir les matières premières et le capital de risque comme des sous-secteurs, des secteurs qu'on dissimule comme, malheureusement, c'est le cas dans Investissement Québec actuellement, mais on devrait les mettre en valeur avec une vraie structure, un vrai conseil et un vrai P.D.G. et...

• (15 h 20) •

Mme Zakaïb : En fait, on a reproduit ce qui se passe chez Investissement Québec présentement. Ressources Québec, présentement, est une filiale...

M. Nadeau (Michel) : ...Investissement Québec a deux filiales. Alors donc, moi, je pense qu'il ne s'agissait pas de réinventer... Moi, je pense que, si on avait gardé cette structure-là, on...

Mme Zakaïb : ...maintenant, on a trois filiales. Avant, Investissement Québec avait deux filiales. Maintenant...

M. Nadeau (Michel) : ...

Le Président (M. Leclair) : Excusez-moi. Excusez-moi, mes chers, je ne veux pas interrompre la bonne discussion que vous avez, mais, si on continue de s'interrompre, c'est très difficile pour les gens de technique de suivre la discussion à nos enregistrements. Alors, je devrai vous donner des droits de parole pour m'assurer qu'on ne s'interpelle pas pendant que quelqu'un parle. Alors, Mme la ministre, la parole est à vous.

Mme Zakaïb : En fait, Investissement Québec, présentement, a des filiales. Et une de ces filiales-là est Ressources Québec, et c'est le P.D.G. d'Investissement Québec qui nomme le directeur général de la filiale en question. Et, quand on a discuté du projet de loi avec les gens d'Investissement Québec, on a décidé de reproduire... C'est-à-dire Banque de développement va avoir trois filiales qui vont faire les trois métiers d'investissement qui sont trois métiers différents. Et présentement... et, au nombre d'investissements qui se font, s'il fallait que tous les investissements aillent au conseil d'administration, vous vous imaginez que le conseil d'administration, il serait débordé. C'est pour ça qu'on s'est donné une délégation de pouvoirs et qu'on veut mettre des spécialistes d'investissement de chacun des métiers dans les comités d'investissement de chacune de ces filiales.

Le Président (M. Leclair) : Alors, M. Nadeau.

M. Nadeau (Michel) : Mais pourquoi pas avoir trois filiales, A, B, et C, Développement économique Québec, Ressources Québec et Capital de risque Québec, et puis ces trois filiales-là ont un P.D.G., ont un conseil d'administration,

la société mère met des services en commun? Moi, je pense qu'on peut très bien ça sans créer une structure de gouvernance de holding qui est, à mon avis, superflue. C'est un petit peu un conseil d'agence régionale de la santé dont l'utilité est douteuse. Alors, moi, je pense que, dans ce contexte-là... Je crois qu'on a trois métiers, pourquoi pas trois filiales, point?

Le Président (M. Leclair) : Merci, M. Nadeau.

Mme Zakaïb : En fait, ce que vous nous suggérez de faire, c'est garder la structure telle qu'elle est, mais que chacune des filiales ait son propre conseil d'administration et que chaque conseil d'administration nomme le P.D.G.. C'est ça que vous suggérez.

M. Nadeau (Michel) : C'est comme ça, les bonnes pratiques de gouvernance aujourd'hui.

Mme Zakaïb : O.K. Je comprends maintenant la... Finalement, c'est la même structure, sauf que, dans cette structure-là, chacune des filiales a un conseil d'administration distinct qui nomme son propre P.D.G.

M. Nadeau (Michel) : C'est ça. Alors que, là, vous avez un conseil, vous avez 11 administrateurs qui vont servir dans quatre filiales. Moi, je pense, c'est du «jack-of-all-trades». C'est une bonne façon d'économiser sur les jetons de présence. Mais, quand on gère huit à 10 milliards, je pense qu'il faut arrêter de... il faut vraiment y aller pour chaque filiale.

Le Président (M. Leclair) : Mme la ministre.

Mme Zakaïb : Je n'ai pas d'autre question.

Le Président (M. Leclair) : Alors, le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau : Oui. Merci, M. le Président. Merci, M. Nadeau, pour l'intérêt que vous portez à ce projet de loi là. Merci d'être ici. Bienvenue à l'Assemblée nationale.

À la page 8 de votre mémoire, vous parlez du guichet unique, là, l'avant-dernier paragraphe : Le guichet unique engendré par la création de la Banque de développement et ses filiales constitue un grand pas pour le Québec. Je suis parfaitement d'accord avec vous là-dessus. Mais, par contre, vous avez des mises en garde par rapport au guichet unique. Pouvez-vous élaborer davantage sur ce que vous...

M. Nadeau (Michel) : Bien, le guichet unique, la seule mention que j'avais, moi, c'est qu'il ne faut pas que les institutions financières... Évidemment, cette banque-là n'est pas accueillie à bras ouverts par le milieu financier, hein? Et les idées d'avoir des comités consultatifs pour s'assurer de la complémentarité, je n'aime pas ça du tout, moi. Un comité consultatif du monde financier qui surveillerait, là : Toi, là, tu vas prendre les mauvais prêts... Le secteur public a le droit à plus que des restes.

Alors donc, dans ce contexte-là, je crois qu'il est dangereux, à mon avis, de mettre des cadres actifs d'institutions financières au conseil de la Banque de développement économique du Québec. Parce que, si moi, j'arrive devant le conseil de la Banque de développement économique du Québec, je présente mon dossier ou il y a un dossier qui est présenté, ce dossier est rejeté, puis là il y a quelqu'un de la Banque Nationale, il y a quelqu'un de Desjardins, quelqu'un du Fonds de solidarité, quelqu'un de Fondation : Ah oui? La BDEQ a refusé le dossier?, alors les quatre, automatiquement, ils viennent de fermer la porte à un entrepreneur.

Alors, je pense, dans ce contexte-là, moi, il est important de garder la diversité d'approvisionnement en fonds de la part des entrepreneurs. Je crois que la Banque de développement économique a un rôle de pourvoyeur de fonds, de... puis elle doit être rémunérée pour les risques qu'elle prend. Il n'y a pas de «free lunch» pour les banques. Quand on fait du cautionnement puis que l'autre n'a aucun risque, bien, il me semble qu'il devrait se contenter de 1 % au lieu de 4 %, comme ça a été le cas jusqu'à tout récemment.

Alors, dans ce contexte-là, il est bien important que la banque ait la liberté de réussir. Et avoir la liberté de réussir, ça veut dire avoir au conseil d'administration des gens qui ne sont pas potentiellement en conflit d'intérêts, qui pourraient se servir de l'information puis... Bon, ils voient qu'un dossier a été refusé à la banque. Alors, rendus chez eux, dans leur institution, bien, si ce dossier-là, la banque ne l'a pas voulu, pourquoi nous, on le prendrait? À ce moment-là, le pauvre entrepreneur viendrait de se fermer les portes.

À ce sujet-là, je voudrais juste souligner un point. Je crois que le projet de loi ne fait pas mention de la présence de la banque dans la transformation agroalimentaire. Or, c'est un secteur extrêmement important, moi, où je pense qu'il y a une confusion entre La Financière agricole, et le MDEIE, et le ministère de l'Agriculture. Alors, je pense qu'il serait temps de trancher le noeud gordien et je pense que la banque devrait s'approprier le secteur agroalimentaire plutôt que d'être sous la coupe des producteurs agricoles, qui, souvent, n'ont pas donné beaucoup de chances au capital de risque dans le domaine agroalimentaire.

Le Président (M. Leclair) : Alors, je reconnais maintenant Mme la ministre.

Mme Zakaïb : Je vais répondre à deux de vos interrogations. La première, concernant la transformation agroalimentaire, pour nous ça rentre dans les créneaux de la banque parce que c'est du manufacturier. On transforme, et ça rentre...

M. Nadeau (Michel) : La Financière agricole, les filiales, et tout ça, ça va faire quoi?

Mme Zakaïb : La Financière agricole, ça finance les agriculteurs, alors que, là, c'est de la transformation. Quand c'est de la transformation, présentement Investissement Québec peut faire des investissements en transformation. Ça va être le cas à la banque.

Ensuite, pour ce qui est des conseils d'administration, on n'a pas du tout l'intention de faire siéger des gens qui proviennent du Fonds de solidarité ou qui proviennent des autres institutions au conseil d'administration. Le conseil d'administration doit être...

M. Nadeau (Michel) : ...

Mme Zakaïb : Oui, mais le conseil d'administration doit être totalement autonome et doit prendre ses décisions de façon totalement autonome. Et ce qui nous a été suggéré par certains groupes, c'est un comité qui se réunirait une fois par année, qui ferait état à la ministre de la complémentarité, est-ce qu'on a vraiment été de façon complémentaire. C'est ça que différents organismes sont venus suggérer comme amendement au projet de loi, amendement qu'on est en train de regarder. On va en parler avec les groupes d'opposition pour voir si ce ne serait pas une solution pour s'assurer de la complémentarité parce qu'effectivement on ne veut pas compétitionner le secteur privé dans ce qui se fait déjà, on veut être complémentaires de ce qui existe. Mais, pour ce qui est du conseil d'administration, on n'a pas du tout l'intention de faire siéger des gens qui proviennent de d'autres institutions financières.

M. Nadeau (Michel) : Comme c'est le cas actuellement.

Mme Zakaïb : Comme c'est en partie le cas parce qu'il y en a... Je pense que, sur le conseil d'administration d'Investissement Québec, il y a deux personnes qui viennent d'institutions financières. Mais c'est un énorme conseil, d'ailleurs, qui est très peuplé.

Le Président (M. Leclair) : Alors, je reviens au député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue ou la députée des Îles-de-la-Madeleine?

M. Chapadeau : Une additionnelle.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Je vais laisser une additionnelle, j'irai après.

M. Chapadeau : À la page 7 de votre mémoire, là, l'avant-dernier paragraphe encore, là, vous parlez de... «...conseil d'administration devrait être attentif à l'augmentation de la complexité de la société». Il y a une mise en garde là, et vous parlez de vide de compétence. Pouvez-vous élaborer davantage par rapport à ce que vous mentionnez dans le...

M. Nadeau (Michel) : Le profil de compétences?

M. Chapadeau : Bien, vous parlez de la création... de sa création...

M. Nadeau (Michel) : À quel paragraphe...

M. Chapadeau : L'avant-dernier paragraphe.

M. Nadeau (Michel) : L'avant-dernier, O.K. En matière de... la page 7, en matière de rémunération...

M. Chapadeau : Non. «En règle générale, un conseil d'administration devrait être attentif à l'augmentation...» J'ai-tu...

M. Nadeau (Michel) : Ah oui! O.K. L'augmentation de complexité. Bon.

M. Chapadeau : Puis, après ça, vous parlez de «Dans le cas de la BDEQ et de ses filiales, la structure est dès sa création complexe», et le vide de compétences sera présent.

• (15 h 30) •

M. Nadeau (Michel) : Oui. Ça, je pense que... C'est qu'une institution financière, ça demande des gens qui ont de l'expérience et de l'expertise. Nous avons été invités par Investissement Québec, il y a quelques années, à dessiner le profil d'expérience et d'expertise souhaité. Et, je vous dis, nous avons remis notre profil d'expérience souhaitable, c'est-à-dire des gens avec des formations en droit, en financement public, de la dette, et tout ça, et nous avons été un petit peu déçus par le résultat de l'application de ce profil-là.

Alors donc, ce que nous disons, c'est ce que c'est une institution complexe. La Banque de développement économique du Québec comme la Caisse de dépôt sont des institutions complexes qui demandent des gens qui ont comme actif plus que de la bonne volonté. Ça veut dire de l'expérience, de l'expertise dans certains domaines. Alors, supposons qu'on développe, par exemple, de nouveaux programmes, des produits dérivés, qu'on développe de nouvelles sources de financement pour les entreprises, ce qui n'est pas mauvais, mais il faut avoir des gens qui vont suivre le management dans ces nouvelles floraisons de produits financiers. Or donc, on le voit dans le domaine financier, le rapport trimestriel de Goldman Sachs, c'est 700 pages maintenant tellement c'est devenu complexe. Alors donc, ça prend, au conseil d'administration des institutions financières, des gens qui ont une expérience, qui ont un vécu. Et, en ce sens-là, si l'IGOPP peut être utile, encore une fois, pour vous aider à dessiner ce profil d'expertise, quelle est la nature des gens, des gens des régions, des gens des capitales, des gens du monde urbain... En tout cas, il y a un profil d'expertise à aller chercher. C'est extrêmement important si vous voulez être crédibles.

Lorsqu'on regarde la liste d'un conseil d'administration, on dit : Ces gens-là, ils gèrent 8 milliards. Sérieux ou pas? Les cadres, quand ils regardent la liste des membres du conseil, ils rentrent dans la salle du conseil, ils disent : Est-ce qu'on vient perdre notre temps avec une gang de gnochons qui ne comprennent rien à ce qu'on fait ou on va être enrichis par l'apport des membres du conseil? C'est ça, la grande question de la gouvernance.

Le Président (M. Leclair) : Merci, M. Nadeau. Mme la ministre, vous voulez rajouter des points?

Mme Zakaïb : Oui, sur quelques autres suggestions. Vous dites que ce serait malvenu de faire disparaître la marque de commerce Invest Québec. Je veux vous rassurer, là, que cette marque de commerce à l'international, en fait, qui s'appelle Invest Québec va être gardée et que nous allons continuer de faire affaire sous ce nom-là partout dans nos bureaux internationaux parce qu'on a mis de l'énergie pour développer la marque de commerce, alors nous allons la garder.

Vous avez également dit que les institutions financières, c'était... le projet de loi était mal perçu des institutions financières. C'est exactement le contraire qu'on a entendu ici, toutes les institutions financières saluent l'arrivée de la banque. Maintenant, il reste la complémentarité. Ça, c'est certain que c'est le point qu'il reste à régler.

Et vous dites également que... vous parlez de traitement des membres du conseil d'administration. En fait, nous avons reproduit l'article qui est déjà celui pour Investissement Québec, nous avons reproduit dans la loi l'article actuel qui est dans la Loi d'Investissement Québec quant à la rémunération des administrateurs. Maintenant, ce qui permet de payer certains administrateurs et de ne pas payer ceux qui sont déjà des employés de l'État... Payer sous forme de jetons de présence, là, ce n'est pas un salaire annuel. Pourquoi vous voulez que nous reformulions l'article?

M. Nadeau (Michel) : C'est fondamental, Mme la ministre, il faut payer les gens. Il faut payer les gens, c'est un contrat. Si vous êtes administratrice d'un conseil d'administration, vous avez un jeton de présence, vous ne performez pas, vous n'avez pas lu la documentation, vous brisez mon contrat, vous ne respectez pas le contrat, je vous rémunère pour ça, alors que, si l'enveloppe n'est pas décachetée, je vais vous envoyer la documentation, il y a une semaine, vous n'avez pas ouvert l'enveloppe, ah! bien, vous dites : M. Nadeau, je suis bénévole, un instant! Alors que, si je vous donne 1 000 \$, 1 500 \$... Il faut arrêter de faire des économies de bouts de chandelles, là, on devrait... Au lieu d'avoir une formulation que je trouve un petit peu hypocrite, dire : On paie les gens qui ne sont pas des employés de l'État, dont ce n'est pas le travail courant, là... J'espère qu'il n'y en aura pas trop, soit dit en passant, des sous-ministres. Ça devrait être à bannir, à exclure. Mais je pense qu'il est important que les gens soient rémunérés, qu'il y ait un traitement, ça fait partie de la réalité. Et on devrait être impitoyable dans l'évaluation. Si la performance n'est pas au rendez-vous, les gens devraient quitter.

Je reviens sur votre question sur les institutions financières. Oui, les institutions financières vont bien aimer transférer à la banque les risques qu'ils ne veulent pas avoir ou les risques qu'ils veulent partager en demandant à la banque de prendre tout le risque, et eux, ils accrochent une prime au passage. Moi, je vous dis que, ce comité-là pour s'assurer de la complémentarité, là, on va s'assurer que la banque est bien docile, bien sage. Je n'en vois nullement la pertinence, je pense que la banque doit être capable de définir... On le voit, elle a des relations d'affaires, elle doit viser une certaine rentabilité, et au moins égale au coût des fonds. Alors, laissons au secteur public le... Le privé n'a pas, à l'inverse, un encadrement de cette nature. Alors, je pense qu'il n'est pas nécessaire... S'il y a des gens qui ne sont pas contents de la concurrence de la Banque de développement économique du Québec, ils le feront savoir à la ministre, ils le feront savoir au gouvernement. Mais le groupe des banques, qui s'entend assez bien, vous en conviendrez, le groupe des banques n'a pas à avoir un comité où, là, on viendrait entendre tous les larmoiements de tous les contrats qui auraient été perdus au profit de la BDEQ.

Le Président (M. Leclair) : Alors...

Une voix : ...

Le Président (M. Leclair) : Bien, c'est tout le temps que nous avons. Alors, merci, Mme la ministre. Alors, nous allons continuer avec le porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, le député de Louis-Hébert. Alors, pour une période de 20 min 48 s, M. le député, la parole est à vous.

M. Hamad : Merci. Merci, M. Nadeau. Et bienvenue. Je trouve que vous avez vraiment amené un point de vue complètement différent, et nouveau, et surtout touche la gouvernance, et majeur. Ce que vous dites aujourd'hui, c'est

majeur. Je vais vous remercier de prendre le temps et, surtout, la crédibilité que vous présentez aujourd'hui. Beaucoup de points, on les a soulevés, nous, de notre côté, on est d'accord avec vous.

Ce que j'ai fait, j'ai sorti votre mémoire que vous avez déposé pour la fusion d'Investissement Québec et la SGF parce que, dans le fond, c'est toujours la gouvernance d'une fusion d'organisations. Et, je compare ce que vous avez dit là par rapport à ici, d'abord il y a une constance dans votre philosophie, ce qui est bon. Ça veut dire, la gouvernance, comment on peut gérer un conseil d'administration, c'est quoi, les conflits potentiels, la qualité, les compétences, la mission et aussi dans quoi qu'ils veulent travailler avec les gens qui vont... puis aussi, si on peut appeler, je ne sais pas, l'intersection, mettons, entre les missions différentes.

