

LE DEVOIR

Économie et Culture

INNOVATIONS



Diversification

Il y a plus d'une décennie, le Québec s'est doté d'une stratégie à l'exportation qui vise à atteindre, d'ici 2006, une cible de croissance réelle annuelle moyenne des exportations de 5 %. Cible que le Québec devrait atteindre sans trop de difficultés, dès que la reprise économique nord-américaine se fera réellement sentir.

Page 2

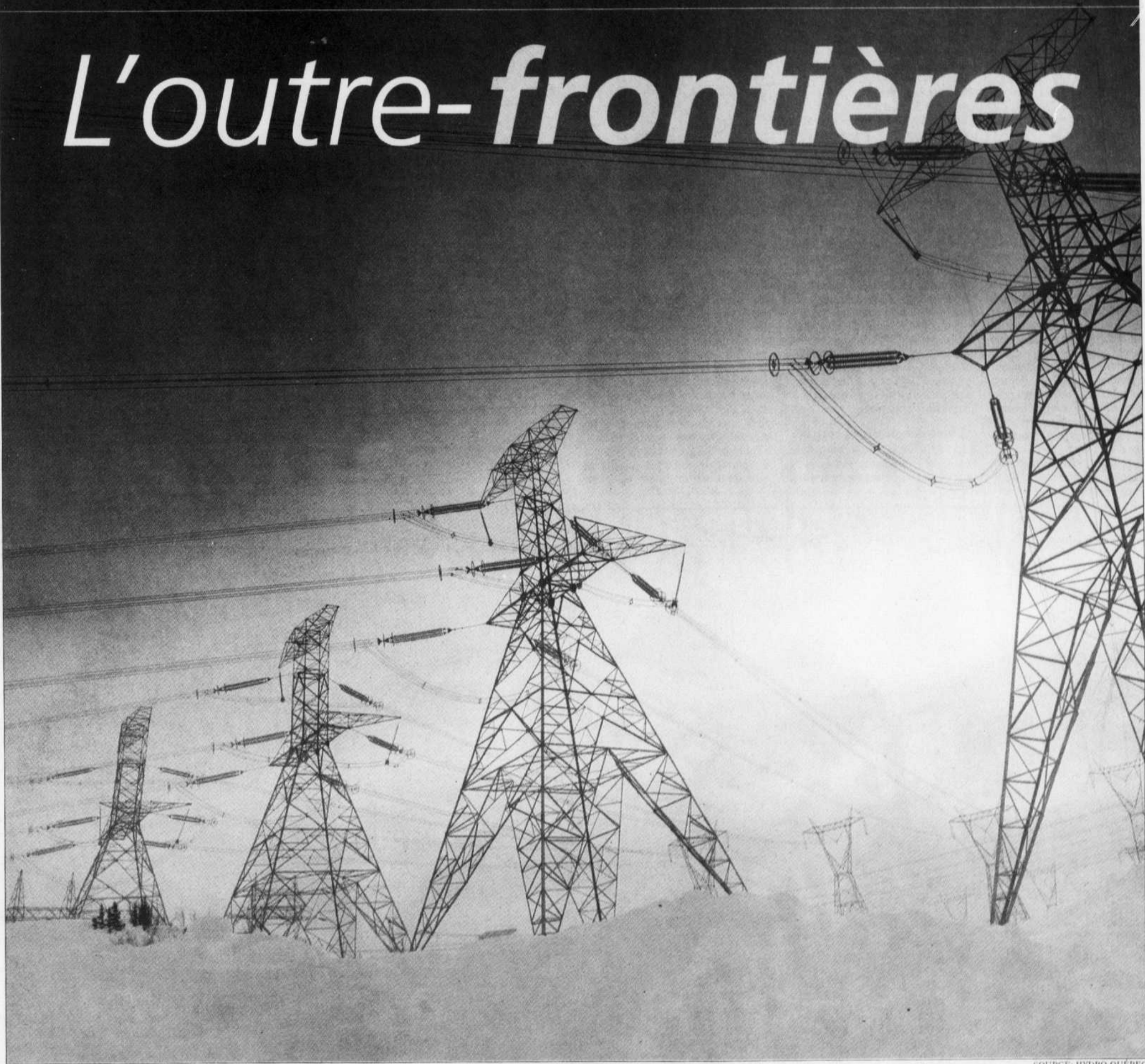


SODEC

Depuis sa création, le programme Sodexport de la SODEC offre son soutien aux entreprises culturelles dans leurs activités d'exportation en les aidant à développer des projets et plans d'affaires à l'étranger, ainsi qu'en leur assurant une présence sur les marchés internationaux.

Page 5

L'outre-frontières



SOURCE: HYDRO-QUÉBEC

Dans un monde planétaire, la force d'une économie ne se mesure pas à ce qu'elle produit, mais à ce qu'elle rapporte. Et là les relevés statistiques imposent des surprises. Depuis toujours. A la fin des années 1950, au temps de *Et Dieu créa la femme*, en France, ce n'était point Dassault ou Renault, les vins et les fromages, mais bien Brigitte Bardot qui était la cause des plus importantes rentrées de devises en ce pays. Dans les années 1970, en Suède, le groupe ABBA surclassait Volvo et tous les fabricants d'armes. (Quant à notre Céline nationale, il est à se demander où sont comptabilisés les revenus provenant de ses diverses prestations: chez Sony Canada, chez Sony Corporation of America, ou un peu ici, et beaucoup là?) Devant de tels faits, tout économiste, sérieux ou amusé, mettra le holà: l'épiphénomène ne garantit en rien la croissance et ce ne sont ainsi point les Beatles qui ont sauvé la Grande-Bretagne du marasme économique dans lequel ce pays a

été longtemps plongé.

Il est connu que le Québec est un pays de ressources, l'eau et le bois d'abord, et ce qui en découle: le papier journal, l'hydroélectricité et autres aluminières. S'il est question d'augmenter la richesse collective, il devient toutefois évident que celle-ci se génère lors de l'émergence des activités de transformation. Entre alors en jeu la capitalisation financière et intellectuelle. L'avenir passe par la nécessité de retenir ou d'attirer les investisseurs tout en s'assurant de former chez soi une main-d'œuvre de haut niveau. Le savoir devient un corollaire obligatoire à la recherche de capitaux. Il y aurait matière à réjouissance quand on apprend que plus 1200 sociétés internationales se sont établies au Québec et que les diverses cités, de la biotechnologie au multimédia en passant par celle du commerce, réalisent le mandat qui a justifié leur mise en place.

Dans l'ère actuelle, la nôtre, la chrétienne, en ce dé-

but de troisième millénaire, tout s'évalue en milliards: il y a 20 ans à peine, le million identifiait un «gros» chiffre. C'est aujourd'hui à un niveau de 135 milliards qu'en dollars s'inscrivent les actifs de la Caisse de dépôt ou la valeur des exportations québécoises. Pourtant, pour qui vit en un pays ou espère s'y établir, la qualité de vie se mesure à une autre échelle. Au-delà d'un accès facile aux produits de première nécessité, au vivre et au couvert, il faut que soit aussi présent un monde complexe où circulent tant les idées que les sensations. La création est une composante essentielle de la vie collective. Il ne suffit cependant pas de garantir la vitalité culturelle, mais il faut aussi faire circuler à l'extérieur l'image d'un pays où la vie intellectuelle et économique revêt une importance tout aussi grande. L'actif réel d'une société se mesure à sa capacité d'innovation.