Dans le mémoire que vous avez déposé pour Investissement Québec, vous avez dit : «L'institut appuie le principe de cette fusion pour les raisons suivantes.» Puis là vous avez dit pourquoi.

Vous avez dit que «la loi va créer un intervenant à la hauteur des défis de la concurrence internationale [...] contexte économique contemporain».

Deuxième recommandation : «La création d'un guichet unique pour les entreprises.»

Troisième recommandation : «Une initiative qui devrait engendrer des économies annuelles...»

Puis, en passant, les économies sont faites, elles sont réalisées. Le guichet unique, c'est parce que, là, on parle en termes banquiers, financiers. On a parlé des prêts, des garanties de prêt, puis là on a mis du monde qui parlent le même langage, qui se comprennent entre eux. Donc, il n'y a pas de mentalité, il n'y a pas... Ce n'est pas hétérogène. Ce sont des gens homogènes, sauf qu'ils étaient divisés, on les a mis ensemble. Je pense qu'à ce niveau-là ça fait un effet très positif. Puis on a gardé le nom Investissement Québec. Alors, au niveau international, on a réussi, quand même, à donner une envergure.

Alors, vos recommandations, d'ailleurs, la preuve, aujourd'hui... sont bonnes. Il y a eu une petite affaire, c'est qu'Investissement Québec, tranquillement, s'en allait pour la compétition des banques et ce que vous avez parlé et... Est-ce qu'il a amené la copie? Oui.

Une voix : Oui.

M. Hamad : J'ai, en passant... On a eu juste l'Association des banquiers canadiens qui sont venus présenter un mémoire ici, seulement. Dans les finances, les banques, c'est juste l'association, et je vais vous donner une copie de la conclusion. Si on peut donner une copie de la conclusion. Les collègues, ils ont tous le mémoire, ils n'en ont pas besoin. Alors, la conclusion des banquiers, deuxième paragraphe, ils disent : «Dans sa forme actuelle, le projet de loi n° 36 suscite les inquiétudes de l'ABC — l'Association des banquiers canadiens — quant à la l'absence d'un mandat d'intérêt public spécifique et bien défini et d'une application claire de la notion de complémentarité.»

Alors, vous avez dit tantôt que les gens de finance sont inquiets, vous avez raison. La preuve, ce qu'ils ont dit dans leur mémoire qu'ils sont inquiets, puis l'inquiétude, elle reste sur la complémentarité.

On a entendu quelques groupes qui sont venus dire : On va mettre un comité en parallèle qui va aviser le ministre pour dire : Aïe! votre conseil... Alors, ça, nous, on trouve ça un petit peu complexe de mandater un conseil d'administration, de mettre un président puis mettre un comité de l'extérieur qui vient fouiller puis aller dire à la ministre : Aïe! le président ne fait pas sa job, ça n'a pas de bon sens. C'est : on responsabilise le conseil ou... On ne met pas des comités en parallèle. Donc, probablement, si elle amène un amendement, il va être refusé parce que, point de vue logique, tu ne peux pas mettre une police sur une police. Dans ce sens-là, ça ne marche pas.

Alors, je reprends votre mémoire. Ce que vous dites dans votre mémoire, à la page 4 : La structure... C'est, en fait, le deuxième paragraphe — deux, trois, quatre, cinq, six, sept, huit — huitième ligne : «En effet, sa structure de gouvernance semble complexe et ingouvernable.» C'est exactement ce qu'on disait, parce que, là, il y a des conseils d'administration puis il y a des comités d'investissement. Actuellement, chez Investissement Québec, il y a un comité d'investissement, mais ils sont limités à 10 millions. Après ça, il faut qu'ils montent au conseil. Puis, évidemment, il y a des membres du conseil qui peuvent être dans le comité, mais, quand même, c'est le conseil qui va déterminer en haut de 10 millions.

Là, ce que j'ai compris, c'est que 50 millions et moins, c'est les comités d'investissement. C'est de l'argent public, là, on n'est pas dans une entreprise privée. Donc là, c'est majeur, là, puis là on va donner la responsabilité à un comité de prendre ces décisions-là qui peuvent être, des fois, à l'encontre de la politique du gouvernement, puisque le développement économique disparaît. Mettons, là, ils disent : Demain, je vais investir dans Pétrolia 50 millions, puis le gouvernement, de l'autre côté, en train de préparer des moratoires. Alors, vous comprenez que ça va être une décision contestée. Donc, à ce niveau-là, j'aimerais vous entendre.

• (15 h 40) •

M. Nadeau (Michel) : Oui. Bien, moi, je pense qu'il y a une question d'imputabilité, il faut que... ... Lorsque le gouvernement donne une mission à une structure quelconque, il faut qu'il y ait quelqu'un — il y a des cadres qui réalisent cette mission-là — il faut qu'il y ait quelqu'un qui supervise la réalisation de la mission, de la vision. La vision, c'est la mission actualisée dans l'avenir. Or donc, il faut qu'il y ait quelqu'un... Or donc, l'imputabilité d'un comité de placement, c'est quoi, l'imputabilité d'un comité de placement? À qui est redevable... En connaissez-vous, des membres de comités de placement qui ont autorisé, dans différentes structures, des placements? Non, alors que des membres d'un conseil d'administration, c'est dans le rapport annuel, c'est très clair, le membre, légalement... Notre Code civil reconnaît l'imputabilité, la reddition de comptes, la responsabilité des conseils d'administration, et non des comités de placement. Or donc, dans ce contexte-là, c'est pour ça que, nous, c'est tellement important, encore une fois, parce qu'on croit profondément dans le développement de nos matières premières et dans le développement du capital de risque, qu'il

devrait y avoir un vrai conseil d'administration et que ce conseil-là choisisse son P.D.G. Déjà là, le ministre va... La nomination, il va nommer le premier P.D.G., il va nommer les membres, il va modifier, approuver le plan stratégique, il va fixer le dividende. Où est-ce qu'un actionnaire comme ça enlève au conseil le droit de fixer le dividende? En tout cas, qu'est-ce qui va rester au C.A.?

Or, dans ce contexte-là, moi, je vous dis, je crois à la «check and balance», je crois à la gouvernance forte, à une gouvernance où les cadres... Et Dieu sait que les cadres d'Investissement Québec sont des gens très compétents. Alors donc, il faut que ces cadres-là aient des gens devant eux qui vont les stimuler, les encourager, les critiquer à l'occasion, et qui vont embaucher, et qui vont peut-être congédier le P.D.G. parce qu'il fait mal... les rendements ne sont pas au rendez-vous. Et tout ça, évidemment, il y a un encadrement ministériel qui est souhaitable, mais, encore une fois, je pense qu'on ne doit pas camoufler sous le tapis des activités aussi fondamentales que le capital de démarrage et les investissements dans le développement de nos matières premières dans une vaste structure où... On fait un mauvais placement de 45 millions dans Pétrolia, le comité d'investissement a approuvé ça, puis on s'est trompé, c'est complètement... Alors, il n'y a personne de responsable, personne de responsable.

M. Hamad : Exact. Là, j'ai besoin de votre opinion dans un autre aspect. Dans la gouvernance, dans ce qu'on fait là, on demande à la banque de faire des planifications, des stratégies économiques. Des planifications, on passe dans les régions, on monte la planification. Vous savez, Hydro-Québec planifie pour eux, ne planifie pas la stratégie énergétique du Québec, c'est le gouvernement qui le fait. Pourquoi? Parce que, d'abord, c'est une vision politique, vision du gouvernement, responsabilité gouvernementale, puis c'est une vision de société. Là, évidemment, on va faire au gouvernement s'il en reste... Parce que, selon Mme Marois... la première ministre, elle dit que la banque intégrera, donc, Investissement Québec de même que les fonctionnaires du Développement économique. Donc, Développement économique, ce qu'elle dit, la première ministre, sont tous là. Là, on demande à cette organisation de faire la stratégie. Le gouvernement, son rôle, ses responsabilités vont être quoi?

M. Nadeau (Michel) : Le rôle du gouvernement, c'est comme actionnaire, comme représentant du bien commun, de l'intérêt public, c'est de donner des grandes orientations, donner des grandes orientations, et, à partir de là, on fait un plan stratégique. C'est-à-dire que, si le gouvernement dit : On va dans l'énergie verte, bon, ça veut dire : Vous, mesdames, messieurs de la BDEQ, ayez des programmes de stimulation pour encourager la fabrication d'outils dans les énergies vertes. Or, l'actionnaire doit formuler ses grandes orientations, des objectifs sur cinq ans, et le plan, évidemment, ça va être la mise en place de ces orientations. Il appartient à l'État, au gouvernement, de faire les choix politiques qui s'imposent. Ce n'est pas à des fonctionnaires, ce n'est pas à un conseil d'administration, c'est à l'actionnaire.

M. Hamad : Exact. L'autre élément maintenant. On a parlé de structures, on a parlé de gouvernance, on va parler des ressources humaines. Investissement Québec et SGF, on a dit : C'est des personnels, leurs profils de compétence ne sont pas loin. Là, on s'en va chercher des fonctionnaires au gouvernement du Québec dans le développement économique, ils sont compétents dans leur domaine, ils ne sont pas des gens qui font des prêts et des garanties de prêt, puis on va mélanger deux cultures de travail ensemble pour faire sous une structure. Qu'est-ce que vous en pensez?

M. Nadeau (Michel) : Bien, je vous dis, je suis familier en gouvernance, en ressources humaines, mais, encore une fois, il est important comme culture... Si vous êtes dans un secteur du placement, la culture du monde du placement est une culture, excusez, de rendement-risque. Vous prenez des risques, vous avez des bons rendements et vous avez des bons résultats, puis, évidemment, une rémunération qui s'ensuit. Si vous êtes assuré de faire votre travail jusqu'à 65 ans sans aucune perturbation, sans être blâmé, peu importe ce que vous faites... Bien, à ce moment-là, moi, je pense que ça prend une culture de gens qui sont motivés de façon spécifique.

Évidemment, on ne doit pas copier la culture d'un «investment banker», mais on doit quand même avoir des gens qui vivent... Ils vivent dans le privé, ils sont en osmose continuellement avec le privé. Alors donc, c'est important qu'il y ait au moins... qu'il n'y ait pas un désavantage, là, que ce soient des gens qui parlent un peu la même langue. Je ne veux pas, loin de moi, parce que j'admire beaucoup notre secteur public québécois... mais, dans ce cas précis d'investissement, de cautionnement de prêts à des entreprises privées, il est important d'avoir des gens qui parlent la même langue que les entrepreneurs.

M. Hamad : Absolument. L'autre domaine maintenant, c'est... Là, on a parlé de structures, de gouvernance, et vous avez parlé de créer trois conseils, en fait diviser la compagnie en trois compagnies, dans le fond. Et pourquoi qu'on le fait? On l'a aujourd'hui. On a Investissement Québec, c'est une structure. Et, lorsque le gouvernement a senti qu'il fallait, par exemple, aller dans le capital de risque, qu'il n'y ait pas des prêts, il n'y ait pas de garanties de prêt, c'est une autre mentalité, ce qu'on a fait, on a créé des fonds indépendants : Teralys, fonds d'amorçage. On est allé chercher des partenaires : la FTQ ou, des fois, la Caisse de dépôt avec Teralys, puis on l'a fait. Donc, on a respecté toujours la mentalité. Alors, si on veut créer trois compagnies dans une, dans le fond, pourquoi faire la fusion? Gardons la stratégie de développement économique au gouvernement...

M. Nadeau (Michel) : Oui, mais créer des fonds dans Teralys... Comment ça va dans Teralys? Comment ça va dans les différents fonds? Moi, je veux des gens responsables. Je veux le capital de risque, le capital de démarrage, Anges Québec, l'essaimage, là. Il faut avoir des gens dont c'est le mandat. La moyenne et la grande entreprise, il y a toutes sortes de débats, mais l'avenir, c'est dans le démarrage d'entreprises. Il faut des gens dont c'est la job, et ils vont être

mis en chômage, si possible, parce qu'ils n'ont pas fait, bien fait leur travail. Si vous saupoudrez de l'argent dans des fonds dont la performance est noyée, ce n'est pas public parce qu'il y a une partie qui appartient à d'autres partenaires. Non, moi, je pense que l'idée du gouvernement actuel de créer une filiale dans le capital de risque est excellente, on devrait la garder, mais lui doter d'un conseil d'administration, la rendre imputable sur la place publique. C'est dur. C'est dur, le capital de risque. La BDC y a mis 600 millions, elle en a radié 550. Alors donc, c'est dur. Mais, dans ce contexte-là, je pense que c'est... il faut le faire, il faut le faire. Et il ne faut pas avoir des objectifs de très haut rendement, mais c'est important de le faire.

M. Hamad : On n'est pas contre la création du Capital Émergence. Ce que nous disons : Est-ce que j'ai besoin de créer une méga structure qui s'appelle la Banque de développement pour créer ce fonds-là, que je peux le faire demain matin avec un conseil d'administration qui respecte la gouvernance et indépendant de toutes les autres structures? C'est que je n'ai pas... C'est comme il y a un besoin direct sur le marché qu'il est le capital de risque, puis là, pour aller là, je fais un détour énorme pour créer une structure. Puis, en plus, la structure, comme vous le savez, votre expérience, ce n'est pas une machine qu'on met on/off le lendemain, puis ça marche, là. Ça prend du temps, il y a des questions de conventions collectives, il y a des problèmes structurels qui vont être là. Avant que j'arrive à mon objectif, ça va prendre du temps, peut-être un an, peut-être deux, on ne sait pas.

Mais, si le besoin actuel de ma clientèle comme gouvernement, c'est le capital de risque, je ne tournerai pas en rond pour rien, là, on va le créer, on va faire... Puis, en passant, ça se fait facilement dans le budget, dans les décrets, dans arrêts ministériels, puis, là, créer le capital de risque. Là, je respecte tous les éléments de gouvernance : conseil d'administration indépendant, des spécialistes, avec une description détaillée des personnels. On peut le faire, je n'ai pas besoin de...

• (15 h 50) •

M. Nadeau (Michel) : Bien, encore une fois, nous, ce qu'on dit, c'est qu'il peut y avoir les trois structures sur le même niveau, Développement économique Québec, les mines et le capital de risque, les mettre sur un même... Ou on peut prendre la structure actuelle, puis vous avez Investissement Québec et les deux filiales. Bon, que ce soit à deux étages ou sur le même pied, je n'ai pas de problème. Mais le point, encore une fois, la société faite, la société holding, société de portefeuille, je ne vois pas... Dans une structure gouvernementale de reddition de comptes, il faut que les gens qui font les métiers rendent des comptes, il ne faut pas qu'ils se cachent dans une société faite.

M. Hamad : Je vais laisser mon collègue le député de Mont-Royal, si vous me permettez...

Le Président (M. Leclair) : Alors, le député de Mont-Royal, la parole est à vous.

M. Arcand : Oui. Merci beaucoup, M. le Président. M. Nadeau, encore une fois, toutes nos félicitations pour des commentaires très pertinents sur ce projet de loi. Et félicitations également pour le travail de l'institut en général. Je pense qu'un organisme comme le vôtre est très utile au Québec et nous permet certainement d'avoir des sociétés qui sont plus performantes et plus éthiques à tous les niveaux, et donc, en ce sens-là, je voulais vous féliciter.

Une des choses qui, pour moi, était un peu intrigante, c'est toute la question du nom d'Investissement Québec, qu'on continue de véhiculer à l'extérieur ou qu'on voudrait voir véhiculer à l'extérieur auprès des gens à l'international. Alors, ça s'appellerait une banque ici, au Québec. À l'international, on garderait le nom d'Investissement Québec. J'essaie juste de voir, selon votre expérience, est-ce qu'il y a des cas dans lesquels il y a toutes sortes de noms qui circulent comme ça à l'extérieur ou... plutôt qu'au Québec?

M. Nadeau (Michel) : Bien, je pense que nos amis français ont Invest in FranceV. Alors, Invest Québec, Invest in France... Alors, moi, encore une fois, je ne veux pas faire un casus belli, mais je pense qu'Investissement Québec, Québec Investment... Investissement Québec, c'est simple, c'est là depuis 10, 15 ans. Quand quelque chose marche, pourquoi le réparer, là? Moi, c'est pour ça que... Mais je n'en fais pas un point. Moi, je pense que c'est un choix gouvernemental. Je trouve que c'est une coquetterie inutile, à mon avis, ce changement de nom. Investissement Québec, c'est deux mots qui disent ce qu'ils disent. Alors, moi, je crois qu'on devrait s'en tenir à ça. Invest Québec, c'est peut-être bon, mais je pense que la... Encore une fois, refaire tout ça, rechanger la papeterie, tout ça, les cartes d'affaires, moi, je... Encore une fois, ce n'est pas une priorité. Si ça marche, continuons avec ça.

M. Arcand : O.K. Vous, qui avez certainement regardé un peu la question de la gouvernance de la Banque de développement du Canada, vous avez eu l'occasion de vérifier, est-ce que vous avez l'impression, en regardant tout ça, que les mandats se superposent ou si, pour vous, c'est assez clair qu'il y a vraiment différentes orientations à l'intérieur de ça?

M. Nadeau (Michel) : La BDC a un mandat très précis, elle n'est pas dans les matières premières. Le capital de démarrage, elle le fait un petit peu, là, parce que M. Flaherty leur a donné des sommes additionnelles. Autrement, ils ne voulaient pas. Ils l'ont fait avec un 400 millions par ci puis un 200 millions par là. Mais, dans le cas de la BDC, le créneau est clair, c'est du service surtout qu'ils font, un peu de manufacturier, de la petite entreprise. Ils ne sont pas dans les grands projets structurants, ils sont pancanadiens. Or donc, c'est une autre approche. Mais, dans le cas de la BDC, il est clair qu'il n'y a pas de confusion dans les métiers, ils n'ont qu'un métier.

M. Arcand : Et, lorsqu'on analyse un peu la mission de ce qu'on voudrait avoir au niveau de la Banque de développement économique, est-ce que ça vous apparaît être complémentaire par rapport à ce qui est fait par la BDC, disons? Est-ce que vous avez lu... Est-ce que ça vous apparaît quelque chose qui va fonctionner?