Normand Thériault

Énergie

Hydro-Québec, SNC-Lavalin, Gaz Métropolitain

Page 3

Investissements

Cités et Innovatechs

Page 4

Exportations culturelles

ASSITEJ

Kukota Interactive, Filmoption International, Galerie Elena Lee, Écrits des Forges, Productions Mille-Pattes

Page 5

Informatique

Bell et BonjourQuébec.com

Page 6

• INNOVATIONS •

ÉCONOMIE

La diversification s'impose pour assurer une présence québécoise sur les marchés extérieurs

Les exportations québécoises ont atteint l'an dernier 134,9 milliards de dollars

Il y a plus d'une décennie, le Québec s'est doté d'une stratégie à l'exportation qui vise à atteindre, d'ici 2006, une cible de croissance réelle annuelle moyenne des exportations de 5 %. Cible que le Québec devrait atteindre sans trop de difficultés, selon Harold Mailhot, sous-ministre adjoint au développement des marchés au ministère de l'Industrie et du Commerce, dès que la reprise économique nord-américaine se fera réellement sentir.

PIERRE VALLÉE

Le mot clé de la stratégie québécoise en exportation est la diversification — à la fois des marchés et des produits. «*Nous devons chercher à élargir notre base de produits plutôt que de remplacer un produit ancien par un produit nouveau*», déclare le sous-ministre à l'Industrie et au Commerce, Harold Mailhot. *Nous devons accomplir cela tout en consolidant les secteurs dans lesquels nous sommes traditionnellement forts.*»

Parmi les secteurs appelés à croître dans les prochaines années, il y a celui des biens de consommation, en particulier ceux touchant le domicile comme les armoires de cuisine, les salles de bain, les meubles de bureau. «*Les Américains font de plus en plus du coocoining et ils investissent davantage dans leurs maisons.*»

D'autres nouveaux secteurs économiques sont à développer. Notons, entre autres, les domaines biomédical et biopharmaceutique, l'instrumentation médicale et les produits diagnostiques, les technologies de l'information et le multimédia ainsi que la photonique et l'optique.

Le marché nord-américain, surtout celui des États-Unis, demeure la principale destination pour les biens et services québécois. «*C'est un marché qui est loin d'être saturé et le Québec peut y occuper une plus large place.*»

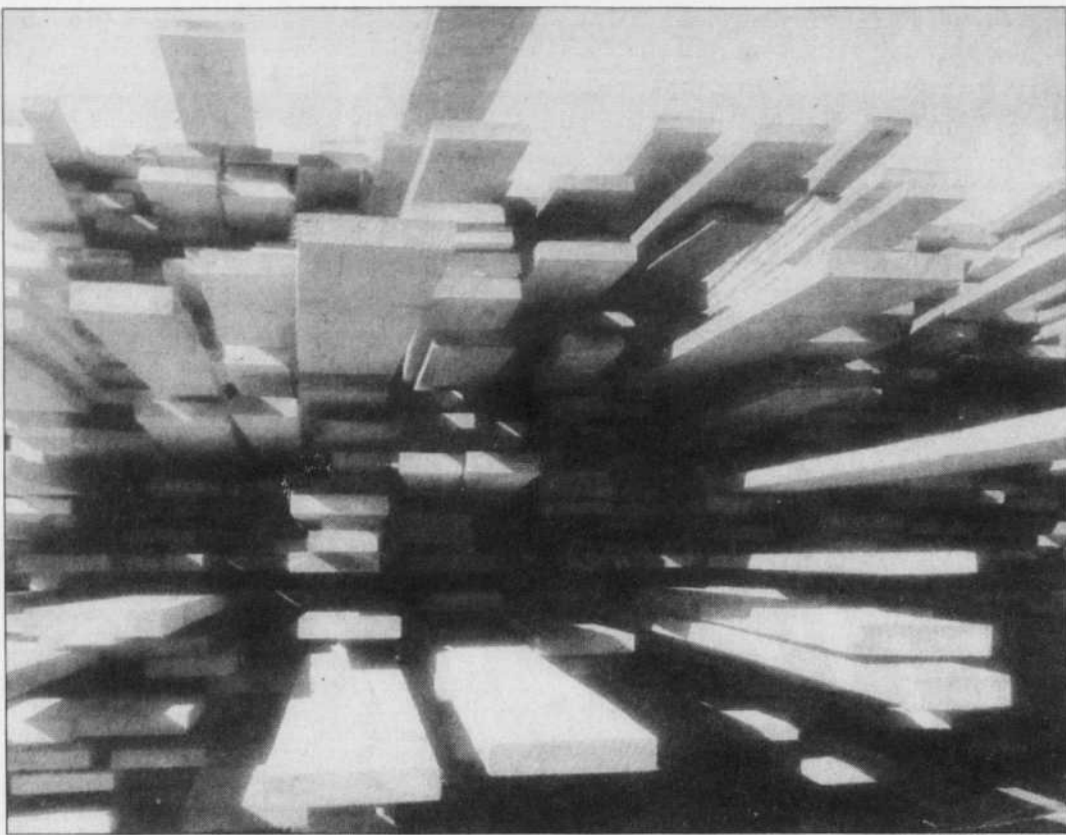
Malgré cette réalité, des efforts devront être consentis afin de di-

versifier les marchés extérieurs. On vise notamment à accroître les exportations québécoises vers l'Europe et l'Asie. Même si ces marchés ne peuvent se comparer au marché américain en ce qui a trait au volume des exportations, certains dépasseront en croissance le marché américain. «*Je pense à des pays comme l'Inde, la Chine et la Corée du Sud. On estime qu'on connaîtra cette année une croissance de 7 % de nos exportations sur le marché asiatique.*» Il ne faut pas non plus négliger les pays en voie d'émergence car ils permettent au Québec d'exporter non seulement des biens, mais aussi son savoir-faire. On pense notamment aux technologies reliées à l'environnement ainsi qu'à la formation du personnel.

Le gouvernement du Québec a mis sur pied une série de programmes d'aide technique et financière, comme Impact PME, afin d'encourager et d'encadrer les entreprises québécoises qui veulent se lancer sur le marché de l'exportation, et de soutenir celles qui y sont déjà mais qui veulent développer de nouveaux marchés. Selon Harold Mailhot, la clé de la réussite en matière d'exportation ne repose pas uniquement sur le produit. «*Il faut que l'exportation soit au cœur de la stratégie d'affaires de l'entreprise.*»

Fléchissement et reprise

Le Québec a connu l'an dernier un léger fléchissement de ses exportations. En effet, selon les don-



Le bois-d'œuvre compte parmi les principales exportations du Québec.

ARCHIVES LE DEVOIR

nées fournies par le ministère de l'Industrie et du Commerce, elles sont passées de 136,1 milliards de dollars en 2000 à 134,9 milliards de dollars en 2001, soit une baisse de 4,1 %. Le Québec devrait toutefois faire mieux cette année puisqu'on s'attend à une baisse d'environ 2 %. «*Nous sommes présentement au creux de la vague, soutient M. Mailhot, mais nous estimons que nous reverrons surface en 2003 avec une hausse de 3 %.*»

Deux raisons expliquent cette diminution dans les exportations. D'une part, il y a le ralentissement économique chez nos voisins du sud, de loin notre plus important

marché. D'autre part, il y a la bulle spéculative dans le domaine des télécommunications qui s'est crevée et dont on subit encore les contrecoups. «*Au fond, nous sommes vulnérables dans les secteurs où nous sommes forts, c'est-à-dire l'aéronautique et les télécommunications. On a qu'à penser à la situation de Nortel pour s'en convaincre. Ce sont ces deux secteurs qui nous ont fait le plus mal, parce que les autres secteurs d'exportation fonctionnent relativement bien.*»

Une économie tournée vers l'extérieur

La petitesse du marché domes-

tique a fait en sorte que le Québec, comme le Canada d'ailleurs, est devenu un pays exportateur. Au Québec, selon les chiffres disponibles pour l'an dernier, les exportations, incluant les exportations interprovinciales, comptaient pour 59 % du produit intérieur brut. «*On estime que trois emplois manufacturiers sur cinq dépendent des exportations.*»

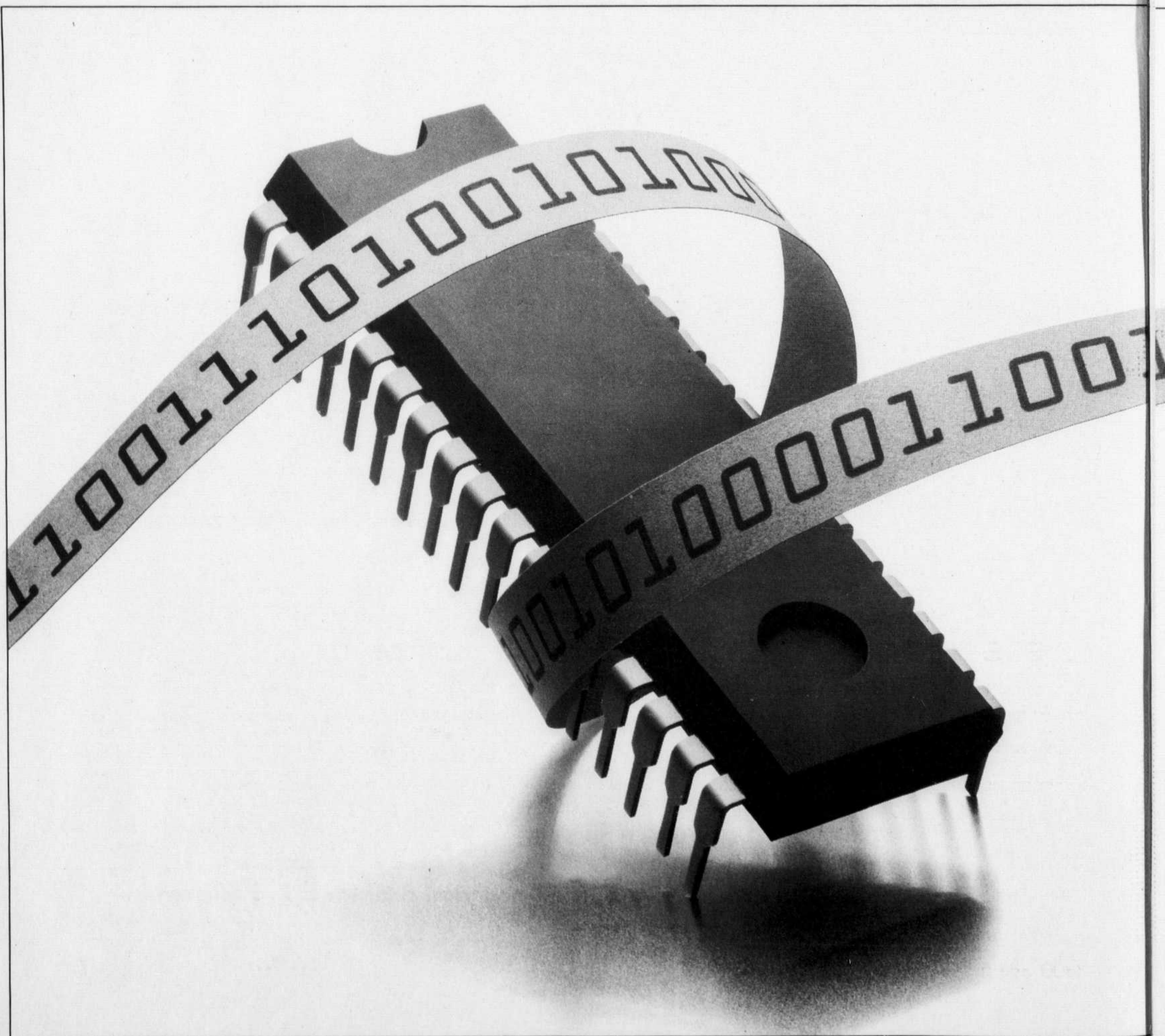
Du montant total de 134,9 milliards de dollars, 44,3 milliards provenaient des exportations vers le reste du Canada et 90,5 milliards de celles destinées aux marchés étrangers, dont près de 85 % sur le seul marché américain. On

remarque aussi que, sauf en 2001, les exportations vers l'étranger augmentent plus rapidement que celles vers les autres provinces. Hormis les États-Unis et le Canada, le Québec exporte principalement vers l'Europe (9,2 %) et vers l'Asie et l'Océanie (3,6 %). L'Amérique latine, l'Afrique et le Moyen-Orient se partagent le reste.

Le Québec compte sept principaux secteurs d'exportation. En ordre d'importance, ce sont l'aéronautique, l'aluminium, le matériel de télécommunication, le papier journal, les machines-outils et les équipements industriels, le bois d'œuvre et, finalement, le vêtement et les accessoires vestimentaires. Le Québec exporte davantage de biens que de services, surtout au plan international. Sur les marchés mondiaux, les biens représentent 87,7 % du total des exportations. Par contre, sur le marché uniquement canadien, ce chiffre tombe à 63 %.

Si certains de ces biens exportés tombent sous le sens — par exemple l'aluminium et le papier journal, où le Québec se situe au deuxième rang mondial —, d'autres secteurs d'exportation peuvent surprendre, comme le vêtement, trop souvent perçu comme un secteur mou. «*Le vêtement au Québec a toujours été un secteur d'exportation assez fort et il est présentement en croissance, surtout depuis que la fourrure revient à la mode après une longue hibernation*», nous dit M. Mailhot.

Nature oblige, le Québec exporte surtout des vêtements d'hiver, en particulier des bottes et des chaussures. Mais il est aussi très présent dans le vêtement pour hommes sur le marché américain et il a fait quelques percées en Europe dans le vêtement haut de gamme pour dames. «*On ne s'en rend pas compte, mais une entreprise comme Pearless vend 95 % de sa production de vêtements pour hommes aux États-Unis.*»



• INNOVATIONS •

Exportation de l'expertise énergétique

Le Québec à la conquête du monde

Hydro-Québec et SNC-Lavalin déposent un bilan constitué des réalisations effectuées dans plus d'une centaine de pays

Les Québécois sont à la conquête du monde! L'hégémonie américaine ne s'est pas encore répandue dans tous les domaines: la production, le transport et la distribution d'électricité constituent des secteurs dans lesquels les technologies et l'expertise québécoises sont incontournables. À un point tel que ce savoir-faire est de plus en plus exporté sur la scène internationale.