M. Nadeau (Michel) : Moi, plus il y aura d'argent dans le capital de risque, plus il y aura de complémentarité, de concurrence, mieux les entreprises vont s'en porter. Alors, moi, je ne suis pas inquiet de la concurrence, les entrepreneurs vont bénéficier. Moi, je pense que les grands gagnants, ceux qu'on doit privilégier dans ce... c'est le démarrage d'entreprises, c'est la création d'entreprises au Québec. C'est à eux qu'on doit penser dans ce projet de loi là. Alors, moi, je crois que la Banque de développement du Canada offre certains services qui vont être en concurrence, en complément. Peu importe le mot, plus il y aura de sources pour la... Parce qu'encore une fois vous vous faites dire non, les gens ne comprennent pas votre rêve. C'est un rêve qu'on vend, hein? C'est un projet qu'on vend. Alors là, la personne, elle ne marche pas dans votre rêve, vous allez frapper votre porte, puis, à un moment donné, il y a quelqu'un qui vous dit oui, puis là l'entreprise décolle, puis vous avez *Tumblr*, vous avez *Yahoo!*, vous avez *Google*, c'est... Ils ont tous fait le même cheminement, puis ça a décollé comme ça.

M. Arcand : Et, pour vous, jusqu'où le gouvernement intervient au niveau de l'aide du capital, pour vous, c'est une décision éminemment, évidemment, politique, ce n'est pas...

M. Nadeau (Michel) : Je pense que tout le capital de risque... L'expérience le montre aux États-Unis, les deux tiers du capital de risque, aux États-Unis, c'est l'État. Il ne faut pas se le cacher, c'est très dur de réussir dans le capital de risque. J'ai passé 20 ans à la Caisse de dépôt, on a fait toutes sortes de formules, on avait... C'était notre club ferme, on avait un objectif de 3 %, 4 %. On y arrivait, mais bonjour que c'était difficile. Parce que vous avez beaucoup d'appelés, mais très, très peu d'élus. Ça prend beaucoup d'encadrement. Parce que l'entrepreneur n'a pas juste besoin d'argent, il a besoin surtout d'encadrement. C'est le succès d'Ange Québec.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup. C'est tout le temps que nous avons. Alors, je reconnais maintenant le député de La Prairie, porte-parole du deuxième groupe d'opposition en matière d'économie et de commerce extérieur. M. le député, la parole est à vous pour un temps de cinq minutes.

M. Le Bouyonnet : Oui. Merci, M. le Président. Merci, M. Nadeau, pour votre témoignage décapant. Le moins qu'on puisse dire, c'est que vous n'aviez pas la langue de bois, là, dans les minutes qui viennent de passer. Et ça a suscité chez moi un certain nombre de réflexions parce qu'on sait qu'évidemment la gouvernance est un élément important, là, la bonne conduite d'une entreprise, quelle que soit l'organisation.

À la page 5, vous dites : «...le gouvernement donne un mandat et une responsabilité d'une telle complexité à la BDEQ et ses filiales qu'il en assure presque l'échec.» Si je vous interprète correctement, iriez-vous jusqu'à dire que, par le design de la gouvernance de la future BDEQ, il y a un risque systémique implicite qui est créé à l'intérieur de cette organisation, de telle sorte que ça mettrait à risque les ressources financières éventuellement? Autrement dit, est-ce que le risque perçu dans votre analyse de gouvernance fait en sorte — parce que je vois le mot «échec» — que, là, on joue, évidemment, avec l'argent des contribuables puis qu'on prend un risque qu'on ne devrait pas prendre?

Je vais vous poser mes deux autres questions parce qu'on n'a pas beaucoup de temps, vous avez remarqué, le deuxième groupe d'opposition...

M. Nadeau (Michel) : ...très simple, oui, vous avez raison de dire qu'un conseil de 11 ou 13 personnes qui va superviser autant d'activités, c'est demander l'impossible. Il y a quelque chose qui ne sera pas bien fait. Et moi, je crois dans les conseils d'administration. Les années que j'ai passées à la caisse, je vous dis, les erreurs que j'ai faites, c'est quand j'ai by-passé mon conseil. Et ça, je vous le dis, je crois dans les... C'est pour ça que je me rachète mon purgatoire pour m'approcher du ciel plus rapidement, je travaille à la gouvernance parce que je crois beaucoup aux conseils d'administration.

M. Le Bouyonnet : Au niveau des conseils d'administration, alors un ou trois. Mais, à partir du moment où il y en a trois, il n'y a plus de guichet unique. D'ailleurs, en ce moment, si vous avez remarqué, même le guichet unique, il n'est pas vraiment là. En région, par exemple, il n'est pas clair...

M. Nadeau (Michel) : Non. Et le guichet demeure unique, là. La personne qui a un projet minier va s'adresser à la filiale. Si vous avez du capital de risque de démarrage, vous vous adressez à la filiale. Or, c'est un guichet unique des services gouvernementaux, mais dans chacun des trois métiers.

M. Le Bouyonnet : Des secteurs. Parce qu'à ce moment-là avec deux ou trois conseils d'administration, si, par exemple, il y a un package pour un entrepreneur avec à la fois la dette partiellement ou totalement garantie, puis il y a un élément de capital de risque, on est dans deux organisations différentes, la compagnie commence à aller un petit peu moins bien, la partie dette partiellement ou totalement garantie tire... rappelle ses prêts au détriment, éventuellement, de la porte d'à côté où, éventuellement, c'est du capital de risque qui a été mis à risque, est-ce que, finalement, en séparant les...

M. Nadeau (Michel) : Non. Les trois publics sont très différents. Vous avez du capital de risque en croissance. À un moment donné, la compagnie aura grandi. Là, peut-être qu'à ce moment-là de Capital Émergence Québec va

passer à Développement économique Québec. Mais, au début, là, il n'y aura pas de transfert de prêts entre les trois entités. Il ne faudrait pas.

M. Le Bouyonnet : Il ne faudrait pas, en fait.

M. Nadeau (Michel) : Non, il ne faudrait pas.

M. Le Bouyonnet : Parce que la réalité, c'est qu'on peut imaginer, peut-être pas dans l'amorçage, mais dans le démarrage, des situations où il y a à la fois un mixte d'équité et de prêts probablement non garantis.

M. Nadeau (Michel) : ...de la même source.

• (16 heures) •

M. Le Bouyonnet : Ça devrait venir de la même source à ce moment-là.

Au niveau de la sélection des administrateurs... Non, excusez-moi, je reprends cette question-là parce qu'elle est moins importante. Vous aviez remarqué aussi qu'à l'intérieur de la structure, au niveau régional, par exemple, le projet de loi n'était pas clair à l'effet que... Est-ce que, par exemple, au niveau régional, on avait une porte unique là où on avait encore les CLD d'un côté et le nouveau bureau régional, là, d'IQ transformé avec l'apport des fonctionnaires régionaux? On se retrouve dans une situation, là, où il y a un peu une zone grise. Avez-vous une opinion sur cet aspect-là?

M. Nadeau (Michel) : Bien, je pense, moi, qu'un jour... Je ne me fais pas d'illusions. J'ai travaillé sur la Commission des partenaires du marché du travail, je travaille avec la CRE, le CLD, je trouve, c'est le paradis de l'inefficacité, le paradis de l'inefficacité, et je pèse bien mes mots. Alors donc, je pense que, dans ce contexte-là... Mais je sais que, dans la vie, il y a des choses que je pourrai changer de mon vivant. Celles-là, je ne pourrai pas.

M. Le Bouyonnet : Dernière question. En termes de développement économique, croyez-vous qu'il appartient à la Banque de développement économique de faire la planification du développement économique stratégique, là, en lieu et place des régions, ou de la métropole, ou de la capitale nationale?

M. Nadeau (Michel) : Je crois que c'est l'État québécois qui doit faire la planification économique du Québec, ça n'appartient pas aux régions. Évidemment, les gens doivent apporter leur input, mais je crois que c'est le ministre qui a eu le mandat de la population de faire la planification de la croissance économique du Québec.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, M. Nadeau. La commission vous remercie pour votre présentation.

Et puis nous allons maintenant suspendre les travaux quelques instants afin de permettre au prochain groupe de prendre place.

(Suspension de la séance à 16 h 1)

(Reprise à 16 h 4)

Le Président (M. Leclair) : Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! La commission reprend ses travaux. J'invite maintenant les représentants du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec à se présenter et à faire leur exposé. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes. Alors, Mme Boileau, la parole est à vous.

Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ)

Mme Boileau (Denise) : Bonjour. Bonjour, tout le monde. Moi, je suis Denise Boileau, du Syndicat de la fonction publique. Je suis vice-présidente à l'exécutif national. Je suis accompagnée, pour cette présentation, de Mme Catherine Charron, qui est conseillère et agente de recherche au Syndicat de la fonction publique et parapublique, ainsi que de M. Claude Tremblay, conseiller aussi au Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec.

Donc, je peux débiter?

Le Président (M. Leclair) : ...

Mme Boileau (Denise) : Mmes, MM. les parlementaires, permettez-moi de... Excusez-moi, woups! je vais me reprendre. Donc, juste pour informer les gens, le Syndicat de la fonction publique représente 42 000 travailleurs et travailleuses au Québec, et nous avons aussi des entités parapubliques. Beaucoup de celles-ci sont des entités qui ont été, à l'origine, sous la Loi de la fonction publique et, par la suite, ont été retirées.

Donc, je remercie les membres de la Commission de l'économie et du travail de nous recevoir pour présenter l'avis du syndicat quant au projet de loi n° 36 sur la Banque de développement économique du Québec. Notre présentation aujourd'hui concernera quelques aspects précis du projet de loi, et non le projet de loi dans son ensemble.

Premièrement, nous souhaitons exprimer un questionnement vis-à-vis le partage des responsabilités entre les centres locaux de développement et la Banque de développement économique. La ministre souhaite faire des CLD les antennes locales de la banque de même que les portes d'entrée de son guichet unique. Or, ainsi que la ministre l'a reconnu, il existe actuellement une grande disparité dans le panier de services et la qualité de l'accompagnement disponible dans les centres locaux de développement à l'échelle du Québec. Donc, il est beaucoup plus difficile pour les CLD dans les régions éloignées de recruter et de retenir le personnel pour le maintien d'un haut niveau de service. Nous nous questionnons sur la façon dont la ministre entend arrimer les différents intervenants dans un souci d'offrir des services équivalents à la grandeur du Québec.

Deuxièmement, le syndicat aimerait présenter à la commission quelques remarques sur le volet du projet de loi qui touche les ressources humaines. Le syndicat déplore que, contrairement à ce qui a été enchâssé dans le projet de loi n° 107, qui a créé l'Agence du revenu du Québec en 2010, que le projet de loi actuel ne prévoit pas de droit de mutation dans la fonction publique pour le personnel temporaire. Donc, notre recommandation est à l'effet que le droit de mutation dans un emploi de la fonction publique ou de participation à un concours de promotion pour un tel emploi soit étendu au personnel temporaire à l'emploi dans la fonction publique au moment du transfert à la Banque de développement économique ou à l'une de ses filiales ainsi qu'au personnel nommé temporaire par suite de l'application de la seconde opération effectuée en vertu de la lettre d'entente de la convention collective 2010-2015, qui est une opération spéciale pour nommer des personnes au statut de temporaire.

Nous profitons de l'occasion pour réitérer notre préoccupation quant au maintien de procédures exemplaires de dotation au sein de la nouvelle structure. Dans sa forme actuelle, le projet de loi ne prévoit aucun recours pour le personnel transféré qui estimerait que le processus a été entaché d'irrégularités. On s'entend qu'on parle du processus de dotation. Nous savons qu'au sein de la fonction publique les fonctionnaires ont droit d'interjeter appel à la Commission de la fonction publique dans de tels cas, et ce, en vertu de l'article 35 de la Loi sur la fonction publique. Malheureusement, les unités hors fonction publique échappent à une telle disposition.

À l'Agence du revenu, le processus de dotation pose de nombreux problèmes, et plusieurs employés déplorent un manque de transparence en l'absence d'un processus formel de plainte, et ils et elles n'ont, malheureusement, aucun recours contre l'arbitraire des mécanismes de promotion. Donc, nous recommandons que le mandat de surveillance de la Commission de la fonction publique en matière de dotation soit étendu à la Banque de développement économique et à ses filiales.

En dernier lieu, nous souhaitons que la continuité des accréditations soit réaffirmée dans le projet de loi, comme cela a été dans le cas pour l'Agence du revenu, et ce, même si cette obligation est prévue dans le Code du travail. Un tel article enlèverait toute ambiguïté à cet égard.

Nous recommandons que les employés de la Banque de développement économique ou de l'une de ses filiales continuent d'être représentés par les associations accréditées les représentant la veille de l'entrée en vigueur de la loi et que les conditions de travail prévues dans la convention collective continuent de s'appliquer jusqu'à échéance de celle-ci; que ces associations représentent également, selon les groupes visés, les futurs employés et employées de la banque ou l'une de ses filiales.

En terminant, nous souhaitons rappeler à la commission que le syndicat est ouvert aux propositions du gouvernement qui visent à améliorer la prestation de services et la cohérence des interventions de l'État en matière de développement économique. Nous savons que la clé du succès de toute réforme de cette nature est basée sur la collaboration et l'investissement des personnes qui mettront en oeuvre le changement. Nous souhaitons donc que soient posées les balises qui permettront d'engager un changement dans un climat de confiance. Merci.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, Mme Boileau. Nous en sommes maintenant à la période d'échange. Je reconnais, pour la partie ministérielle, Mme la ministre pour une période maximale de 24 minutes. La parole est à vous.

Mme Zakaïb : Bonjour, Mme Boileau, Mme Charron, M. Tremblay. Merci de votre présence. Merci de votre mémoire. J'ai quelques questions. En fait, vous représentez qui? On a eu le syndicat des professionnels qui est venu nous rencontrer. Vous, vous représentez qui par rapport à eux? Êtes-vous capables de me situer?

• (16 h 10) •

Mme Boileau (Denise) : Bien sûr. Au Syndicat de la fonction publique, on représente, nous, les employés, techniciens et assimilés, ainsi que les corps administratifs. Et on représente aussi les employés d'Investissement Québec, donc les employés qui sont au MDEJE au niveau régional qui sont des fonctionnaires. Ça veut dire des corps d'emploi techniciens et assimilés, ainsi que les agents de bureau, secrétariat, préposés, toutes ces personnes-là.

Mme Zakaïb : ...personnel de soutien.

Mme Boileau (Denise) : Soutien puis administratif parce que tous les corps d'emploi techniciens sont avec le Syndicat de la fonction publique.

Mme Zakaïb : Administratif et soutien. Et les professionnels d'Investissement Québec et ceux du ministère sont avec l'association des professionnels, qu'on a vue la semaine dernière. C'est ça?

Mme Boileau (Denise) : Exact.

Mme Zakaïb : Est-ce que vous représentez également les gens des CLD? Parce que, dans votre mémoire, vous parlez des CLD puis de la compétence, mais est-ce que vous les représentez, eux aussi?

Mme Boileau (Denise) : Non, on ne les représente pas.

Mme Zakaïb : O.K. Et, je tiens à faire un bémol, là, les CLD, c'est des portes d'entrée, ce n'est pas les portes d'entrée parce que les gens pourront également se présenter directement à la banque.

Je suis d'accord avec vous qu'une fusion, une gestion du changement, ça demande beaucoup d'énergie. Ce n'est pas nécessairement facile, on en est convaincus. Maintenant, c'est faisable, et ça doit se faire dans la transparence, dans le respect. Et vous nous suggérez certaines recommandations, mais il y en a que je comprends mal. Peut-être parce que je ne connais pas beaucoup la fonction publique, là. Mais c'est quoi, l'impact que le mandat de surveillance de la Commission de la fonction publique en matière de dotation soit étendu à la banque et à ses filiales? Qu'est-ce que ça fait, ça, la Commission de la fonction publique? Et ça va être quoi, l'impact de ce mandat de surveillance?

Mme Boileau (Denise) : D'accord. Présentement, les employés qui sont sous la Loi de la fonction publique sont tenus, au niveau de la tenue des concours, à des réglementations qui précisent comment toute la question de la dotation des emplois doit se faire dans la fonction publique. Et il y a aussi des recours prévus à la loi si un employé est lésé ou qu'il pense qu'il y a eu des irrégularités dans la tenue du concours, et c'est ça qu'on déplore, que, quand les gens ne sont plus soumis à la Loi de la fonction publique, cet aspect-là de recours possible au niveau des employés dans la tenue des concours, il n'y a plus de recours de...

Puis on vous cite l'exemple de l'Agence du revenu, qui est sortie dernièrement de la fonction publique, et qu'effectivement, à l'heure actuelle, il y a au-dessus de 108 plaintes, et que les gens ne savent pas trop où envoyer parce qu'il n'y a pas de processus de prévu. Ça veut dire que, si on pense qu'il y a eu soit de la malversation, des irrégularités, il n'y a pas de recours formel, tandis qu'avec la Loi de la fonction publique il y a un recours qui est prévu à la loi avec les règles à suivre pour pouvoir exercer ce recours-là.

Mme Zakaïb : Moi, je viens d'une société privée. En fait, je travaillais au Fonds de solidarité. Quand les gens se trouvaient lésés, les gens qui étaient syndiqués, il y avait une procédure de grief. Est-ce que vous, vous dites que ça, ça remplace la procédure de grief?

Mme Boileau (Denise) : Ce n'est pas la même chose. La procédure de grief, c'est en fonction de ce qui est conventionné — ça veut dire ce qui est entendu avec l'employeur dans un cadre précis au niveau des conditions de travail — tandis que toute la question de la dotation, on sait, la dotation, c'est un droit de gérance, la même chose que la classification dans la fonction publique, et la Loi de la fonction publique, c'est elle qui détermine comment la dotation doit se faire. Donc, les ministères, quand ils veulent doter des postes, ils doivent suivre les procédures des règlements de la fonction publique, et, à l'intérieur de ça, sont aussi prévus des recours quand il y a des concours qui se tiennent et que les gens se sentent lésés. Ça fait que ce n'est pas une procédure de grief, c'est plus une procédure régie par la Loi de la fonction publique et ses règlements. Est-ce que je suis correcte dans ça, là?

Mme Zakaïb : Mme Boileau, il y a combien de vos membres qui seraient transférés à la banque?