CHRISTIAN LÉVESQUE

À Québec, l'énergie est souvent associée à l'hydroélectricité. Peu étonnant quand on sait qu'Hydro-Québec est l'un des plus gros producteurs mondiaux de cette forme d'électricité. Son réseau de transport est le plus imposant en Amérique du Nord: il s'étend sur près de 32 273 kilomètres de lignes électriques, soit deux fois et demie le tour de la Terre.

Créée par le gouvernement québécois en 1944, cette entreprise ne cesse d'élargir ses activités. Durant la seule année 2000, Hydro-Québec a ainsi participé à la réalisation de 39 projets disséminés un peu partout sur la planète: le Vietnam, le Liban, le Cameroun, le Venezuela et le Cambodge sont quelques-uns des pays où les technologies et le savoir-faire d'Hydro-Québec ont été exportés.

Une présence marquée en Amérique du Sud

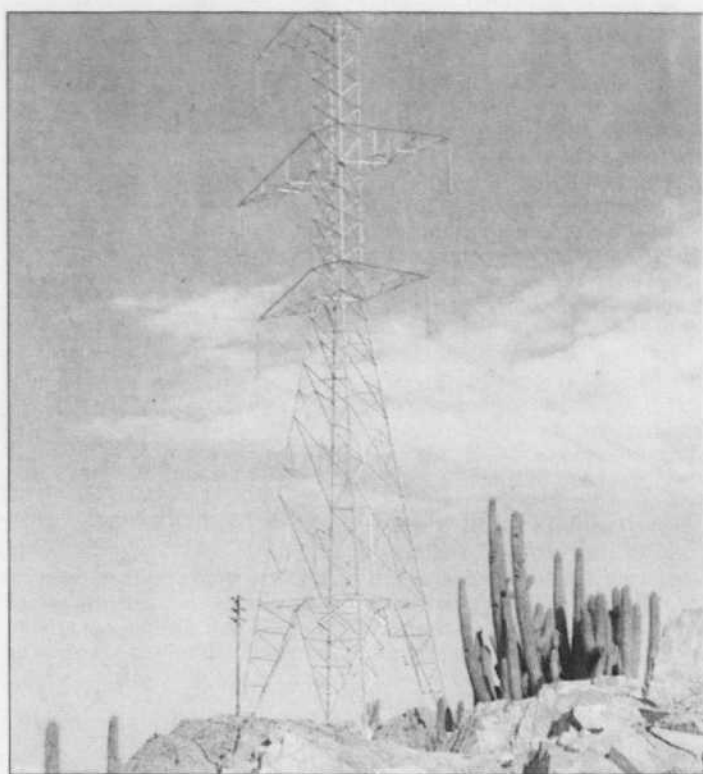
Plusieurs des projets les plus ambitieux de notre entreprise d'Etat se situent aux abords de la cordillère des Andes. En 1998, le gouvernement péruvien lui attribuait notamment le mandat de construire une ligne électrique longue de 603 kilomètres. Mise en service en octobre 2000, la ligne TransMantaro atteint parfois les 4000 mètres d'altitude! Un défi à la hauteur de l'expertise d'Hydro-Québec qui en possède ainsi l'exploitation et la maintenance pour les 33 prochaines années.

Un peu plus au sud, la déréglementation de l'industrie électrique chilienne a permis à Hydro-Québec de faire l'acquisition de près de 7276 kilomètres de lignes de transport. Une situation qui fait le bonheur de ses dirigeants: «Hydro-Québec est solidement implantée au Chili avec Transelec, ainsi qu'au Pérou avec TransMantaro. Il s'agit, dans les deux cas, d'entreprises [...] à partir desquelles Hydro-Québec développera sa présence en Amérique du Sud au cours des prochaines années», affirmait récemment le président-directeur général d'Hydro-Québec, André Caillé.

Selon une porte-parole de l'entreprise, Sylvie Tremblay, cette orientation constitue le leitmotiv pour les années à venir. Hydro-Québec, grâce à sa filiale Hydro-Québec international, investit des fonds sur la scène internationale «dans des projets de construction et d'investissement, et réalise des projets d'assistance technique dans quelque 80 pays», soutient un communiqué de l'entreprise.

Le G7 et le E7

De plus, suite à une initiative conjointe avec Electricité de France (EDF), Hydro-Québec a fondé, en 1992, le regroupement E7. Réunissant neuf des grandes entreprises d'électricité des pays membres du G7 (France, Canada, Allemagne, Italie, Japon, Grande-Bretagne et États-Unis), la mission de ce groupe est «d'agir sur les grands enjeux du développement énergétique mondial en faisant la promotion de la



Section de la ligne électrique construite par Hydro-Québec au Pérou.

production et de l'utilisation rationnelles de l'électricité comme facteurs de préservation de l'environnement global et de développement durable». Les projets de ce groupe sont variés et répartis à la grandeur du globe: Jordanie, Bénin, Burkina Faso, Niger, Bhoutan, Indonésie, Bolivie et Équateur.

Hydro-Québec possède également plusieurs partenaires: Noverco inc. (une société de gestion à la tête de nombreuses entreprises engagées dans le transport et la distribution de gaz naturel), HQ Energy Services US (une entreprise qui achète et vend de l'énergie sous toutes ses formes sur le marché améri-

cain), la Société d'énergie de la Baie James (qui fournit des services en ingénierie et en réalisation de projets de construction dans le domaine de l'énergie, tant sur la scène locale qu'internationale) et Hydro-Québec CapTech (une société de capital de risque qui investit dans des entreprises dont les produits et services sont liés au domaine de l'énergie).

D'autres projets sont également réalisés en collaboration avec des entreprises québécoises: la ligne de transport MurrayLink, construite en Australie par Hydro-Québec, est également la propriété de la firme québécoise SNC-Lavalin.

SNC-Lavalin

La division «Énergie» de SNC-Lavalin est, pour sa part, présente dans près d'une centaine de pays. Cette compagnie possède d'ailleurs une réputation internationale en ingénierie, en construction de centrales hydroélectriques, nucléaires et thermiques, en réalisation d'études et en conception de réseaux de transport et de distribution d'énergie.

«Notre entreprise a réellement pris son envol grâce à l'hydroélectricité, mais notre principale force est l'ingénierie et la construction, explique le vice-président principal et directeur général de la division Énergie de SNC-Lavalin, Paul Dufresne. Nous avons aussi développé une véritable expertise dans le financement de projets et dans la recherche d'investissements, ce qui est très prisé de ceux qui avancent des sommes importantes dans ces projets.»

Les réalisations les plus récentes ont notamment été effectuées en Ontario, en Saskatchewan, en Inde, en Indonésie, en Chine, aux États-Unis et en Thaïlande. Selon Paul Dufresne, près de 50 % des opérations de SNC-Lavalin se déroulent à l'extérieur du Québec. «Cette présence et cette expertise variée dans tous les secteurs nous permettent de demeurer très à jour dans l'évolution des technologies. Nous pouvons ainsi observer toutes les possibilités intéressantes qui peuvent éventuellement s'ouvrir à nous», poursuit-il.