M. Tremblay (Claude) : Bien là, c'est dur parce que les membres n'ont pas encore été...

Une voix : Avisés officiellement.

M. Tremblay (Claude) : Non seulement avisés, mais j'ai parlé avec les gens d'Investissement Québec, qui ne savaient pas encore le nombre de personnes qu'ils devaient recevoir. Selon notre évaluation, ça irait entre 40 et 60 personnes...

Mme Zakaïb : 50, selon mon...

M. Tremblay (Claude) : Bon, bien, on était à peu près là-dedans, là, mais c'était difficile à dire, là. C'étaient surtout les bureaux régionaux.

Mme Zakaïb : Selon les chiffres fournis par notre sous-ministre, ce serait à peu près 50. Vous ne trouvez pas que, pour 50 personnes, là, un mandat de surveillance de la Commission de la fonction publique... Je comprends quand on est dans la fonction publique puis que les gens peuvent appliquer sur des postes dans différents ministères, mais là on est dans des bureaux régionaux où les gens habitent dans leur région. Vous ne trouvez pas que c'est de soumettre à une très grosse machine, finalement, très peu de cas? Parce qu'il y a deux, trois personnes par bureau, là, à 50 personnes, comme ça, dans 17 régions du Québec. Vous ne trouvez pas que c'est soumettre à une très grosse machine...

Mme Boileau (Denise) : Bien, je vous dirais, c'est sûr que, quand une personne se sent lésée, je veux dire, qu'il y ait un grand nombre ou un petit nombre, je veux dire, si on veut qu'il y ait une équité puis une transparence, il faut un processus. Et la Loi de la fonction publique, c'est que c'est un processus qui existe déjà dans le processus de dotation. Ça fait que pourquoi en réinventer un quand il y en a un qui fonctionne? Et, d'ailleurs, je pense que la

Commission de la fonction publique s'était même prononcée dans le cadre de l'Agence du revenu que, oui, c'est un mandat qu'elle pourrait poursuivre pour assurer l'équité.

Puis je vais donner la parole, si vous me permettez, à M. Tremblay pour compléter l'information sur le sujet.

Le Président (M. Leclair) : Alors, M. Tremblay, la parole est à vous.

M. Tremblay (Claude) : Merci. Il faut aussi noter que la Loi de la fonction publique s'applique aux fonctionnaires et s'applique aussi aux professionnels. Alors, ce serait quand même injuste de dire : On demande ça pour 50 personnes parce qu'en fait on le demande aussi pour nos consœurs et confrères du SPGQ, qui l'ont probablement fait également en disant : Bien, c'est le processus de dotation pour les employés «at large», et c'est des droits que possédaient ces gens-là dans la fonction publique. Et, comme ceux de Revenu Québec, c'est une possibilité de recours qu'on va leur enlever.

Le Président (M. Leclair) : Mme la ministre.

Mme Zakaïb : Si je comprends bien, par contre, les gens ont le choix de rester dans la fonction publique. Parce que, là, vous allez amener dans le parapublic un système qui existe dans le public. En fait, on ne peut pas avoir deux sortes de citoyens à l'intérieur de la banque. Il ne peut pas y avoir des gens qui vont être assujettis à un mandat de surveillance de la commission puis d'autres qui ne le seront pas parce qu'ils proviennent, par exemple, d'Investissement Québec. Ça fait que, là, il faudrait que ce soit tout un ou tout l'autre. J'imagine qu'on ne peut pas faire ça à moitié, là. Je ne connais pas trop la question. Puis les gens qui veulent demeurer dans la fonction publique ne sont pas obligés d'aller à la banque, ils peuvent rester dans la fonction publique.

Mme Boileau (Denise) : Effectivement, parce que les gens ont le droit de refuser. À ce moment-là, c'est le processus de mise en disponibilité. Nous, c'est sûr qu'on réfère beaucoup à l'exemple de l'Agence du revenu, où est-ce que les gens avaient aussi le choix. Donc, pour les gens dans l'Agence du revenu, je ne sais pas, quand le projet de loi va être étudié, s'il va y avoir des amendements dans ce sens, mais, à l'Agence du revenu, il y avait déjà un article qui prévoyait que, si les employés refusaient d'être cédés à l'agence, à ce moment-là ils pouvaient être en prêt de service de façon continue jusqu'à ce qu'on ait un poste à leur offrir dans la fonction publique. On n'a pas vu cet article-là dans votre projet de loi.

Remarquez que ce processus-là de demander que la commission... Nous, on réfère à cette façon de fonctionner là de la commission parce que c'est quand même un processus qui a fait ses preuves, qui est, je pense, apprécié par l'ensemble des travailleurs puis des travailleuses de la fonction publique, et ce n'est pas quelque chose qui est impossible selon ce que la Commission de la fonction publique nous a dit aussi. Ça fait qu'on dit : Ça serait peut-être une façon pour éviter ce qui se passe présentement à l'Agence du revenu, qu'on n'a pas à l'Agence du revenu, malgré que c'était supposé qu'on développe tous ces processus-là... à l'heure actuelle les plaintes qui sont là, on ne sait pas trop comment qu'elles vont être entendues, qui va les entendre. Ça fait que, là, on a vu par le Revenu que, même si on dit qu'il va y avoir des processus, que ce n'est pas exact à l'heure actuelle et que présentement, en maintenant ce processus de recevoir les plaintes sur la Loi de la fonction publique, bien, dans la partie, là, des articles de la loi qui pourraient permettre ça, à ce moment-là ça serait déjà prêt à agir. Tandis qu'au Revenu, après plus d'un an, bien, on se rend compte qu'il n'y a aucun processus qui a été mis en place, puis les gens qui se sentent lésés, bien, tu sais, ce n'est pas très bon au niveau du climat. Puis on dit : Bien, vous pourriez... l'ensemble des travailleurs puis des travailleuses, même à Investissement Québec, ceux qui sont déjà à Investissement Québec, qui ont été à l'origine déjà, avant ça, des employés de la fonction publique pourraient aussi bénéficier de ce recours-là, qui sera un recours pour l'ensemble des gens de la Banque de développement.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, Mme Boileau. Je reconnais maintenant le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

• (16 h 20) •

M. Chapadeau : Merci, M. le Président. Mme Boileau, Mme Charron, M. Tremblay, bien, bienvenue à l'Assemblée nationale. Merci pour la présentation du mémoire. Merci pour l'intérêt que vous portez au projet de loi n° 36.

À la page 7 de votre mémoire, vous mentionnez : «En région, l'attraction et la rétention de personnel qualifié sont un défi important pour les organismes du milieu communautaire ou parapublic.» Je suis d'accord avec vous, et dans le secteur public aussi, là. J'ai rencontré différentes instances dans ma région, puis effectivement, dans une région comme la mienne, qui a une croissance économique, là, sans précédent, dans le secteur minier en particulier, bien, évidemment, on perd des joueurs qui choisissent d'aller ailleurs, et c'est une difficulté, effectivement.

Et là vous mentionnez : «Il n'y a aucune raison de croire que ce problème se résoudra avec l'arrivée [d'un] nouveau joueur qu'est la BDEQ. L'écart pourrait continuer à se creuser, et par le fait même entraîner un système à deux vitesses...» Vous parlez de «low cost» et un système VIP. Pouvez-vous m'expliquer en quoi l'arrivée de la banque, selon vous, va créer un système à deux vitesses ou pourrait créer un système à deux vitesses?

Mme Boileau (Denise) : Bien, on sait que, présentement — puis je pense que Mme Zakaïb l'a déjà dit aussi — que les CLD, présentement... Je ne dis pas qu'ils ne sont pas compétents, mais l'offre de service est inégale parce qu'effectivement, en région éloignée, c'est plus difficile d'attirer des personnes pour travailler au sein des CLD et aussi de les conserver. Ça veut donc dire que, souvent, l'expertise est à rebâtir et que les régions éloignées qui peuvent vivre des difficultés plus grandes au niveau d'attirer des gens et de les maintenir... vient faire en sorte qu'à un

moment donné, je veux dire, tu as un système qui a une expertise très pointue qui a été développée dans les villes où est-ce qu'on a plus de main-d'oeuvre et, avec les autres villes, prendre du retard au fil des temps. Parce que je pense que c'est connu, là, je veux dire, dans les régions les difficultés d'attraction puis, surtout, de conserver les gens par après. Ça fait que c'est dans ce sens-là qu'avec le temps on pourrait créer un écart.

Le Président (M. Leclair) : Merci, Mme Boileau. D'autres questions?

M. Chapadeau : Mais êtes-vous en train de me dire que cet écart existe là au niveau du traitement déjà par rapport aux CLD, par rapport à ce qui existe déjà?

Mme Boileau (Denise) : Non, je ne pourrais pas vous répondre sur ça.

M. Chapadeau : O.K. Bien, vous dites, par contre, que ça pourrait creuser l'écart. Donc, s'il n'y a pas d'écart qui existe... J'essaie de comprendre votre...

Mme Boileau (Denise) : Nous, on fait aussi référence avec d'autres services gouvernementaux où, en région éloignée, je veux dire, il y a des pertes, carrément, de services ou encore qu'il y a une diminution de services qui fait que l'offre de services qu'on offre est différente des grands centres ou des régions en périphérie des grands centres. Ça fait que c'est sûr que, qu'on développe un autre service ou qu'on jumelle un service ensemble, que le danger potentiel, il peut être là de ne pas... Parce que je pense que c'est un projet d'envergure de vouloir organiser un guichet unique pour être plus près des entreprises puis répondre aux besoins, puis ça, nous, on ne le conteste pas, ce bien-fondé-là de regrouper puis de rendre la vie plus facile aux entreprises qui veulent se partir puis de ne pas se perdre dans toute la bureaucratie, mais il faut s'assurer aussi qu'on est capable de maintenir le personnel compétent en place et de l'attirer aussi dans les régions éloignées.

M. Chapadeau : Vous n'avez pas l'impression qu'au contraire ça pourrait venir renforcer... ce qui existe déjà?

Mme Boileau (Denise) : C'est sûr que, si on réussit à aller chercher le personnel puis à le conserver, c'est certain que ça va avoir un effet positif. Mais nous, on fait juste souligner qu'il peut y avoir un danger potentiel. Est-ce que tu veux compléter?

Le Président (M. Leclair) : Mme Charron.

Mme Charron (Catherine) : Oui, merci. Je voulais juste compléter en disant que je pense que le projet mise beaucoup aussi sur les conseillers qui vont accompagner les entrepreneurs à toutes les étapes de développement de leur entreprise, et puis c'est des grosses responsabilités qui vont être confiées à ces accompagnateurs-là dépendamment si ces accompagnateurs-là sont à la banque elle-même ou s'ils sont situés dans les CLD. En considérant le décalage qu'il peut y avoir, justement, dans l'offre de service des CLD à l'échelle de la province, on se demande jusqu'à quel point les CLD vont être en mesure d'assumer un tel mandat, une telle responsabilité. Alors, c'est plutôt dans ce sens-là qu'on se posait des questions.

Le Président (M. Leclair) : Alors, Mme la députée des Îles-de-la-Madeleine, la parole est à vous.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Merci beaucoup. Alors, bonjour, mesdames et monsieur. Moi, je vais continuer là-dessus parce que je pense que c'est important de voir... Les CLD existent déjà, et, dans des régions éloignées comme la mienne — je suis aux Îles-de-la-Madeleine — il y a des gens fort compétents qui travaillent dans les CLD. Ils sont déjà là, ils sont déjà en place et ils accompagnent déjà des projets. Sauf qu'autour du CLD il y a un vide à un moment donné pour atteindre les investissements qui sont un peu plus loin, un peu plus importants. Alors là, nos bureaux régionaux de la Banque de développement vont venir en support aux gens qui sont déjà dans les CLD.

Alors, je pense que c'est important de voir que c'est un arrimage de forces plutôt que de voir qu'il va y avoir des écarts ou de la faiblesse dans certains CLD. Puis il y en a peut-être qui auront besoin de soutien, mais la banque va être là, justement, pour donner du soutien. Mais j'ai très confiance aux gens qui sont déjà dans le développement régional, qui travaillent dans les CLD et dans toutes les régions du Québec. On a des gens qui veulent revenir dans les régions s'installer et qui ont des expertises fort intéressantes et aussi un bagage de connaissances qui vient au service de la population.

Mais le fait d'avoir du démarrage d'entreprises, Capital Émergence qui va être là pour aider démarrer les entreprises, ça va être un plus et ça va être un levier pour... Justement, le CLD qui se retrouvait juste avec l'institution financière, maintenant, va avoir une ouverture plus grande. Et souvent, j'ajouterais, les CLD aussi sont très impliqués au niveau de l'économie sociale, des coopératives, des petites entreprises, des PME aussi qui sont quand même assez petites, et déjà d'avoir un levier et que la banque s'intéresse à ce genre d'entreprises là et leur donner un levier, je pense que ça va être intéressant.

Et, je me demandais peut-être en question, là, pour vous ramener au sujet du personnel, vous représentez des gens qui sont à travers le Québec en entier? Peut-être, de nous dire un peu dans quels secteurs ils sont installés, par exemple comme des régions comme Gaspésie—Les-Îles-de-la-Madeleine ou ailleurs. Merci.

Mme Boileau (Denise) : ...on a des gens qui sont dans toutes les régions du Québec. C'est le personnel des bureaux régionaux du ministère du Développement... Industrie et...

Une voix : L'ancien MDEIE...

Mme Boileau (Denise) : Exact. Ça fait que c'est le personnel qui est déjà en région. Peut-être juste pour revenir à ce que vous disiez, on ne remet pas en question le bien-fondé, hein, du projet de la Banque de développement puis de créer cette cohésion-là, mais c'est un questionnement qu'on avait sur des... que les CLD n'ont pas les mêmes bases pour s'organiser que ceux qui sont dans la fonction publique avec Investissement Québec. C'est un questionnement qu'on avait, mais pas pour remettre en question le projet.

Mme Richard (Îles-de-la-Madeleine) : Oui. Je voyais d'ailleurs, au début de votre mémoire, là, que vous félicitez et que vous êtes fiers, je pense, du stimuli qu'il peut y avoir pour les entreprises du Québec, là. Merci beaucoup de votre participation.

Le Président (M. Leclair) : Alors, c'est tout pour les questions. Alors, nous allons poursuivre la période d'échange avec le porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, le député de Louis-Hébert, pour une période maximale de 20 min 48 s.

M. Hamad : Merci beaucoup, M. le Président. Mme Boileau, Mme Charron, M. Tremblay, bienvenue à l'Assemblée nationale. Merci de prendre le temps et présenter votre mémoire. Évidemment, vous comprendrez, on va comparer votre mémoire au syndicat des professionnels. Parce que ce n'est pas nécessairement les mêmes enjeux, mais il y a des enjeux en commun, et, je pense, c'est les mêmes préoccupations pour les deux.

D'abord, je vous fais une copie. Juste vous dire qu'on a ici un article qui cite Mme la première ministre, et cet article-là dit la chose suivante. Je vais vous le donner, là, pour montrer que ce n'est pas moi qui... Pourriez-vous, s'il vous plaît...

Le Président (M. Leclair) : ...valider, voir si c'est une bonne copie.

M. Hamad : C'est un petit peu validé. C'est validé. C'est déjà fait, en passant, M. le Président, parce qu'on l'a soumis avant. Alors, ça, c'est un article qui parle de la première ministre. Et la première ministre, ce qu'elle dit, c'est — allez en bas, là — une banque de développement économique du Québec très bientôt. Alors, ça, c'est une entrevue avec la première ministre, et la première ministre, elle dit : «La banque intégrera donc Investissement Québec, de même que les fonctionnaires du Développement économique — je ne donne pas de copie à mes collègues parce qu'ils en ont déjà une copie — éliminant ainsi un ministère. La banque n'est donc pas une structure de plus, mais un regroupement, et même des structures de moins. Ça facilitera la vie des entreprises et des entrepreneurs d'ici.»

Alors, ça, c'est le message de la première ministre. Juste vous dire que la première ministre elle-même, elle dit qu'elle prend le ministère puis elle disparaît le ministère. Peut-être, la ministre n'est pas d'accord, mais ça, vous savez, le boss dans un gouvernement, c'est le premier ministre, hein? Alors, ça, c'est donc pour juste que vous soyez au courant de ça, si vous ne l'avez pas vu, et vous pensez en fonction de ça parce que c'est ça, l'énoncé de la première ministre. Et la première ministre, à ce jour, n'a jamais dit le contraire. Donc, nous, on travaille en fonction de ce que la première ministre a dit. Juste vous dire ça. Correct?

Mme Boileau (Denise) : Très bien.

• (16 h 30) •

M. Hamad : Alors, c'est une nouvelle donnée. Quand on entend la ministre, qu'elle vous pose la question : Combien de personnes vous pensez qu'il va y avoir?, bien, normalement, vous auriez dû répondre que ce n'est pas vous qui décidez du nombre de personnes qui vont aller là, c'est plutôt le gouvernement qui va décider combien de personnes il va prendre pour aller là, en passant. Ce n'est pas à vous à répondre. Vous, là, c'est la décision du gouvernement, là, qui fait ça, là. Mais là vous avez un article ici qui dit que c'est tout le monde. Partons avec ça.

Là, vous avez le droit de... Les gens, j'ai compris, vos membres de syndicat, ils peuvent dire au gouvernement : Nous, on ne veut pas, on veut rester... Donc, il faut qu'ils aillent ailleurs. On se comprend? Parce que le ministère a disparu, là. Donc là, ils ne reviendront pas dans des bureaux vides, là, il faut qu'ils aillent ailleurs selon l'énoncé de la première ministre, hein? On se comprend? O.K. Alors, ça, c'est la première remarque, là, juste pour que vous compreniez dans quelle situation nous sommes ici, nous, comme information.