Gaz Métropolitain

Principal distributeur de gaz naturel au Québec (97 % de la consommation), Gaz Métropolitain constitue également un exemple d'entreprise québécoise dont les activités débordent la frontière de la province. Troisième distributeur de gaz naturel au Canada et propriétaire à 100 % de Vermont Gas Systems, Gaz Métropolitain représente le seul

distributeur de gaz naturel dans l'État américain du Vermont. L'entreprise y exploite notamment un réseau de distribution de 815 kilomètres et dessert près de 30 000 clients.

De plus, elle possède 19,1 % des actions du Portland Natural Gas Transmission System, un gazoduc qui transporte du gaz naturel de Lachenaie, au nord de Montréal, jusqu'aux États-Unis. Pourtant, l'entreprise n'envisage pas d'étendre plus que cela ses activités internationales.

«Nous n'envisageons aucune expansion internationale car nous préférons nous concentrer sur ce qui est déjà construit», affirme le président et chef de la direction, Robert Tessier. Plusieurs autres projets sont néanmoins dans la mire des dirigeants de l'entreprise, notamment le développement d'une expertise en réparation d'infrastructures de réseaux de distribution ainsi qu'en installation de fibre optique. «On développe notre savoir-faire dans ces domaines et on sera prêt quand viendra le temps où l'on en aura besoin», continue Robert Tessier.

Une demande qui s'accroît...

«La demande en énergie est constamment à la hausse, notamment dans les pays en émergence et ceux qui sont moins développés», affirme Paul Dufresne. Ainsi, les technologies et l'expertise québécoises risquent d'être de plus en plus en demande dans les années à venir. De plus, les exigences écologiques marqueront le pas pour le développement des sources d'énergie futures. Avec son expertise en hydroélectricité et son parc éolien se classant parmi les plus grands au monde (situé en Gaspésie et réalisé par une autre compagnie québécoise, AXOR), le Québec est bien positionné pour partager son savoir-faire.

LES PUCES NOUS EMBALLENT

Révolutionner, virtualiser, télécommuniquer. En investissant dans les entreprises de haute technologie, nous engageons des capitaux, accélérons leur croissance et maximisons leur potentiel. Ensemble, nous créons de nouvelles richesses. Et l'idée nous emballe.

 **FONDS**
de solidarité FTQ

La force du travail

1 800 361-5017 www.fondsq.com

• INNOVATIONS •

INVESTISSEMENT

Québec, terre de haut savoir

Plus de 1200 sociétés internationales opèrent au Québec, la majorité d'entre elles œuvrant dans des domaines de pointe

Les grandes cités industrielles et les Innovatechs de la province favorisent l'investissement étranger. «Je reçois près de 70 délégations étrangères par année et toutes sont étonnées de constater à quel point le Québec est intéressant pour l'investissement: le coût peu élevé des loyers et de la recherche, les programmes fiscaux très compétitifs, la qualité et l'abondance de la main-d'œuvre, sans oublier la qualité de vie, font du Québec une destination de choix pour les entreprises qui souhaitent s'installer en Amérique du Nord», soutient Isabelle Giasson, directrice marketing et communication de la Cité du multimédia.

JESSICA NADEAU

Depuis quelques années, le Québec attire de plus en plus les investisseurs étrangers. Aujourd'hui, plus de 1200 sociétés internationales opèrent au Québec, principalement dans les secteurs de la nouvelle économie du haut savoir. La majorité de ces entreprises sont d'origine américaine ou européenne. Les compagnies Rolls Royce (Royaume-Uni) et Pratt & Whitney (États-Unis) ont investi à elles seules près de un milliard de dollars dans le secteur de l'aérospatiale québécoise entre 1998 et 2000. Le domaine biopharmaceutique a quant à lui bénéficié d'investissements se chiffrant à plus de 800 millions depuis 2000.

Les facteurs d'attrait

Plusieurs facteurs incitent les entreprises étrangères à s'établir au Québec. Un grand nombre d'entre elles tirent profit de sa situation géographique privilégiée pour s'exercer sur le marché nord-américain avant de s'attaquer au vaste marché de nos voisins du sud. Réputée pour sa qualité de vie, la Belle Province offre un environnement sécuritaire et une vie culturelle attrayante.

Mais les principaux avantages se situent sur le plan de la main-d'œuvre et des exemptions fiscales. Selon une étude menée par

concurrency de 15 000 \$ annuellement pour chaque emploi créé, et ce, pendant 10 ans.

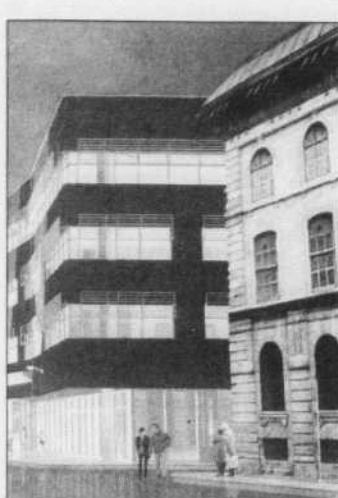
À la Cité de la biotech, on compte attirer les entreprises grâce à quatre crédits d'impôt différents de trois à dix ans, en plus d'une exemption d'impôt de 40 % sur l'augmentation annuelle de la masse salariale, pour un maximum de 15 000 \$ par employé pendant cinq ans. Le crédit d'impôt pour les entreprises de biotechnologie est estimé à 64 millions de dollars.

En tout, l'Institut économique de Montréal prévoit que les exemptions fiscales des cités industrielles coûteront plus de deux milliards de dollars au cours de la prochaine décennie.

Des résultats ambivalents

«C'est une centaine de millions de dollars qui a été investie dans la Cité de la biotech depuis sa création en 2001, et une part non négligeable est attribuable à des sociétés étrangères telles que Aventis Pharma (Allemagne) ou Roche Diagnostic (Suisse)», souligne Pierre Bélanger, p.-d.g. de la Cité de la biotech.

Même son de cloche à la Cité du multimédia. «Nous avons joué un rôle important puisque 10 % des entreprises de la Cité du multimédia sont étrangères», fait observer Isabelle Giasson, directrice marketing et communication de ladite Cité. Selon elle, les compagnies telles que Motorola (États-Unis) ou Microïds (France) se sont installées à Montréal pour les avantages fiscaux et la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée. «La majorité des entreprises étrangères qui s'installent à la Cité du multimédia engagent ici, ce qui a permis de créer entre 600 et 800 emplois au cours des dernières années. Et elles sont amenées à y rester», ajoute-t-elle. Si la Cité du multimédia ne va pas aussi bien que prévu — elle affiche aujourd'hui un taux d'occupation de 18 % —, Mme Giasson ne s'en fait pas. «Il s'agit de conjon-



ARCHIVES LE DEVOIR

La Cité du multimédia.

tures économiques sur lesquelles nous n'avons aucun ascendant. Ce taux n'a rien d'alarmant et nous comptons redresser la situation au cours des prochains mois.»

Une vitrine du savoir-faire québécois

Grâce à leur masse critique, ces cités créent une vitrine du savoir-faire québécois. «Aujourd'hui, le Québec est reconnu mondialement pour ses innovations sur le plan technologique», souligne le p.-d.g. de la Cité du commerce électronique, Harry Plaster.