Maintenant, je vous comprends pour les CLD. Les CLD eux-mêmes, si vous posez la question, ils vont vous le dire : Nous sommes la porte d'entrée de la banque. En passant, là, ils disent ça, puis on l'a vu, on l'a entendu puis on a des... on a sorti le mémoire des CLD pour la sortir aussi. Donc, les gens pensent ça.,

Je comprends votre inquiétude, à la page 7, en haut de la page, quand vous dites : «...mais elle reste floue sur la complémentarité concrète que la banque aura le mandat d'établir avec les CLD pour "harmoniser leurs interventions".» Vous avez tout à fait raison, et on n'a pas encore, nous... En tout cas, peut-être qu'on ne comprend pas bien ou vite, on n'a pas compris l'harmonisation entre les CLD. Et vous le savez très bien, votre monde le sait très bien au ministère que les CLD, ce n'est pas homogène, là. Ce n'est pas le même niveau de service, ce n'est pas le même niveau de compétence, contrairement au gouvernement, où nous avons un standard, puis on a le même standard. Les CLD, on a

essayé de travailler pour améliorer ces standards-là avec eux dans le passé, puis on souhaite, un jour, qu'on ait le même standard au niveau CLD. Donc, il y a une disparité. Alors, je comprends qu'il y a un flou. Nous, on croit qu'il y a un flou. Deuxième point.

Troisième point, je vais prendre les recommandations de vos collègues, les professionnels du gouvernement du Québec. Et eux autres ont fait aussi, en passant, un mémoire très intéressant, ils ont amené un point de vue, d'un côté, des gens qui vont subir ce que nous sommes en train de faire. Puis, je pense, c'est important de penser à vous, de penser aux gens qui vont, finalement, vivre les décisions que nous allons prendre ici, autour de la table. Alors, dans leur conclusion... Je ne sais pas si vous avez eu leur mémoire. Oui, hein? O.K.

Mme Boileau (Denise) : Moi, je l'ai lu dans les grandes lignes, mais Mme Charron...

M. Hamad : C'est correct. Mme Charron, elle l'a lu. Parfait. Alors, c'est bien. Donc, je vais vous le lire ici le... Encore une copie de l'article, c'est devenu un... C'est bon, cette copie-là? Alors, normalement, on devrait l'avoir dans la revue de presse. Je reviens alors à la conclusion. Ici, ce qu'on dit... En passant, la majorité des gens qui sont venus ici sont d'accord avec le principe, la vertu de dire «guichet unique». Ça, là, c'est un terme, c'est une vertu, puis personne ne va dire : Je suis contre un guichet unique. Tu sais, personne ne veut taponner dans la vie, là. Puis, quand on lui dit : Tu ne taponneras pas, tu as un guichet unique, ils vont dire : Bien, parfait. Mais, la question, il y a toujours un «mais» après le guichet unique. Il y a toujours un «mais», peu importe le groupe. Les syndicats, les... ce qu'on a vu à date, les chambres de commerce, ils disent «mais». La même chose, vos collègues, ils disent : «L'intention visée par le projet de loi est certes louable — ils le disent — mais comment articuler tout cela? Nous demeurons perplexes face à la création de cette nouvelle entité administrative.» Est-ce que vous partagez l'opinion de vos collègues?

Mme Boileau (Denise) : Bien, écoutez, nous, comme on vous a... Nous, on n'a pas misé principalement notre mémoire sur l'ensemble détaillé du projet. On a salué l'idée de rassembler les différents lieux où est-ce que les personnes ont besoin d'avoir du soutien. Ça fait que, sur la question, nous, ce qui nous inquiétait plus, c'était comment l'arrimage va se faire avec les CLD, qui sont déjà des intervenants, et les gens de la banque, puis c'était surtout... Comme j'ai dit tout à l'heure, c'est de s'assurer d'une uniformité dans la prestation et dans la capacité d'avoir des gens compétents dans le milieu. Je ne dis pas que ceux qui sont là présentement ne sont pas compétents, mais qu'on soit capable d'attirer des travailleurs et des travailleuses et de les maintenir en emploi parce que c'est souvent la difficulté. Mais, sur l'aspect qui a été développé au niveau des professionnels, nous, nos... Les intervenants des professionnels vont peut-être beaucoup plus loin dans les interventions que nous... qui leur permet peut-être d'aller sur ces éléments-là. Mais nous, on n'a pas creusé ça à ce même niveau.

M. Hamad : Je comprends. Je comprends, mais vous avez l'expérience, là. Vous êtes la présidente, vous avez du monde et vous avez vécu des situations. En passant, l'Agence du revenu, c'est le même monde dans le même contexte qui sont devenus dans une agence. On se comprend? Là, ce qu'on fait, on ne prend pas le même monde, même culture. D'ailleurs, le président du SPGQ, il parlait de la culture, hein? Là, vous avez une culture de la SGF, Investissement Québec — d'ailleurs, la convention collective, ce n'est pas réglé — et vous avez la culture des gens du ministère de... le MDEIE qui vont aller là. Alors là, je vous pose une question : Comme syndicaliste, là, vous voyez des cultures ensemble, pensez-vous que ça va être fait rapidement, efficacement, sans...

Mme Boileau (Denise) : Bien, écoutez, rapidement, je pense qu'il n'y a rien de magique quand on met des gens ensemble au niveau des cultures, mais je suis quand même... Je vais admettre que c'est possible, sauf que c'est comme on a soulevé aussi, qu'il faut donner le temps aux choses de se faire, de prendre les moyens pour que les gens puissent intégrer et participer à ce changement-là. Vous savez, au Syndicat de la fonction publique, ce n'est pas la première soit fusion, réorganisation qu'on voit. Ce qui pourrait plus nous inquiéter, c'est la forme du réel guichet unique, qui, avec le temps, ne va pas s'éparpiller. Parce qu'on a vécu quand même avec Emploi-Québec en 1998 que la volonté était de faire la fusion, mais, avec le temps, on se rend compte que, les prestataires soit de l'aide sociale ou les demandeurs d'employabilité, il y a beaucoup de portes qu'ils peuvent frapper sur un territoire avant d'entrer dans un CLE. Nous, on a toujours déploré que la personne devait, dans un premier temps, frapper à la porte de son centre local d'emploi et, de là, être référée ailleurs.

Ce qu'on comprend de la Banque de développement économique, c'est cette volonté-là qu'on veut mettre en place, qu'au lieu qu'un entrepreneur cogne à la porte de différents ministères puisse aller frapper à cette porte-là et que, là, il est accueilli avec... Bon, il y a des filiales. On sait que, les trois filiales, les gens vont aller selon les besoins, mais que cette démarche-là va permettre aux personnes d'avoir le tout dans une entité avec le partenariat du CLD, que c'est là qu'on se pose plus de questions, comment ça va s'harmoniser, les deux.

M. Hamad : ...là, je vois que vous vous êtes concentrés dans votre mémoire — je comprends, en passant, vous êtes le syndicat — sur les éléments, les thèmes qui touchent le syndicat. Vos collègues, ils ont posé des questions. Je vais juste vous demander si c'est des bonnes questions et vous partagez ça. Alors, ils disent : «...il faut se poser les bonnes questions, par exemple[...] : Qu'apporte au juste la création d'une agence?» Est-ce que vous posez la même question sur la banque?

Mme Boileau (Denise) : Nous, on a parlé avec les gens d'Investissement Québec sur ce projet-là...

M. Tremblay (Claude) : Les gens d'Investissement Québec, les gens que nous représentons, eux autres sont habitués. D'une part, la création d'Investissement Québec date de 1998, c'est déjà un organisme qui a été sorti des ministères, ensuite a été modifié récemment, en 2011, avec l'apport des gens de la SGF. C'est des gens qui sont habitués à une culture économique, une culture du changement. Je ne pense pas qu'ils voient le problème comme leurs confrères professionnels non plus. Ce qui est important pour eux, c'est de maintenir leurs conditions de travail, d'avoir encore du plaisir à venir au travail et puis d'être accompagnés par le syndicat dans la démarche de changement qui va arriver.

Le Président (M. Villeneuve) : M. le député de Louis-Hébert, à vous la parole.

M. Hamad : Là, vous parlez des gens d'Investissement Québec. Avez-vous parlé aux gens du ministère du Développement économique? Ils ne sont pas habitués à ces changements-là, eux autres. Les autres, on vient de les déchirer, là, il n'y a pas longtemps, là, on a amputé du monde, là, là-bas. Vous savez, là, on a enlevé du monde puis on l'a envoyé ailleurs, là.

M. Tremblay (Claude) : Oui, en effet...

M. Hamad : Les autres, avez-vous parlé à ces gens-là?

Le Président (M. Villeneuve) : Mme Boileau.

Mme Boileau (Denise) : Les gens du MDEI, effectivement, on les a rencontrés. Nous, on avait d'ailleurs rencontré Mme Zakaïb assez au départ, quand le projet avait été annoncé, dans les premiers temps, pour aller mieux comprendre quel était le projet qu'on entendait parler. Et nos gens sont très conscients, je veux dire, que, oui, il va y avoir des changements, puis la préoccupation, c'est que ces changements-là se fassent dans le respect des personnes et qu'on tienne compte d'un rythme pour que ces gens-là puissent s'accoutumer, là. On parle de mettre deux cultures ensemble, donc c'est certain que les gens vont devoir... Et c'est une question de temps et de transparence qui va permettre ça, mais...

M. Hamad : Avez-vous posé cette question-là : Ce qui est attendu ne pourrait-il pas être fait par les structures administratives existantes?

Le Président (M. Villeneuve) : Mme Boileau.

Mme Boileau (Denise) : Bien, écoutez, moi, je pense qu'il y a des volets qui sont en train d'être développés dans la Banque de développement économique qui n'étaient pas présents. Nous, par rapport aux gens du MDEI, je veux dire, le travail qu'ils faisaient, je veux dire, là, il va se compléter avec les autres volets de la Banque de développement. Je vous dirais, en tout cas, nos membres, à date, la réaction, souvent, les inquiétudes, c'est plus de comment les choses vont se faire. Parce que le travail risque de demeurer dans le même sens que ce qu'ils font présentement, ils vont avoir une collaboration étroite à faire avec d'autres personnes. Ça fait que c'est plus dans la mise en oeuvre que les problématiques peuvent arriver. Puis, nous, nos gens, aussi il faut comprendre qu'ils sont en soutien aux opérations faites par les professionnels.

Le Président (M. Villeneuve) : M. le député de Louis-Hébert.

• (16 h 40) •

M. Hamad : Donc, vous, là, compte tenu que vous représentez l'équipe de soutien, vous n'avez pas regardé le grand questionnement des structures, vous êtes allés plus de dire : On donne un coup de main aux professionnels, puis eux autres, ils vont regarder la grande structure, puisque leur positionnement permet de le voir. Mais vous, c'est plus au niveau des services, là. Et là vous avez dit : Si le gouvernement crée ça, bien, qu'est-ce qu'on fait? Alors, comment on va s'intégrer là-dedans, puisque ça va être une loi, puis adopté? Vous étiez là au niveau questionnement, vous n'étiez pas au niveau de questionnement de dire : Ce que présente le gouvernement, là, on peut-u faire ça actuellement sans faire ces structures-là? Est-ce que la création d'une agence... c'est-u vraiment nécessaire aujourd'hui ou on est obligé de vivre... ou c'est une nécessité qui va faire la différence? Est-ce que la... Une autre question qui a été posée par vos collègues, là : «Ces questions simples — ce qu'ils disent — ne sont pas toujours posées, la séduction attachée à l'idée d'agence semblant en dispenser[...]. Le "faire faire", mot d'ordre qui justifie l'institution d'agences, a trop souvent cédé la place au "laisser-faire".» Ça, c'est un discours syndical, là. Êtes-vous d'accord avec ça?

Le Président (M. Villeneuve) : Mme Boileau.

Mme Boileau (Denise) : Bien, écoutez, moi, je ne veux pas remplacer le discours des professionnels. Je veux dire, eux autres, ils l'ont écrit avec leur vécu, leurs pratiques, et là vous m'interpellez si je suis en accord. Bien, peut-être que j'aurais besoin d'une discussion beaucoup plus large pour connaître plus les raisons qui ont apporté ces éléments-là. C'est sûr que nous, on l'a dit, je pense, d'entrée de jeu, qu'on n'avait pas fait l'analyse en profondeur sur tout l'aspect du développement économique, sur ce niveau-là. On a plus centré notre mémoire sur, bon, le questionnement par rapport à l'harmonisation avec les CLD, sur comment ce changement-là va être mis en place et les préoccupations aussi par rapport à toute la question de la dotation du personnel puis le transfert du personnel, comment ça va se faire.

M. Hamad : La dotation terminée... c'est-à-dire si ces gens-là disent : Bien, moi, je n'aime pas ça, puis je veux revenir, ils vont revenir où et comment ça va arriver pour eux? Si on suit la directive de la première ministre, qui a dit que le ministère disparaît, on se comprend que ces gens-là vont revenir, puis ils vont chercher un port d'attache quelque part, puis ils vont être orphelins pour que quelqu'un les prenne quelque part, dans l'appareil gouvernemental.

Mme Boileau (Denise) : Oui. Bien, c'est...

Le Président (M. Villeneuve) : Mme Boileau, à vous la parole.

Mme Boileau (Denise) : Oui.

Le Président (M. Villeneuve) : C'est pour la transcription des notes, c'est plus facile quand...

Mme Boileau (Denise) : Bien sûr. On a un président d'assemblée, ça fait que je respecte ça. Bon, vous savez, quand un processus comme ça se met en place — et c'est à chaque fois qu'il y a une modification — les gens ont le droit de refuser d'être transférés dans une autre entité. On l'a vu aussi au ministère du Revenu, il y a des gens qui ont refusé d'être cédés, sauf que, dans la loi, comme je disais tout à l'heure, ça avait été prévu que les gens seraient prêtés en attendant qu'on leur trouve quelque chose dans la fonction publique. Et c'est la même chose qui va se passer, puis c'est pour ça que nous, on demande de le mettre clair. C'est sûr que c'est un droit reconnu au niveau de la convention que les gens qui vont refuser d'être cédés, à ce moment-là, seront mis en disponibilité. Ça fait que, là, à ce moment-là, on devra leur offrir du travail. Puis, à l'Agence du revenu, ce qui avait été prévu, c'est que ces gens-là seraient prêtés.

Le Président (M. Villeneuve) : Est-ce que, de votre côté, M. le député de Mont-Royal, vous voulez intervenir? Oui.

M. Hamad : M. le Président, combien de temps?

Le Président (M. Villeneuve) : Il vous reste trois minutes. Trois minutes, oui.

Une voix : ...

Le Président (M. Villeneuve) : Oui. Donc, M. le député de Mont-Royal, à vous la parole.

M. Arcand : Oui. Alors, M. Tremblay, Mme Boileau, Mme Charron, vous avez parlé dans votre mémoire... Puis je voudrais juste qu'on insiste là-dessus parce que ce que je comprends de votre mémoire, c'est que vous ne faites pas une analyse de la valeur ou pas de la banque. Dans votre mémoire, vous dites simplement : Bon, bien, c'est le droit de gérance, si on veut... J'emploie l'expression, c'est le droit de gérance d'un gouvernement, d'un ministère de décider ce qu'ils veulent faire. Donc, à partir de ce moment-là, si vous décidez d'aller dans cette direction-là, voici les contraintes que l'on voit et voici ce à quoi vous voulez vous attaquer. Est-ce que je comprends le sens, un peu, de votre intervention aujourd'hui?

Mme Boileau (Denise) : Bien, c'est-à-dire qu'on ne remet pas en question le bien-fondé de regrouper ensemble ces entités-là pour faire en sorte que les employeurs sur le terrain se retrouvent à aller à un endroit quand il y a besoin de services. Sur ce principe-là, on ne remet pas en question. On dit que, oui, si ça s'applique et qu'on a les moyens de bien le faire, ça peut être un plus au niveau du développement des régions avec les entreprises. Mais, comme je vous ai dit tout à l'heure, il faut s'assurer qu'on va avoir les moyens de nos souhaits qu'on veut à travers ça puis qu'on va pouvoir réussir à le mettre en place et de ne pas avoir, tu sais, de dérapages, que ce guichet unique là, je veux dire, après un certain temps, ne le sera plus. Ça fait que, si la volonté, c'est de faire un guichet unique, une porte d'entrée et que les entrepreneurs puissent le faire, il n'y aura aucun problème que... nous, on ne le conteste pas.

C'est sûr que des sorties de fonction publique, sur n'importe quel projet, ce n'est pas ce qu'on souhaite parce qu'on considère que la Loi de la fonction publique, quand elle a été mise en place, c'est une loi qui a mis fin, d'abord, à beaucoup d'arbitraire puis du favoritisme, et puis on pense qu'elle a toujours ses raisons d'être. Mais, sur le principe de regrouper ces entités-là, nous, l'analyse que nous en avons faite puis les discussions qu'on a eues avec nos gens, on ne voyait pas ça d'un mauvais oeil.

M. Arcand : Je comprends très bien. Comme le disait tout à l'heure le député de Louis-Hébert, c'est parce que le terme «guichet unique», c'est très populaire, il y a un côté très... dire : Écoutez, on va faire un guichet unique. La difficulté là-dedans, c'est que, quant à le faire, il faut essayer de le faire correctement.

Lorsqu'on a eu juste avant vous M. Nadeau, là, qui s'occupe, évidemment, de la gouvernance, qui est un spécialiste des questions de gouvernance... Il était intervenu quand il y a eu la fusion entre Investissement Québec et la Société générale de financement puis il avait dit : Parmi les grandes choses ou, enfin, les bonnes choses que nous avons dans cette espèce de fusion là, c'est qu'on va retrouver un guichet unique. Alors là, vous avez, un an et quelque plus tard, un nouveau gouvernement qui entre et qui dit : Bon, bien, là, maintenant, ça prend un guichet unique. C'est parce qu'à un moment donné il faut juste savoir exactement de quoi on parle. Et, nous, l'impression qu'on a, c'est parce qu'on dit : Est-ce qu'on vient...

Puis il me semble que, pour plusieurs employés, les changements de cette nature-là, ça constitue, je ne dirais pas, un traumatisme, mais ça constitue quand même une insécurité, hein? Les gens n'aiment pas toujours le changement et... En général, ils n'aiment pas ça. Lorsqu'on vient de vivre, il y a quelques mois seulement, une espèce de fusion, de revivre encore une grande période, je dirais, d'insécurité, est-ce que vous pensez que... Est-ce que ce projet-là est enthousiasmant pour vous ou si, pour vous, c'est une question de simplement dire : Écoutez, nous, on est là pour protéger les droits, puis ça s'arrête là?