Le projet, en développement depuis 2001, n'a pas encore d'occupants, «mais ça s'annonce très bien puisque la phase 1 est louée à 100 % et la phase 2, qui sera terminée en décembre 2003, est déjà louée à 70 %». La future cité regroupera des entreprises de renom international telles que la Computer Science Corporation (CSC) de Californie et IBM, qui vient d'annoncer son déménagement et la création de 400 emplois en cinq ans au Québec.

La Cité du commerce électronique a d'ailleurs obtenu une part intéressante d'investissements

étrangers grâce à Amot Investment, un gestionnaire d'actifs israéliens, qui a injecté 12,5 millions — le même montant d'argent que Desjardins — dans la phase 1 du projet.

Harry Plaster avoue pourtant que «la Cité du commerce électronique n'attire pas encore beaucoup de nouveaux investisseurs étrangers en raison des coûts élevés qu'entraîne un déménagement». Il se questionne aussi sur les raisons du succès des cités québécoises: «Beaucoup d'efforts ont été mis dans le développement des technopoles et ça commence à rapporter, mais est-ce dû aux interventions gouvernementales ou au dynamisme des entreprises québécoises?»

D'autres stratégies gouvernementales: les Innovatechs

En marge des cités, une autre initiative gouvernementale a été mise sur pied pour favoriser l'essor des entreprises de la nouvelle économie et maintenir un rythme annuel constant en matière de nouveaux investissements. En tout, cinq Innovatechs opèrent sur le territoire québécois.

Francine Laurent, p.-d.g. d'Innovatech Québec, a pour mission d'aider les entreprises œuvrant sur son territoire et de les mettre en valeur. Si elle croit qu'il est difficile d'amener une entreprise étrangère en région, elle pousse l'investissement en capital de risque. «Nous sommes "pro-actifs" dans ce domaine et nous créons des partenariats à forte valeur ajoutée.» Innovatech Québec a ainsi investi 5 millions dans un fonds de capital de risque de Boston, un investissement accompagné d'une entente de réciprocité, il va sans dire. «Nous rêvions bien d'avoir des investissements étrangers, mais cela prend du temps pour construire des entreprises solides.» Selon elle, la capitale devient de plus en plus intéressante pour les investisseurs étrangers

grâce à un accès à des bassins de compétences. «Les choses ne peuvent aller qu'en s'améliorant.»

Du côté de la métropole, Innovatech du Grand Montréal met de l'avant deux stratégies pour attirer les fonds étrangers. La première mesure est l'investissement dans les compagnies étrangères innovantes pour les convaincre de s'établir à Montréal. «Contrairement à Investissement Québec, nous ne nous intéressons pas aux entreprises déjà existantes, mais nous favorisons les nouveaux projets et nous les amenons à Montréal», explique Hubert Manseau, président d'Innovatech du Grand Montréal. Depuis une dizaine d'années, c'est près de 30 entreprises étrangères qu'Innovatech a amenées sur le territoire montréalais. Ses arguments pour les attirer? «Le coût très peu élevé de la R&D [recherche-développement] comparativement aux autres métropoles mondiales et la qualité des cerveaux intéressent les nouvelles entreprises davantage que les crédits d'impôt, offerts par tous les pays.»

Comme à Québec, Innovatech du Grand Montréal investit dans des fonds de capital de risque étrangers et signe des ententes de réciprocité. «C'est une formule très efficace et qui séduit de plus en plus d'investisseurs.»

Globalement, tous s'accordent pour dire que le Québec va chercher sa part d'investissements étrangers par rapport au reste du Canada et de l'Ontario, mais que l'écart se rétrécit. «Le marché québécois est extrêmement intéressant et n'ira qu'en s'améliorant. Il faut toutefois s'assurer, pour atteindre notre plein potentiel, de développer le point de vue régional et d'arrêter la compétition entre les régions. Tous doivent comprendre que Montréal est le centre économique et que ce qui est bon pour la métropole profite à l'ensemble du Québec», conclut Benoît Labonté du World Trade Centre Montréal.

Les Prix SODEC d'excellence à l'exportation

Félicitations aux lauréats 2002

- Filmoption Internationale
cinéma et production télévisuelle
- Productions Mille-Pattes
disque et spectacle de variétés
- Écrits des Forges
livre
- Kutoka Interactive
œuvres numériques interactives
- Galerie Elena Lee – verre d'art
récipiendaire du Prix Madeleine-Dansereau/SODEC
en métiers d'art

Parce que
notre culture
est une force.

Société
de développement
des entreprises
culturelles

Québec

www.sodec.gouv.qc.ca

le sens de notre monde

Notre monde, c'est nos quelque 14 000 employés envers lesquels nous sommes fortement engagés et qui s'ingénient à fabriquer avec nous, en Europe et en Amérique du Nord, des produits novateurs de haute qualité dans les secteurs des produits d'emballage, des papiers fins et des papiers tissu, et à les commercialiser à l'échelle internationale. Notre monde, c'est un environnement que nous nous engageons à protéger pour les générations futures en utilisant la fibre recyclée comme matière première. Notre monde, c'est notre projet de toujours mieux vous servir grâce à l'acquisition d'entreprises à fort potentiel de rendement pour soutenir notre croissance.

Cascades

www.cascades.com

NOTRE MONDE. C'EST VOTRE MONDE!

• INNOVATIONS •

SODEC

Accroître le rayonnement culturel du Québec à l'étranger

Le programme Sodexport de la SODEC

Depuis sa création, le programme Sodexport de la SODEC offre son soutien aux entreprises culturelles dans leurs activités d'exportation en les aidant à développer des projets et plans d'affaires à l'étranger, ainsi qu'en leur assurant une présence sur les marchés internationaux.

LAURENCE CLAVEL

«Le chiffre d'affaires des entreprises culturelles dépend beaucoup de leur capacité d'exportation», souligne Bernard Boucher, directeur général des politiques et des affaires internationales à la SODEC. «La SODEC agit en tant que levier financier et permet de consolider ces entreprises sur les marchés internationaux, de promouvoir l'exportation d'œuvres québécoises et d'assurer le rayonnement culturel du Québec à l'étranger.»

Nouveaux marchés

La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) soutient le développement des entreprises culturelles québécoises depuis sa création en 1995. Dès 1996, la SODEC crée Sodexport, un programme visant à aider les entreprises québécoises désirant développer de nouveaux marchés à l'étranger. Ce programme s'adresse aux entreprises évoluant dans les domaines du cinéma et de la production télévisuelle, du disque et du spectacle de variétés, du livre et de l'édition spécialisée, des métiers d'art et du multimédia.

Depuis sa création, le programme Sodexport a aidé à financer 254 projets et plans d'affaires en leur accordant des avances remboursables de 6,3 millions de dollars, soit 24 % de leur valeur totale, évaluée à 26,1 millions de dollars. Pour l'année 2001-2002, la SODEC a consacré 8,5 % de son budget global au programme d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel, Sodexport, pour un total de 3,4 millions de dollars.

«La SODEC apporte son aide à des entreprises de toutes tailles. Ce n'est pas une question de volume, mais une question d'approche et de stratégie», souligne Nancy Bélanger, directrice des communications à la SODEC.

Trois volets

Le programme Sodexport comporte trois volets. Le premier s'adresse aux entreprises qui désirent prendre de l'expansion à l'étranger. La SODEC leur offre une aide remboursable afin de réaliser leur plan d'action à l'extérieur du Québec. Le deuxième volet offre une aide remboursable aux entreprises afin de leur permettre de réaliser un projet à l'étranger. «Il s'agit de partager les risques avec l'entreprise. Celle-ci rembourse ensuite la SODEC sur la base des résultats obtenus», ajoute Mme Bélanger.

Le troisième volet du programme Sodexport a pour but d'assurer la présence des entreprises culturelles québécoises dans les grands marchés et foires à l'échelle internationale. Le Québec sera d'ailleurs l'invité d'honneur de la Foire internationale du livre (FIL) de Guadalajara au Mexique, en 2003. Afin d'assurer la présence d'éditeurs québécois à cet événement, la SODEC leur offre un programme d'aide à la traduction et à la promotion.

«En exportant des œuvres québécoises, les entreprises participent au rayonnement culturel du Québec à l'étranger. Il est donc très important de promouvoir les échanges culturels sur la

scène internationale», selon Bernard Boucher.

BAPE et FIDEC

Un autre programme de la SODEC a également pour but d'assurer la visibilité culturelle du Québec à l'échelle internationale. Le Bureau d'accueil aux producteurs étrangers (BAPE) a pour mandat de faire la promotion du Québec en tant que lieu de tournage et de production auprès des producteurs étrangers. En offrant services et informations aux producteurs internationaux, le BAPE assure au Québec une visibilité sur le marché international et permet à l'industrie cinématographique et télévisuelle québécoise de bénéficier de retombées économiques importantes.

La Financière des entreprises culturelles (FIDEC), quant à elle, permet aux entreprises dans les domaines du cinéma, de la production télévisuelle, du spectacle ou de la promotion d'artistes, de poursuivre leur développement sur les marchés internationaux. En partenariat avec des organismes privés, la FIDEC offre des outils de financement aux entreprises québécoises afin de leur permettre la réalisation de projets sur la scène mondiale.



La Galerie Elena Lee fait figure de pionnière dans le domaine de la production de verre d'art.

Réussites locales en exportation

À la fin d'octobre dernier, la SODEC décernait pour la deuxième année consécutive des prix d'excellence à l'exportation. Ces prix, d'une valeur de 10 000 \$ chacun, visent à appuyer l'activité internationale des entreprises culturelles québécoises sur les marchés hors Québec. Aux quatre prix décernés en 2001, un cinquième s'ajoutait cette année, récompensant une entreprise évoluant dans le domaine des œuvres numériques interactives. «Il est très important que le domaine des œuvres numériques interactives soit reconnu comme un domaine culturel à part entière», selon Tanya Claessens, vice-présidente de Kutoka Interactive, récipiendaire du prix de la SODEC dans ce domaine.

Une souris à la conquête du monde

C'est la collection de jeux interactifs éducatifs mettant en vedette la souris Mia qui a fait la réputation de Kutoka Interactive. Les titres de Kutoka sont offerts dans 14 langues et présents dans 42 pays. L'entreprise a remporté près de 70 prix et distinctions à travers le monde, dont plusieurs pour la collection Mia. «Il y a quelque chose d'universel dans ce personnage. Il est rare de susciter une réaction aussi forte», croit Mme Claessens. Fondée en 1995 à Montréal, Kutoka développe dès 1998 la collection Mia. L'entreprise prend en charge toutes les étapes de la production, de la distribution et de la commercialisation de ses titres. «Pour qu'une minuscule entreprise comme la nôtre arrive à se démarquer dans ce domaine, il faut beaucoup de créativité et de ténacité», poursuit Mme Claessens. Récemment, Kutoka a effectué une percée en Asie et signé des ententes pour la commercialisation de produits dérivés. Kutoka projette également de lancer une nouvelle collection au printemps 2003, qui mettra en vedette de nouveaux personnages évoluant dans un univers surréaliste. Kutoka Interactive reçoit pour ses efforts le prix SODEC d'excellence à l'exportation dans le domaine des œuvres numériques interactives.

Affronter les marchés étrangers sans intermédiaires

La maison de distribution Filmoption International, fondée en 1979 par Maryse Rouillard, a réussi à faire sa marque dans le milieu de la distribution de productions télévisuelles depuis ses débuts. «La première vocation de Filmoption — et sa spécialité — est d'exporter des productions québécoises à l'étranger», dit Maryse Rouillard, présidente de Filmoption International. Dans 80 % des cas, nous traitons directement avec les acheteurs sans passer par des intermédiaires. Notre équipe de vente parle et écrit sept langues différentes, ce qui représente véritablement un atout pour traiter avec l'étranger. L'entreprise, présente dans tous les grands rassemblements de l'industrie, tels les marchés internationaux des programmes de télévision et films de Cannes (MIP-TV et MIPCOM) et le National Association of Television Program Executives (NATPE) aux États-Unis, exporte des documentaires, des émissions pour enfants, ainsi que des émissions de variétés, des séries dramatiques et, depuis un an, des longs métrages. Filmoption International est ainsi récipiendaire du prix

SODEC d'excellence à l'exportation dans le domaine du cinéma et de la production télévisuelle.

Taillée dans le verre

La Galerie Elena Lee fait figure de pionnière dans le domaine de la production de verre d'art. En 1976, Elena Lee ouvrait en effet la première galerie spécialisée dans le verre d'art au Canada. Vingt-six ans plus tard, la galerie représente plus de 60 artistes canadiens et internationaux et s'est taillé une place dans les grands foires internationales des États-Unis (CINAFE, SOFA). En multipliant les occasions d'échanges entre les créateurs locaux, les organismes les plus influents du marché international du verre contemporain et les collectionneurs nord-américains, la Galerie Elena Lee contribue non seulement à élargir le marché du verre d'art au Québec, mais également à faire connaître les artistes canadiens et québécois à l'extérieur du pays. L'an dernier, les ventes de la Galerie Elena Lee à l'étranger représentaient près de 65 % des revenus de l'entreprise. Galerie Elena Lee voit ses efforts reconnus par l'attribution du prix Madeleine-Dansereau/SODEC d'excellence à l'exportation dans le domaine des métiers d'art.

Se forger une place dans le domaine de la poésie

L'un des plus importants éditeurs d'œuvres de poètes vivants de la Francophonie, la maison d'édition Les Écrits des Forges a été fondée par le poète Gratien Lapointe en 1971. Depuis 30 ans, cette maison d'édition s'est fait remarquer par son côté innovateur. Pour gagner les marchés étrangers, elle a misé sur la coédition. En collaborant avec des éditeurs du monde entier, Les Écrits des Forges parviennent à s'imposer dans le milieu de la poésie à l'échelle internationale. La maison d'édition participe ainsi à faire connaître la poésie québécoise sur les marchés européens et latino-américains. Depuis 1992, elle fait partie de l'Orange bleue, un consortium de maisons d'édition de pays francophones de quatre continents. Les Écrits des Forges se voit attribuer en 2002 le prix SODEC d'excellence à l'exportation dans le domaine du livre.