Le Président (M. Leclair) : Alors, Mme Boileau, en 10 secondes, une belle conclusion, s'il vous plaît.

Mme Boileau (Denise) : En tout cas, je pense que, comme on vous a dit tout à l'heure, nous, on ne voit pas ça d'un mauvais œil. C'est certain que, oui, il faut mettre en place les moyens pour s'assurer que cette transition-là se fasse dans les meilleures conditions. Mais de vouloir rassembler des services et si on les moyens de le faire et de bien le faire, ça peut être un plus. Puis...

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, Mme Boileau. Je suis désolé de vous interrompre, nous allons maintenant poursuivre les échanges avec le deuxième groupe d'opposition et son porte-parole en matière d'économie et de commerce extérieur, le député de La Prairie. La parole est à vous pour une durée de cinq minutes, M. le député.

M. Le Bouyonnec : Merci, M. le Président. M. Tremblay, Mme Boileau, Mme Charron, pour ma gouverne, combien d'employés sont touchés dans votre syndicat, autant si on prend Investissement Québec... Au gouvernement, ça représente combien de personnes?

Mme Boileau (Denise) : Vas-y donc, Claude.

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

M. Tremblay (Claude) : Investissement Québec, nous avons 155 membres. MDEIE, bien, Mme Zakaïb vient de confirmer que c'était une cinquantaine. Ça ferait 205 personnes.

M. Le Bouyonnec : Et, selon votre expérience des précédentes transformations gouvernementales — vous parliez tout à l'heure, par exemple, de l'Agence du revenu — quelle est la réaction, de manière générale, des fonctionnaires à qui on offre, là, de quitter le gouvernement ou d'aller dans une agence? Est-ce qu'avec le temps il y a eu une évolution? Est-ce que les gens, au début, ont dit : Ah! c'est merveilleux, c'est très bien, une nouvelle agence, ça va nous sortir du gouvernement, puis c'est plus entrepreneurial, et, donc, les gens étaient contents, puis, par la suite, ils ont déchanté quand ils ont vu, peut-être, qu'il y avait des problématiques? Aujourd'hui, là, l'état d'esprit de vos fonctionnaires, vous le qualifieriez comment par rapport à ça?

Mme Boileau (Denise) : Je vais laisser aller M. Tremblay, il intervient directement avec les gens.

Le Président (M. Leclair) : Allez-y, M. Tremblay.

• (16 h 50) •

M. Tremblay (Claude) : Bien, écoutez, la problématique qui se pose à l'Agence du revenu, c'est que c'est évident qu'au départ la plupart des gens ont accepté d'être cédés. Ça représentait environ, pour nous, 4 000 personnes, là, «rough», au départ. Ensuite, il y a eu 127 personnes qui ont refusé, et, suite à une interprétation du Conseil du trésor qui ne faisait pas l'affaire des gens, on leur a donné un deuxième choix à faire, et, finalement, 87 personnes ont refusé d'être cédées.

Toutefois, sur ces, à peu près, 4 000 personnes là qui avaient un droit de retour — là, je parle des permanents parce que c'était 6 000 qu'on représentait, à peu près — sur les gens qui avaient un droit de retour, c'est sûr qu'au début il y a une période très calme où les gens ne quittent pas. Mais, en ce moment, ce qu'on voit, c'est qu'il commence à y avoir des départs. Je dirais que, dans les derniers 12 à 15 mois, on a vu quelque chose comme 180... J'ai le chiffre exact, là, mais c'est presque 200 retours dans la fonction publique. Comme je vous dis, les premiers mois de l'agence, à peu près personne ne quittait. Donc, on peut imputer ça probablement aux derniers 12 à 15 mois.

M. Le Bouyonnec : Puis, selon votre expérience, pensez-vous que les 50 personnes qui sont au ministère, là... Quelle serait la proportion, selon vous, de ceux qui vont refuser de se faire transférer, qui vont préférer se prémunir de l'option de rester au gouvernement?

M. Tremblay (Claude) : Probablement, la totalité vont décider d'accepter d'être cédés parce qu'il y a un mouvement naturel quand on transfère une entité entière. C'est beaucoup plus facile parce que ce n'est pas moi qu'on déplace, c'est moi, ma voisine, mon voisin, la structure en entier qu'on déplace. Alors, dans ce temps-là, les gens se sentent sécurisés plutôt que de se dire : Je vais me mettre en disponibilité dans la fonction publique. Et on sait que, bon, bien, on remplace toujours le un sur deux à l'occasion... Ça dépend des ministères où ça a changé, etc. Alors, ça devient dur de se faire remplacer dans la fonction publique, le délai commence à être de plus en plus long. Et, dans les faits, la personne reste assise sur la chaise où elle est en ayant refusé d'être cédée et elle reste à travailler en prêt de service jusqu'à ce

qu'on lui trouve un endroit dans la fonction publique. Alors, je pense que l'impact viendrait peut-être plus tard, et non pas sur le coup.

M. Le Bouyonne : Dans la fusion SGF-IQ, est-ce que vous aviez aussi du personnel syndiqué dans les deux organisations? Est-ce que vous en aviez à la SGF, en fait?

M. Tremblay (Claude) : La SGF n'était pas syndiquée.

M. Le Bouyonne : Pas du...

M. Tremblay (Claude) : Du tout.

M. Le Bouyonne : O.K. Et est-ce que vos employés ont vécu une difficulté particulière, là, lors de cette fusion-là?

M. Tremblay (Claude) : Bien, oui, il y a eu une difficulté, là, ils étaient... Les gens de la SGF qui sont venus chez Investissement Québec que nous représentons, c'était 11 si je me souviens bien, il n'en reste que huit et... Bien, il y a une espèce de... il y a un conflit, un peu, latent du fait que les salaires à Investissement Québec et les salaires à la SGF ne sont pas les mêmes. Et ça, ça restera comme ça tant et aussi longtemps qu'une nouvelle convention ne sera pas signée.

M. Le Bouyonne : O.K. Je vous remercie, M. le Président. C'était tout pour mes questions.

Mme Boileau (Denise) : Peut-être pour compléter...

Le Président (M. Leclair) : Pour conclure, en 30 secondes, Mme Boileau, la parole est à vous.

Mme Boileau (Denise) : Bon, au niveau du personnel au niveau du MDEIE, où est-ce qu'il pourrait y avoir des inquiétudes, c'est si des gens ont présentement un statut de temporaires. Oui, il pourrait y avoir inquiétude si on ne prévoit pas dans le projet de loi que ces gens-là vont être considérés... conserver leur sécurité d'emploi par rapport à ce qui a été négocié dans la dernière convention collective ou des personnes qui ont été embauchées et qui sont en statut temporaire. Ça fait que, s'il y a une inquiétude au niveau de nos membres, je pense, ça pourrait être là. Et je pense qu'on a aussi dit à ces gens-là qu'ils resteraient dans leur région principalement, que les gens ne seraient pas déplacés. C'est sûr que, si on avait annoncé que ça pourrait apporter des déplacements, des grands mouvements de personnel, on vous parlerait peut-être différemment aujourd'hui. Mais je pense... Oui, c'est terminé?

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, le temps est terminé. Alors, M. Tremblay, Mme Boileau, Mme Charon, la commission vous remercie de votre présentation.

Puis je suspends les travaux quelques instants afin de permettre au prochain groupe de prendre place.

(Suspension de la séance à 16 h 54)

(Reprise à 16 h 56)

Le Président (M. Leclair) : Alors, nous reprenons nos travaux. J'invite maintenant les représentants de Sovar à se présenter, à faire leur exposé. Je vous rappelle que vous disposez de 10 minutes, messieurs.

Gestion Sovar inc.

M. Pedneau (Pierre) : D'accord, merci. Bon, moi, je suis d'abord, personnellement, Pierre Pedneau. Je suis P.D.G. de Sovar. M. Têtu.

M. Têtu (Michel) : Alors, moi, je suis Michel Têtu, un professeur émérite de l'Université Laval. Je suis une personne qui a démarré une entreprise grâce à l'appui de Sovar, donc je viens témoigner en ce sens.

M. Pedneau (Pierre) : Alors, écoutez, rapidement, pour ceux qui nous connaissent moins, Sovar est une des quatre sociétés de valorisation universitaire du Québec. Il y en a seulement quatre, en fait. Nos activités ont démarré en 2000. La société a été créée initialement par l'Université Laval et le CHUQ, qui est le Centre hospitalier universitaire de Québec, et progressivement il y a d'autres partenaires qui se sont joints, dont l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Institut universitaire de santé mentale. Sovar est d'ailleurs la seule société hors Montréal parce que les trois autres sont à Montréal. Donc, nous sommes dans la région et, naturellement, nous nous préoccupons davantage de ce qui se fait ici autour de nos commanditaires, donc plus particulièrement dans la région de Québec.

Juste pour information, nous avons eu une évaluation triennale. Ça fait trois qu'on a. La dernière, c'est la période 2009 à 2012, et vous voyez, peut-être à la première page du document que nous vous avons préparé, un peu

les impacts économiques de nos activités. Évidemment, il y a une certaine maturité. Alors, cette analyse-là est faite par une division du... enfin, de l'ancien MDEIE qui se spécialise là-dedans et qui est indépendante, finalement, de la division avec laquelle on transige.

Alors, on parle d'impacts économiques globaux de 93 millions, c'est beaucoup d'investissements dans des entreprises technologiques. Évidemment, quand on en a un dans lequel ils ont investi 30 millions, ça va vite pour atteindre le 90, mais il y en a quand même plusieurs. Ce qu'on appelle la création de richesse dans la nouvelle économie, on parle de 70 millions. On a un effet de levier de presque 15 à 1, à savoir les argents qu'on met dans les projets attirent des investissements, des subventions, des financements de d'autres natures de l'ordre de 15 fois.

Le ratio de la dette publique... Et là, en dépenses publiques, ça, c'est une mesure qui permet de savoir, pour le dollar dépensé pour nous par le gouvernement, combien en revient directement dans les poches du gouvernement. Il en revient quatre. Alors, vous voyez, on a intérêt à nous financer davantage, on va faire faire plus de bénéfices au gouvernement. Et on a créé, évidemment, des entreprises dérivées au fil du temps et généré des revenus de redevances.

Pour ce qui est de la banque de développement du Québec, nous avons regardé le projet de loi tel qu'il est. On n'a pas questionné la structure, on regarde simplement qu'est-ce qui est proposé là-dedans comme objectifs globaux et qu'est-ce qu'on propose aussi comme filiales, comme entités et on a essayé de voir comment on se positionnait par rapport à ça. C'est un peu notre plan de match. Donc, la réaction d'aujourd'hui est davantage en fonction des réalisations de notre mandat et comment on peut se retrouver dans ce modèle-là si le modèle va de l'avant.

Donc, au niveau des objectifs généraux, ce qu'on a trouvé intéressant... Et, encore là, je vous ramène au fait qu'on a... nos activités sont principalement ici, dans la région de Québec, même si nous travaillons régulièrement et très étroitement avec nos collègues des autres sociétés de valorisation, on se voit régulièrement. Donc, ce qui nous a intéressés, c'est de voir les énoncés où on voulait agir plus localement, donc donner une meilleure intégration des services dans les régions, régionaliser les fonds de développement — c'est un problème, je pense, qu'on a dans la région de Québec; renforcer l'entrepreneuriat — évidemment, on ne peut pas faire autrement qu'y souscrire; et service d'accompagnement aux entrepreneurs en général — mais nous, ce qui nous concerne, c'est davantage les entrepreneurs technologiques; de reconnaître que les besoins de financement sont présents aux différents niveaux; et mettre en place une stratégie de développement économique pour la région de Montréal comme pour la région de Québec.

• (17 heures) •

Alors, on s'est un peu inquiétés, par contre, en regardant aller le train, depuis quelques années, de ce qui nous semble être un déplacement de certaines fonctions clés dans les ministères vers Montréal. La Direction de la recherche universitaire et collégiale, par exemple, était pilotée par Mme Tanguay et Luc Castonguay à Québec jusqu'à récemment. Maintenant, le poste est à Montréal. Ça n'empêche pas qu'on collabore très bien avec ces gens-là, il n'y a pas de problème de personnalité, mais c'est un signe qui nous préoccupe.

La seconde chose qui est vraiment plus manifeste pour la région de Québec, c'est les sièges sociaux, les centres de décision des centres d'investissement. C'est clair qu'Investissement Québec, c'est à Montréal; les fonds fiscalisés, c'est à Montréal; les fonds mixtes qui ont été créés, dont on dit qu'ils sont d'amorçage — mais, je vous en parlerai, ils ne le sont pas, à mon avis. Alors, ça rend plus difficile la tâche, pour nous et pour nos jeunes entrepreneurs, d'avoir accès au capital et aux investissements, c'est du déplacement continu. Et, tout en respectant, évidemment, ce que fait, par exemple, le fonds Real Ventures, qui investit principalement dans les technologies de l'information, si vous regardez le résultat à l'onglet 2, vous voyez qu'il y a eu trois investissements à Québec contre une quarantaine au total. Donc, ce n'est certainement pas dans la proportion des dossiers technologiques qu'on pilote. Alors, la question, donc, des centres de décision en matière d'investissement, si c'est effectivement le cas, évidemment, nous, on accueille ça très favorablement.

Les entrepreneurs, on mise beaucoup sur les jeunes entrepreneurs. Moi, je pense qu'on ne transforme pas quelqu'un qui a atteint un certain âge et qui n'a jamais eu la fibre entrepreneuriale en entrepreneur du jour au lendemain, mais nous, on mise beaucoup sur les jeunes, les étudiants, qui sont de plus en plus appuyés par les professeurs pour créer des entreprises. Il y a eu une mode où on créait des entreprises autour des chercheurs. Le chercheur disait : On a une idée. On lui disait : Tu vas écrire ton plan d'affaires cette nuit, on part la compagnie demain. Ça ne marche pas tout à fait comme ça, et plusieurs ont eu des expériences un peu malheureuses, et ils ont plus tendance à encourager leurs étudiants à faire les projets maintenant.

Au niveau de la question de l'amorçage, on en parle beaucoup, de l'amorçage, tout le monde a son interprétation et sa définition de l'amorçage. Mais, malheureusement, les fonds d'amorçage qui ont été créés ne sont pas des fonds d'amorçage, ils sont les fonds qui investissent... Si vous allez à l'onglet 1, vous allez voir un graphique qui avait été fait, je pense, initialement par la NASA, qu'on appelle le... pas le 1, c'est le 2, pardon... bon, c'est même le 3 — je pense qu'on a remanié le document — à la page 3. Ça s'appelle le *Technology Readiness Level*. Et je demandais récemment à Chantal Brunet, d'Innovatech Desjardins, où est-ce qu'elle entrait en scène dans ce dossier-là, et elle m'a dit : À la sortie du graphique.

Une voix : ...

M. Pedneau (Pierre) : À la sortie du graphique, donc à l'étape 8 ou 9. Il faut, à toutes fins pratiques, qu'ils soient rendus à une étape où ils ont un produit commercialisable sur la tablette ou sur le seuil de porte. Donc, l'étape 2 à 8 pose un problème. Moi, j'appelais ça en 2000, quand on a créé SOVAR, le trop peu, trop long, trop tard, et je vous dirais qu'en valorisation et en amorçage on est encore dans le trop peu, trop long, trop tard. Et il faut trouver des solutions à ça, puis on a essayé de voir comment, avec le projet de la banque, on pourrait se retrouver là-dedans.

Donc, pour ce qui est des principes généraux, vous voyez que je pense que, si les intentions annoncées sont livrées, si on peut dire, je pense qu'on pourrait trouver le moyen d'y trouver notre compte dans la mesure, évidemment, où il y a certaines adaptations qui sont faites.

Une chose qu'on avait notée aussi qui est intéressante — je vous le signale, même si c'est pour des entreprises qui sont rendues beaucoup plus loin que nous — c'est amusant de voir l'étude qu'a faite le Conference Board du Canada et qui montre que, les entreprises de plus de cinq ans qui ont un taux de croissance rapide, au Canada on a vraiment un retard très sérieux par rapport à ça, on a beaucoup de difficultés. Alors, il y a un problème aussi, je pense, au niveau de l'expansion. Et, dans le projet de la banque, bien on voit qu'il y a une préoccupation pour diversifier les marchés extérieurs et développer les entreprises dans des marchés étrangers. Donc, je pense que c'est très légitime de voir cette préoccupation-là.

Pour ce qui est du reste, au niveau des recommandations, nous, on dit : Il va falloir faire quelque chose de plus au niveau de l'amorçage réel. Moi, je questionne beaucoup l'approche des fonds mixtes privé-public qui ont été faits pour la raison très simple — et c'est à l'onglet 3 aussi, vous voyez l'explication — c'est qu'en fait, quand on crée des fonds mixtes public-privé, on donne la clé de l'auto à des gens du privé qui gèrent les fonds, et ces gens-là vont gérer en fonction du rendement sur le capital uniquement — ce qui est correct, si on est dans un fonds d'investissement, on veut faire du rendement, c'est normal — alors qu'en réalité l'État doit se préoccuper de l'impact économique de ses investissements. Et, nous, notre zone d'intervention, on est beaucoup plus dans l'impact économique, la création d'emplois, la création de nouvelles entreprises, le maintien d'expertise ici que dans le rendement sur le capital.

Alors, moi, je pense que, pour l'amorçage, ce n'est pas du tout une bonne formule et j'aurais tendance à proposer qu'au lieu, par exemple, comme on a fait dans les FIER, de mettre 2 \$ pour 1 \$ du privé, qu'on mette donc juste une piastre pour une piastre puis qu'on prenne l'autre dollar et qu'on le mette dans la maturation des dossiers technologiques et les rendre à une étape, finalement, de développement qui est compatible avec ce qu'attendent les investisseurs. Et, quand je dis ça, je ne critique pas les investisseurs de capital de risque parce que leur job, c'est faire du rendement, donc c'est correct. Sauf que, quand on prend les deux, l'argent à vocation de rendement économique, puis qu'on le met dans la même boîte que le rendement per diem sur le capital, bien, c'est le rendement sur le capital qui domine, puis ça ne vient plus financer nos projets. Ils ne viennent pas chez nous, ça ne sert à rien.

Donc, c'est un peu ça. Pour le reste, je vous dirais, il y a... Nous, on est dans une situation un peu bizarre parce qu'en fait on relève du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, donc on est un peu avant. La raison pour laquelle on vient vous parler aujourd'hui, c'est qu'on pense que c'est important qu'il y ait ce pont entre les deux ministères, et ça, que ce soit bien articulé. Parce que, si on veut continuer à alimenter les dossiers technologiques provenant des universités, bien, il faut continuer à faire notre job, et ça, ça relève du ministère. Puis, si on veut alimenter le pipeline de l'écosystème de l'investissement, bien, ça prend des nouveaux dossiers puis ça prend une continuité avec le ministère.

Peut-être sur le... Michel... Avant qu'écoule notre temps, si vous me permettez, parler un petit peu des difficultés de démarrage d'une entreprise. Michel l'a vécu, on a créé une entreprise...

Le Président (M. Leclair) : Alors, M. Têtu, pour une période de 25 secondes exactement, la parole est à vous.

M. Têtu (Michel) : Bien, je dirais en 25 secondes que, de mon expérience, ce qui est très important, ça a été, au départ, de l'accompagnement. Ça, ça a été essentiel, pour démarrer une entreprise, d'être capables d'avoir des guides qui nous dirigent vers des bonnes personnes pour être capables de prendre des décisions rapidement.

Et, deuxièmement, ce que j'ai vécu avec les investisseurs de capitaux de risque, c'est ce que vient d'exprimer Pierre, eux, ils regardaient le rendement. Par contre, dans de l'argent gouvernemental ou paragouvernemental, puisqu'il y avait Innovatech dans le dossier, on voyait que la mission, c'était vraiment de développer l'économie du Québec, donc de créer des entreprises pour, après ça, augmenter la qualité de vie.

Le Président (M. Leclair) : Alors, merci beaucoup, M. Têtu, M. Pedneau, pour votre présentation. Nous sommes présentement à la période d'échange. Alors, je reconnais la partie ministérielle, dont la ministre, pour une période de 16 minutes. Mme la ministre, la parole est à vous.

Mme Zakaïb : Merci, M. le Président. Bonjour, M. Pedneau. Bonjour, M. Têtu. Ça nous fait plaisir de vous avoir à l'Assemblée nationale aujourd'hui, prendre connaissance de votre mémoire et de ce que vous faites parce que c'est une société que je ne connaissais pas, SOVAR. Est-ce que ça s'apparente à Univalor?

M. Pedneau (Pierre) : Oui, tout à fait. Il y en a quatre : Univalor, Valeo et MSBI Valorisation...

Mme Zakaïb : O.K. Alors, je connaissais Univalor et Valeo. Ça fait que c'est à peu près la même chose, mais pour l'Université Laval.

M. Hamad : Ils sont presque meilleurs...

Mme Zakaïb : J'imagine que l'ancien ministre responsable de la région de Québec va trouver que, naturellement, la société de l'Université Laval est meilleure que celle de Montréal, mais moi, je ne me prononcerai pas là-dessus.

Maintenant, vous venez nous mettre une note discordance par rapport à ce qu'on a entendu à venir jusqu'à maintenant, puis j'aimerais approfondir la situation. Vous nous dites que les fonds d'amorçage ne font pas réellement d'amorçage. Il y a, tantôt, quelqu'un de Real Ventures qui est venu ici. Est-ce que ça, c'est un fonds d'amorçage qui, selon vous, fait de l'amorçage?

M. Pedneau (Pierre) : C'est un fonds qui investit dans des entreprises qui sont beaucoup plus avancées dans leur développement. Real Ventures est spécialisé dans les technologies de l'information.

Alors, je vais vous l'exprimer autrement, le temps pour atteindre le marché est très différent dans les technologies de l'information que dans les technologies industrielles, hein, on le sait. Alors, quand on se spécialise... Quand je regarde Real Ventures, honnêtement, ils ont fait un bon boulot, hein? Mais ils prennent des entreprises qui sont des... On appelle ça des «quick flips», là, des entreprises qui vont se développer très rapidement. Les marchés, dans le domaine des technologies de l'information, peuvent être atteints très rapidement, alors ce n'est pas le même contexte d'investissement que dans une technologie industrielle où, là, il faut attendre beaucoup plus loin. Et, si vous regardez, par exemple, l'annexe 3, j'ai une courbe que j'ai faite qui donne le multiple de l'investissement fait par un investisseur en fonction du temps de sortie, l'horizon de sortie en fonction d'un objectif de rendement de 20 % annualisé. Alors, si vous restez trop longtemps dans un dossier comme investisseur parce que vous êtes rentré trop tôt, mathématiquement vous n'atteindrez jamais le rendement. C'est juste arithmétique.

Alors, c'est pour ça que la... Il y a deux façons de le regarder, c'est la «Technology Readiness Level» ou le «time-to-market», le temps pour atteindre le marché. Et un investisseur de type amorçage qu'on connaît au Québec va embarquer dans des dossiers, oui, comme les dossiers de technologies de l'information parce que l'horizon de temps pour atteindre le marché est, des fois, même pas deux ans. Ils n'embarqueront pas dans les autres, par contre. C'est pour ça que j'ai dit qu'il faut corriger le tir au niveau des autres technologies.

• (17 h 10) •

Mme Zakaïb : Est-ce que vous êtes d'accord avec moi que, pour... Puis, je suis parfaitement sur la même longueur d'onde que vous concernant les technologies de l'information, je pense que ce domaine-là est bien couvert parce qu'il y a des rendements rapides, alors que, dans les secteurs plus traditionnels — que moi, j'appellerais plus traditionnels, mais c'est toujours innovateur parce qu'on ne peut pas s'en sortir dans le milieu d'aujourd'hui si on n'est pas innovateur — il y a peu d'argent pour le démarrage d'entreprises au Québec parce qu'il faut être très patient puis que des sociétés de capital de risques qui ont des horizons de sortie de cinq à sept ans ne peuvent pas faire la job. Est-ce que, là-dessus, vous êtes d'accord avec moi que ça prend un outil spécial pour faire ça?

M. Pedneau (Pierre) : Oui, tout à fait. C'est exactement ce que je disais quand je parlais tout à l'heure des fonds mixtes. C'est parce que, là, c'est la notion de rendement sur le capital qui prend le dessus, puis, si on amène les investisseurs trop tôt dans nos projets, bien, ils n'atteindront pas leurs objectifs de rendement, puis ça finit par faire une chicane. On a connu, nous autres, des dossiers qui ont fermé parce que... Bon, le dossier, ça ne va jamais aussi... Tu sais, comme disait quelqu'un qui est dans l'investissement depuis des années, tu apprends, là-dedans, que c'est toujours plus long puis ça coûte toujours plus cher que prévu. Bon, une fois que tu sais ça, quand ça devient trop long, les... Surtout qu'au Québec on a une tendance à avoir des plus petits fonds et avoir deux ou trois investisseurs autour d'un même dossier technologique qui est en démarrage. Et là, quand il y en a un qui panique, là, c'est l'attelage de chevaux, un veut aller à gauche, l'autre veut aller à droite, puis, finalement, ça plante le dossier.

Alors, ce n'est absolument pas bon d'essayer de rentrer ou de forcer le capital de risque ou les investisseurs privés à rentrer trop tôt dans les dossiers. Mais, si on dit : On se donne des instruments additionnels, moi, je pense qu'il faut, tout simplement, entre autres pour les technologies universitaires... Il faut comprendre que toutes les universités sont couvertes par une ou l'autre des sociétés. Ça fait que le champ est pas mal occupé. Alors, si on disait : Au-delà des programmes qu'on a utilisés jusqu'à maintenant, au-delà de ce que nous avons fait jusqu'à maintenant, si on avait une capacité d'investissement additionnel à la sortie de la maturation, où, là, on peut aller chercher, par exemple, les fonds fiscalisés, faire des montages financiers, on pourrait aller probablement beaucoup plus loin. Mais je pense qu'il faut ramener de l'argent public à ce niveau-là, et non pas essayer de faire une combinaison de privé ou...

Et je peux vous donner un exemple. On a un très beau dossier actuellement dans les coupes au laser, puis on a un investisseur privé — je ne le nommerai pas ici, là — qui a vu le dossier, puis il veut investir dedans. Mais il fait partie du FIER, il fait partie des anges investisseurs, mais ce n'est pas avec cet argent-là qu'il va aller le chercher, c'est son argent personnel parce que le dossier est trop beau. Alors, moi, je me dis : Quand on amène les dossiers à un degré de maturité suffisant, l'investisseur privé, si le dossier est intéressant, il va venir pareil, argent de l'État ou pas d'argent de l'État. Alors, moi, je pense qu'on est mieux de mettre l'argent pour augmenter la maturité des dossiers, arriver avec des dossiers vraiment solides, et là, quand tu vas voir des investisseurs privés — puis ça peut être les fonds fiscalisés, ça peut être n'importe qui, ça peut être des privés, ça peut être les anges — ils vont le regarder, le dossier. Ça, je suis sûr de ça.

M. Têtu (Michel) : ...du projet aussi qui devient plus grande. Donc, au moment des négociations, là, c'est un peu plus d'égal à égal avec les investisseurs.

Mme Zakaïb : Je disais tantôt qu'il y a une note qui est discordante par rapport à ce qu'on a déjà entendu, mais je veux être sûre que je vous ai bien compris. Concernant Teralys, quand vous parlez de fonds de fonds, est-ce que c'est de Teralys que vous parlez, que, selon vous, ce n'est pas une bonne stratégie pour l'État d'investir dans Teralys, qui, lui, investit dans d'autres fonds qui investissent dans des fonds? Est-ce que c'est ça que vous voulez dire?

M. Pedneau (Pierre) : Non. Je ne veux pas donner l'impression que je critique ce qui est en place. Je pense que ce qui est en place peut livrer la marchandise dans bien des cas pour les dossiers qui sont plus matures. Puis qu'on ait un Teralys qui co-investit avec d'autres, regardez, c'est une formule qui en vaut une autre, et je ne critique pas ça. Là où je dis qu'il y a un manque, c'est que, quand on pense que des fonds, qu'ils soient privés, qu'ils soient des anges

investisseurs, qu'ils soient combinés, une combinaison mixte privé... vont investir dans la maturation de technologies, dans la maturation de dossiers d'entreprises, moi, je pense qu'on n'y arrivera pas, ça prend une autre formule. Je ne dis pas de fermer... comme je dis, enlever à Jacques pour donner à Pierre — remarquez que j'aimerais bien ça, là — mais je parle plutôt de dire : Reconnaissons ce qui est en place, reconnaissons la limite de ce que ça peut faire puis voyons comment on peut bonifier la...

Vous savez, on est dans les technologies universitaires, hein? On part d'un concept de laboratoire, on est assez loin, là, hein? Si on se compare aux centres de recherche à vocation industrielle comme l'INO, qui, bien souvent, est quasiment dans des prototypes de présérie, on est rendu pas loin de la commercialisation. Mais, eux, c'est leur vocation de faire du développement d'applications industrielles. Nous, on part d'une technologie universitaire, puis il faut augmenter sa maturité, la démonstration de faisabilité technico-commerciale. Vous noterez que je n'ai pas utilisé «preuve de concept» parce que ce terme-là me fait rugir, là. Mais, en tout cas, ça, c'est une autre affaire, c'est personnel. C'est que c'est... il faut démontrer clairement, pour un investisseur ou pour un industriel, qu'on peut faire une mise à l'échelle de la technologie, donc démonstration de faisabilité technique et commerciale, il y a un marché suffisant, il y a un besoin auquel on répond.

Puis, juste une anecdote, on me dit souvent : Ah! les sociétés de valorisation, Sovar, vous vendez de la technologie. Je dis : Non. Moi, je ne vends pas de technologie, je vends une solution à un problème industriel ou je vends une occasion d'affaires. Si je ne l'ai pas traduit comme ça, j'ai manqué mon coup. Et c'est ça qu'il faut arriver à faire. Pour se rendre là, il y a un «gap funding», là... Puis, on le voit, il y a plusieurs articles — je pourrais vous en citer des... — où on parle du «gap funding» dans les universités. Même aux États-Unis, là, on n'est pas si différents que ça. Mais, le «gap funding», il faut le regarder parce qu'actuellement il n'est pas adéquatement réglé, ce problème-là.

Mme Zakaïb : Parfait. Ça répond à mes questions.

Le Président (M. Leclair) : Merci, M. Pedneau.

Mme Zakaïb : Je n'ai pas d'autre ni question ni commentaire. Je ne sais pas si... André, tu as quelque chose?

Une voix : ...

Le Président (M. Leclair) : Non. Bien, c'est bien. Alors, nous allons maintenant passer au porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, le député de Louis-Hébert. Alors, M. le député, vous avez la parole pour un temps de 15 minutes.

M. Hamad : Merci, M. le Président. Je vais saluer M. Pedneau et M. Têtu. Bienvenue à l'Assemblée nationale. Et continuez votre travail. Juste vous donner la chance, M. Têtu, parlons donc de votre compagnie parce que ça vaut la peine, ça vaut la peine. C'est un beau succès à Québec, puis c'est un domaine, quand même, que la région de Québec se distingue actuellement avec ça. Je vais vous donner deux minutes, c'est-u correct?

M. Têtu (Michel) : Oui. Oui. On va essayer.

M. Hamad : C'est bon, allez-y.

M. Têtu (Michel) : Donc, moi, mon domaine de compétence, c'est l'optique photonique. Alors, déjà, vous savez que, dans la région de Québec, c'est bien valorisé. Alors, fin de l'année 2000, on a démarré une entreprise à partir des travaux de recherche que j'avais réalisés à l'Université Laval qui s'appelait Dicos Technologies. On s'est mis en action en janvier 2001, on a développé... on a vendu quelques premières unités, des choses comme ça, et, finalement, on a eu... On avait eu un premier financement de l'ordre de 700 000 \$ pour démarrer. Et, ensuite, on a eu un autre financement de l'ordre de 4,5 millions, et là on s'est bien développés. Mais, vous savez, on était dans le monde des télécommunications, 2002-2003, donc là il y a eu, bien sûr, l'éclatement de la bulle spéculative. Mais, comme on avait une bonne technologie, on s'est tournés vers d'autres marchés puis on a développé, on a fait des choses intéressantes, importantes.

Évidemment, là, on abordait des clients potentiels qui étaient très gros, les projets en jeu, c'étaient des millions, et on s'est aperçus qu'il fallait penser à une fusion, une acquisition, s'associer avec une compagnie plus grande. Donc, finalement, on a entrepris des démarches avec TeraXion, qui est une des belles compagnies de Québec, et on a fusionné avec TeraXion en 2005. Donc, toute l'équipe Dicos, on était plus de 25 personnes, on s'est intégrés dans TeraXion. Aujourd'hui, c'est facilement un 40, 45 personnes, là, qui sont dans ces technologies-là amenées par Dicos.

Une voix : ...

M. Têtu (Michel) : Oui, mais il y avait des affinités au départ. Vous savez, moi, dans les fondateurs de TeraXion, il y a un de mes anciens étudiants gradués, alors il y avait déjà une certaine intimité qui était facile. Alors, finalement, cette technologie-là, aujourd'hui, on la retrouve au sommet des Andes, là, dans le fameux radiotélescope ALMA qui est au Chili. Et ça gère, ça synchronise un projet de 1,3 milliard de dollars, puis il y a une unité qui est essentielle, c'est le laser qu'on a fourni. Alors, déjà, c'est la preuve, là, qu'il se faisait des choses intéressantes et importantes.

Alors, en gros, c'est ça que je dirais. Moi, j'ai quitté TeraXion en 2009 pour m'occuper du Réseau photonique du Québec. Peut-être que vous en avez entendu parler, mais c'est un organisme à but non lucratif qui a comme mission d'aider l'ensemble des entreprises en optique photonique du Québec à se développer sur le plan économique. Alors, j'ai quitté, là, le 30 septembre dernier pour redevenir, je dirais, autonome, entre guillemets, là, et, donc, c'est ça essentiellement, la trajectoire que j'ai suivie avec ça et, donc, l'expérience que j'ai acquise dans le démarrage d'entreprises, de la fusion, le développement, et tout ça, là.

M. Pedneau (Pierre) : Et dont on se ressert maintenant, d'ailleurs, et Michel est conseiller sur des dossiers.

M. Hamad : Les ingénieurs, ici, quand même, au Québec, ils ne font pas juste des enveloppes.

Je vais aller au Technology Readiness Level, là — c'est votre programme — parce que c'est intéressant, puis je pense que c'est bon pour la commission. Ça, là, c'est vraiment l'organigramme ou histogramme, là, qui nous montre les étapes de développement d'un produit jusqu'à la commercialisation. Ce que je comprends, dans votre programme, l'étape 8, là... C'est petit, là, vous avez... vous pensez que vous... C'est optique photonique, votre affaire, hein? C'est des lunettes que ça prend pour lire ça, mais...

Une voix : ...

M. Hamad : Ce n'est pas toi qui l'as fait? En tout cas, c'est un jeune qui l'a fait parce que, tu sais, c'est...

Une voix : ...

M. Hamad : Oui, c'est ça. Mais, en fait, ce que vous dites, là, c'est qu'avant le 8, 9, là... 8, 9, là, l'ai lu tantôt, là, je...

Une voix : ...

• (17 h 20) •

M. Hamad : Pardon? Je vais vous le dire, là : «System qualified through test [...] demonstration.» C'est la démonstration. «System qualified through mission operations.» O.K. Alors là, finalement, là, tu es en démonstration, opération, mise en opération, le prototype est avant. Vous dites : L'étape 1 à 7, ça, c'est l'étape où il y a très peu de fonds là-dessus. Puis vous, en fait, à l'université, vous êtes exactement dans cette étape-là, là. Vous prenez le professeur, puis là vous essayez de le rendre gestionnaire, puis travailler avec son produit, puis l'amener à la démonstration. Puis je pense que, la ministre, son intention pour son fonds de démarrage... Je ne le sais pas, je l'interpelle en même temps, je ne sais pas si elle veut répondre, mais ça, c'est une zone où on dit qu'on a besoin, vraiment, des fonds pour développer. Là, on est vraiment... pour vous, l'amorçage, il est là.

M. Pedneau (Pierre) : Il y a deux niveaux...

M. Hamad : Le «Death Valley», il est où, en passant?

M. Pedneau (Pierre) : Bien, il est dans cette région-là, effectivement, c'est...

M. Hamad : Il est-u dans le vert? Je pense, c'est le vert, le «Death Valley». Ça se peut-u?

M. Pedneau (Pierre) : Ça part de l'étape 2, à peu près, jusqu'à l'étape 8. Quand on est rendu à une démonstration industrielle, on commence à intéresser du monde pas mal, naturellement. C'est entre les deux que c'est difficile. Maintenant, juste être précis, c'est qu'il y a quand même des fonds pour certaines étapes, les étapes du début, là. Par exemple, les programmes qui ont été mis en place par le MDEIE à l'époque avec le programme qui s'appelle le soutien à la valorisation de technologies, c'est un excellent programme, on en a absolument besoin, et il faut qu'il soit refinancé. Ça, c'est clair. Mais, une fois qu'on a terminé l'utilisation du PSVT, il y a un autre petit programme qui est un petit plus compliqué, de hauteur de 300 000 \$, c'est l'amorçage.

L'amorçage, c'est aussi un programme non dilutif qui permet d'organiser l'entreprise, rentrer le management, organiser et structurer l'entreprise. Mais, souvent, il y a encore un bout à faire. C'est ce bout-là, là, qui reste, là, que... D'abord, premièrement, dans le mémoire que vous voyez, je mentionne qu'il faut absolument recapitaliser ces programmes-là ou on les remplace par d'autre chose. Mais il faut absolument que cet argent-là continue à exister dans le PSVT, comme l'amorçage. Et, après, moi, je pense que les sociétés de valorisation devraient avoir une capacité d'investissement elles-mêmes pour l'étape, là, de lancement de l'entreprise comme telle. Notre objectif serait, à ce moment-là, de dire : Quand on met 1 \$ dans un projet — je pense à un investissement qui serait de 300 000 \$ à 500 000 \$ — on va chercher auprès d'autres investisseurs 2 \$. Alors, on fait l'inverse des FIER, on dit : Nous, quand on a fait la démonstration, on a utilisé de l'argent public, on est satisfait que le projet commence à être intéressant, l'étape suivante, c'est de lancer l'entreprise comme il faut. Pour montrer qu'on y croit, parce qu'on l'a fait, ça, ce projet-là, on pote 1 \$, puis FTQ ou je ne sais pas trop, les autres, vous embarquez avec nous autres pour 2 \$. Ce serait ça, l'objectif du programme.

Ça pourrait être aussi les anges. Dans certains cas, les dossiers atteignent un degré de maturité plus rapidement. Mais la logique, ça serait d'être capable d'avoir aussi cet effet de levier là. Et pourquoi aussi? Bien, c'est

parce qu'actuellement, c'est fin, on est financé par l'État puis on aime bien ça, mais, à un moment donné, il faut qu'on trouve le moyen de participer au bénéfice de croissance de valeur. Et, si on n'est pas capable de mettre de l'argent nous-mêmes au moins à la première étape, la première ronde de financement sérieuse, bien, on se fait diluer puis on n'est plus là, là. Ça fait qu'il y a aussi ce côté-là que je veux regarder. Je ne sais pas si ça répond à la question.

M. Hamad : Oui. Oui. Est-ce qu'actuellement avec... Ça fait quand même plusieurs années que vous existez, avez vous des rentrées de fonds, des ventes que c'est fait...

M. Pedneau (Pierre) : Bien, il y a la...

M. Hamad : Le taux de succès, c'est quoi, 1 %?

M. Pedneau (Pierre) : Non, c'est plus que ça.

M. Hamad : Plus que ça?

M. Pedneau (Pierre) : Un peu plus que ça. En fait, on reçoit en moyenne... Juste pour donner une idée, là, on reçoit à peu près une quarantaine de dossiers par année, on en retient à peu près un sur trois pour poursuivre la valorisation. Et je dis toujours : Ce n'est pas une question de science. Les chercheurs qui sont financés en recherche sont assez compétitifs qu'on n'a même pas besoin de questionner la science, c'est la finalité commerciale. Bon. Alors, sur ces un sur trois là, on va peut-être en avoir un sur 10 qui va devenir une entreprise dérivée, mais il y a des cas que ce sont des licences aussi. Si vous prenez le cas de Creaform, Creaform, c'était une petite entreprise... Hein, on la connaît, là, mais je le répète quand même, c'était une entreprise de services, de numérisation de données, il y avait une dizaine ou douzaine de personnes il y a 10 ans. On a développé une technologie avec un chercheur de génie électrique, une caméra portable pour faire de la mesure en... Et on savait que c'était des jeunes nerds, ces gars-là, puis ils cherchaient un produit. Aujourd'hui, c'est une compagnie de produit et de services aussi. Il y a 350 employés là-dedans, ça fait 45 millions de chiffre d'affaires, puis ils prévoient engager 180 personnes d'ici trois, quatre ans.

M. Hamad : Donc, c'est un sur 10, là, qui...

M. Pedneau (Pierre) : À peu près, oui.

M. Hamad : C'est-à-dire que c'est 3 %. Un sur trois puis un sur 10, ça donne 3 %. O.K. Pour moi, c'est bon. Je ne sais pas si c'est correct, Pierre ou...

M. Arcand : Oui, moi, je... D'abord, bienvenue. Et très heureux de vous avoir ici, et je pense que c'est très important. J'étais dans une espèce de colloque qui a eu lieu avec les gens de l'ADRIQ, qui font de la recherche puis de l'innovation, et tout ça, puis, vraiment, il y a eu une espèce de débat actuellement, puis j'aimerais peut-être avoir votre position sur, justement, la recherche universitaire versus la recherche au privé. Il y avait des gens qui disaient : Bien, il faut laisser plus de place à l'entreprise privée, d'autres qui disent : Bien, il faut vraiment que ça commence au niveau de la recherche universitaire. J'ai toujours senti une certaine tension de ce côté-là et je pense que le rôle... Surtout, si la volonté de la ministre, c'est de partir quelque chose qui s'appelle Capital Émergence, il faut savoir dans quoi on va investir, puis quelle est la priorité. Je pense, c'est important, pour un gouvernement, de déterminer quelle sorte de priorité dont on parle. Et est-ce que c'est un peu des deux? Est-ce qu'on doit privilégier certaines choses par rapport à d'autres? Je pense que c'est important d'avoir peut-être votre expérience par rapport à ça, votre feedback.

M. Pedneau (Pierre) : Bien, moi, j'y étais à l'activité de l'ADRIQ également. Bon, évidemment, le fameux débat qui veut que la science se développe dans l'université et que ça alimente, évidemment, comme un parapluie tout ce qui vient en dessous, il est un peu dépassé parce que, dans des entreprises, il y a des endroits où il se fait de la recherche très poussée puis qui revient parfois dans les universités par la porte en arrière. Alors, ce n'est pas un système linéaire, il n'y a pas de système linéaire. Il y a d'excellentes recherches dans les entreprises, il y a des petites entreprises de technologies de pointe qui font un très bon travail.

Évidemment, nous, on est plus dans le créneau de... les technologies qu'on dit «disruptive technology», les technologies qui font faire un saut quantique, si je puis dire, en avant parce que ça sort de la recherche. Quelqu'un, tout à coup, trouve quelque chose de formidable, on n'aurait jamais pensé qu'on pourrait l'appliquer dans le marché. Ce n'est pas tout à fait la même chose que les améliorations continues, là, ou les technologies incrémentales — excusez l'anglicisme encore une fois — mais qu'on voit dans plusieurs entreprises puis qu'on voit beaucoup, entre autres, dans l'industrie agroalimentaire, hein? Dans l'agroalimentaire, on voit, on change les recettes, on améliore les choses. C'est beaucoup plus de l'amélioration continue et du transfert de savoir-faire. Alors, je pense qu'il faut les deux.

La grosse différence, je dirais, qui s'est produite depuis la création des sociétés de valo — puis je ne veux pas nous attribuer tous les mérites, là, mais, quand même, je veux donner un peu l'heure juste — c'est qu'à l'époque, avant la création des sociétés, on avait créé les Innovatech. À Innovatech Québec, on avait demandé qu'il y ait une enveloppe spéciale pour la démonstration de technologies, justement, qui s'appelait le PVR, programme de valorisation de la recherche. Martin Godbout avait accepté à l'époque, il avait mis 10 % de l'enveloppe pour ça. Le problème qu'il y a,

c'est qu'il n'y avait pas d'accompagnement pour les chercheurs, ce qu'on offre maintenant. Et, à l'époque, les chercheurs demandaient une subvention à Innovatech. C'est comme ça qu'ils voyaient la chose, alors que ce n'est pas ça du tout, là, c'est un projet de démonstration de faisabilité commerciale. Et, je parlais avec Chantal Brunet encore récemment, j'ai dit: Chantal, si on refaisait un PVR aujourd'hui avec l'accompagnement des sociétés de valo, comment tu verrais ça? Elle a dit : Ça serait le jour et la nuit.

Alors, on a ajouté ça dans l'arsenal du Québec au cours des dernières années, moi, je me dis : Misons dessus. Alors, évidemment, je ne veux pas tout avoir tout seul, là, mais je me dis : On a déjà ce processus d'accompagnement. Quand on regarde les objectifs de la banque, on parle beaucoup d'accompagnement des entrepreneurs. Bien, on est déjà là, nous autres, sur le terrain pour les entrepreneurs universitaires — appelons-le comme ça — alors, on l'offre, ce service-là. Or, je me dis : La banque pourrait relayer pour cette clientèle-là, là... Je ne veux pas prendre le Québec au complet tout seul, là, mais, au moins pour la clientèle que l'on couvre, on pourrait offrir plus de capacité d'investissement pour pousser nos projets plus loin. Et, surtout, l'accompagnement, comme Michel le disait tout à l'heure, c'est important, déterminer... On nous arrive... D'ailleurs, je peux reprendre ce cas-là, au départ ce que Michel avait développé, c'était un appareil de calibration de très grande précision dont les marchés étaient prévus dans les laboratoires de référence. Il n'y en a pas bien, bien dans le monde, tu ne crées pas une entreprise avec ça. Et c'est là, à force de chercher, à voir quelles sortes d'autres applications on pourrait trouver à ça, que ça s'est en allé vers une autre application.

En passant, si vous me permettez, j'aimerais juste faire un commentaire par rapport à DiCOS. Quand on été capables de financer cette entreprise-là — d'ailleurs, Innovatech était dans le coup, en passant, à 4,5 millions — on s'est rendu compte quelques années après, quand DiCOS a fait la proposition pour le fameux... la synchronisation des antennes du télescope ALMA et qu'ils ont gagné, qu'il y avait un compétiteur américain. Ce compétiteur américain là, c'est un spin-off de la NASA qui a été démarré à peu près au même temps de DiCOS avec 12,5 millions en investissement.

Et, si vous allez dans une publication de Deloitte qui a été présentée le 4 décembre dernier, on dit à une place dans le haut de la page qu'on arrive à lever à peu près un tiers du financement d'une entreprise équivalente en démarrage aux États-Unis et 17 % par rapport à Israël. On a un petit problème. Alors, on avait le 33 % quand on l'a créée il y a plusieurs années. 35 % ou le 33 %, il est encore exactement à la même place. Alors, c'est pour ça que je dis : Il faut qu'on soit capables d'amener nos dossiers à un degré de maturité plus grand parce qu'au moins, là, on peut attirer plus de capital puis peut-être un peu réduire l'écart, qui est un peu inévitable. On n'a pas les mêmes forces d'investissement au Canada qu'aux États-Unis, mais on compétitionne sur les mêmes marchés, par exemple.

Le Président (M. Leclair) : Merci, M. Pedneau.

• (17 h 30) •

M. Arcand : Moi, j'avais une seule question. Vous semblez ne pas vouloir vous prononcer sur les raisons qui font qu'au niveau canadien on n'est pas très performants sur la durée, là, des entreprises. Et vous dites : Écoutez, ce n'est pas notre domaine, mais vous devez quand même avoir une idée pourquoi.

Le Président (M. Leclair) : Oui, en 10 secondes, M. Pedneau, pour conclure.

M. Pedneau (Pierre) : Il y a beaucoup d'éléments de mentalité dans ça. C'est que les gens sont contents de leur sort. Puis, comme on dit, c'est un «way of living» et ce n'est pas un objectif de développement d'entreprises. Il y a beaucoup de différences entre la mentalité américaine et la mentalité canadienne, ça joue beaucoup dans ça.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, M. Pedneau, M. Têtu. Nous sommes maintenant à la période d'échange avec le deuxième groupe d'opposition. Je reconnais le porte-parole de l'économie et le commerce extérieur, le député de La Prairie, pour une période de 3 min 48 s. Alors, tout ce beau temps là est à vous, M. le député.

M. Le Bouyonnecc : Merci, M. le Président. M. Pedneau, M. Têtu, étant ingénieur moi aussi, dans une autre vie, là, j'ai collaboré à la mise en place de Polyvalor à l'époque, avant que ça soit fusionné avec Univalor. Donc, je connais un peu d'où vous venez puis vos préoccupations.

Le chef du deuxième groupe d'opposition m'a confié, en plus, là, du développement économique, du commerce extérieur, aussi l'enseignement supérieur et la science et technologie, et on avait remarqué, nous, avec regret que le nouveau gouvernement avait reséparé les fonctions qu'on avait tenté, dans le passé, de mettre sous un même toit, entre autres pour faciliter de a à z, là, le suivi et l'accompagnement des entrepreneurs à partir de l'idéation, en fait, jusqu'aux exportations. Donc, pour nous, en ce moment, la question du guichet unique prend un peu de recul, là, ne serait-ce que par cet élément-là que je vous soumetts, et on est bien conscients que, maintenant, donc, le gros de vos fonds, si vous pouvez me rafraîchir la mémoire, vient essentiellement, là, un peu des universités, mais du gouvernement du Québec, du côté du ministère de l'Enseignement supérieur. C'est bien ça?

M. Pedneau (Pierre) : C'est exact.

M. Le Bouyonnecc : Et, donc, vous faites une sélection très, très difficile, vous cherchez des technologies «disruptive», là, comme on disait. Par contre, il pourrait très bien y avoir des entreprises qui créent de l'emploi, qui sont des bonnes petites business qui sortent des universités, petites entreprises de services avec des gens brillants que vous pourriez aussi accompagner, mais vous n'avez pas les moyens, en fait, parce que vous êtes limités dans vos moyens.

M. Pedneau (Pierre) : On a des entreprises de services aussi. Quand je disais le «disruptive», c'était plus en ce sens que, quand on est dans les technologies de pointe, souvent, au niveau des universités, ça dépasse l'amélioration à ce qui existe déjà, on passe à une autre étape. Mais on a créé des entreprises de services comme SIMCO Technologies, par exemple, qui est spécialisée dans la prédiction de la dégradation des ouvrages de béton. Ils font beaucoup de services, mais ils ont développé des logiciels aussi. On a développé même une technologie pour le CHUQ, des méthodes de soins. Ça commence à être plus, même, de l'économie sociale d'une certaine manière. Notre mandat n'est pas limité uniquement à de la technologie de pointe et uniquement du «disruptive».

M. Le Bouyonne : ...la rareté de vos ressources vous limite dans vos interventions.

M. Pedneau (Pierre) : C'est certain que, si on avait plus de moyens, on pourrait en faire plus. Ça, c'est sûr.

M. Le Bouyonne : Vous disposez de moyens de quel ordre en ce moment?

M. Pedneau (Pierre) : On recevait à peu près, du MDEIE, 1,2 million par année. On va chercher, évidemment, de l'argent dans les programmes comme le PSVT quand on monte des projets plus complexes. C'est des projets qui tournent entre 500 000 \$ et 800 000 \$, en général. Juste pour vous donner une idée, dans le domaine industriel, là, il faut toujours penser, un projet, que ça coûte 1 million de dollars. En bas de ça, on perd notre temps. Alors, on assemble toutes sortes de morceaux pour arriver à faire ça. Maintenant, si on avait plus de moyens directs, c'est certain que ça irait plus vite aussi.

M. Le Bouyonne : Dans un monde idéal, là, compte tenu du potentiel du bassin, là, de chercheurs avec lesquels vous travaillez, là, un financement adéquat, ça serait de l'ordre de...

M. Pedneau (Pierre) : Bien, il faudrait certainement augmenter l'enveloppe de base, ça, c'est sûr. 1,2 million, c'est un peu limite. Il faut comprendre ce qu'on fait avec ça. Dans ce 1,2 million là, il y a le fonctionnement de base, puis on se garde toujours une marge de manoeuvre pour ce que j'appelle, moi, du 20 000 \$ à 50 000 \$, là, pour démarrer des premières étapes dans les laboratoires des chercheurs. En général, ça se passe à l'université, une première validation. Ensuite, là, on va monter un programme, par exemple, PSVT de 500 000 \$ à 700 000 \$ pour lequel il faut qu'on mette 20 %. Bien là, il faut le sortir, il faut l'avoir dans nos coffres. Pour l'instant, avec les coupures de l'année, on ne les a pas, là, hein? Et, par la suite, on arrive au programme d'amorçage, qui est, lui, une contribution de contrepartie de 50-50. Donc, ça veut dire que, si on va chercher 300 000 \$, il faut qu'on ait 300 000 \$. Puis ça, on ne l'a pas. Par contre, lui, si on nous donnait une capacité additionnelle d'investissement à la sortie, là où on est rendus, là on pourrait aussi coupler le programme amorçage là-dedans, ce qui nous ferait des montages d'à peu près 1,5 million. Rendus là, là, on commence à être plus compétitifs en termes de capacité de démarrage d'entreprises. Ça fait qu'il y a...

Le Président (M. Leclair) : ...

M. Pedneau (Pierre) : Oui.

Le Président (M. Leclair) : Merci beaucoup, c'est tout le temps que nous avons. Alors, je remercie M. Têtu, M. Pedneau de leur présentation.

La commission ajourne ses travaux au vendredi 24 mai 2013, à 9 h 30, afin de poursuivre les auditions publiques sur le projet de loi n° 36. Merci à tous. Bonne fin de journée.

(Fin de la séance à 17 h 35)