Un domaine traditionnel ouvert à la modernité

Le groupe de musique québécoise traditionnelle La Bottine souriante, qui existe depuis 25 ans, a fondé en 1993 la maison de disque et de production Les Productions Mille-Pattes. En participant à de nombreux festivals internationaux, tels que le Marché international du disque et de l'édition musicale de Cannes (MIDEM) et le World Music Expo (WOMEX), cette maison de production a pour objectif d'assurer aux artistes du milieu traditionnel une visibilité sur le marché international du «World Music». En aidant à faire connaître la musique traditionnelle québécoise à l'extérieur du Québec, elle ouvre ainsi la porte des marchés étrangers à une nouvelle génération de musiciens, dont Les Charbonniers de l'enfer et Les Batistes. Les Productions Mille-Pattes a ainsi reçu le prix SODEC d'excellence à l'exportation dans le domaine du disque et du spectacle de variétés.

Association internationale de théâtre pour l'enfance et la jeunesse

Le jeune théâtre s'installe sur la grande scène du monde

Montréal 2005 compte accueillir les représentants d'une centaine de pays

En 2005, Montréal accueillera le congrès de l'Association internationale de théâtre pour l'enfance et la jeunesse (ASSITEJ), soit près de 100 pays et une quarantaine de productions.

DENIS LORD

Héureux fondateur et directeur artistique du festival Coups de théâtre, Rémi Boucher est également membre du comité exécutif international de l'ASSITEJ, en plus de diriger son antenne canadienne. «L'ASSITEJ, rappelle-t-il, est née en 1964 à l'initiative de la France et de la Russie. Elle rassemblait alors la plupart des pays de l'Europe de l'Est et plusieurs de l'Europe de l'Ouest. Sa création était motivée par la nécessité, pour les praticiens, de se rencontrer pour se parler de contenu, mais aussi pour aider à la circulation des spectacles.» Le théâtre pour la jeunesse se distingue de celui pour adultes sur plusieurs plans: il s'agit essentiellement d'œuvres de création, souvent jouées deux ou trois ans, et beaucoup exportées. Son réseau de diffusion diffère également de celui du théâtre pour adultes, passant par les écoles, mais aussi les salles spécifiquement conçues pour le jeune public. Ces salles comportent entre 250 et 400 sièges plus étroits et rapprochés de la scène que dans les salles traditionnelles; de plus, les installations offrent souvent des aires de repos et de repas. Ces salles sont de plus en plus nombreuses, surtout en Europe et en Amérique du Sud.

Émergence

Rémi Boucher situe l'ère de renouveau du théâtre pour la jeunesse vers la fin 1970, début 1980. «C'est né simultanément à la montée du fait francophone, avec le désir de se démarquer du théâtre institutionnel. Il y a de moins en moins de sujets tabous et les créateurs ont davantage d'expérience dans la manière de dire les choses. La société a évolué, les jeunes sont en contact avec beaucoup d'information, les familles sont éclatées, il y a moins de modèles. Les créations reflètent ces mutations. Bien sûr, ces réalités sont transposées: nous ne sommes pas là pour enseigner ou pour remplacer les parents, mais pour ouvrir l'imagination, donner une vision d'artiste. Les créateurs ne mettent pas pour autant de côté l'aspect éducatif et sont conscients de leurs responsabilités. Entre cinq et neuf ans, la mémoire des enfants est extrêmement vive, ils vont se souvenir longtemps du spectacle auquel ils assistent.»

Le directeur de la section canadienne de l'ASSITEJ considère que le Québec est une terre fertile pour la création jeunesse, que ce soit dans les domaines de la littérature, du cinéma, de la télé ou du théâtre. Ce qui, à son sens, caractérise notre production dans cette dernière discipline, c'est, outre sa diversité, son avant-gardisme: «On précède ce qui se passe ailleurs; nous sommes en phase avec les préoccupations des jeunes, et la tendance à faire le pont entre la danse, la musique contemporaine et le multimédia est très marquée.»

Montréal 2005

Le nombre de centres nationaux affiliés à l'ASSITEJ a considérablement augmenté au fil des années. Depuis le congrès de l'association à Rostov en 1996, le «membership» a presque doublé, passant de 41 à 75 centres nationaux. Née dans les années 1970, la section canadienne a longtemps éprouvé des problèmes de financement et de représentation de ses membres, particulièrement les francophones. Les choses changent en 1999. Au congrès triennal de l'ASSITEJ, Rémi Boucher est élu à l'exécutif.

Issu d'une famille adorant le théâtre, ancien étudiant en production à l'École nationale de théâtre, l'homme fait montre d'une impressionnante expérience dans le domaine. Avec Marie-Hélène



JACQUES GRENIER LE DEVOIR
Rémi Boucher

Falcon — qui fondera ultérieurement le Festival de théâtre des Amériques —, il a donné naissance au Festival québécois du jeune théâtre en 1988; il a aussi travaillé au Conseil des arts du Canada pour mettre sur pied une aide gouvernementale aux compagnies produisant des pièces pour les jeunes, et a été directeur général de la Maison québécoise du théâtre pour l'enfance et la jeunesse de 1988 à 1993. Et c'est sans parler de son festival international de cinéma jeune public, Les 400 coups, et des Coups de théâtre (nés en 1990) bien sûr.

Suite à son accession à l'exécutif de l'ASSITEJ, Rémi Boucher déménage les penates de la centrale canadienne à Montréal et, la même année, propose au congrès de l'ASSITEJ en Norvège la candidature de sa ville. Seul l'emporte mais ce n'est que partie remise: lors du congrès suivant, dans la capitale de la Corée du Sud, Montréal emporte la mise dès le premier tour de scrutin, après une chaude lutte contre la Grande-Bretagne et l'Australie — pourtant pas les premiers venus. «Ça été une lutte féroce, se souvient Rémi Boucher. Nous avons travaillé pendant six mois à temps plein pour réaliser ce projet. L'aide des gouvernements et du Palais des congrès, tout comme la réputation des Coups de théâtre, ont joué en notre faveur.»

Ce sera la première fois que le congrès aura lieu en Amérique du Nord. Compte tenu de la popularité de la discipline, M. Boucher estime qu'à ce moment, une centaine de pays seront représentés. Le thème, «Les trois Amériques» — anglophone, francophone et hispanophone — se retrouvera dans le tiers des quelque 40 spectacles programmés et dans l'aire d'exposition du Palais des congrès, un partenaire de l'ASSITEJ. Une participation des Américains est également espérée à cet événement, dont tous les colloques, conférences et rencontres sont ouverts à l'ensemble de la population. On sait déjà que plusieurs des spectacles présentés lors de ce congrès, lieu privilégié de «booking», se déplaceront ensuite dans plusieurs salles du Canada et des États-Unis. Durant les mois de mai et juin seulement, 18 festivals de théâtre pour le jeune public se tiennent au Canada. L'antenne canadienne de l'événement mettra d'ailleurs sur pied, pour l'occasion, un «bureau des tournées». Si l'essentiel des activités prendra place à Montréal, Rémi Boucher se veut ouvert à la décentralisation: «Nous ferons un appel à tous et nous serons sensibles à tout projet à l'extérieur de Montréal.» Les Coups de théâtre, événement indépendant de l'ASSITEJ mais aussi dirigé par Boucher, a cette année réalisé ce désir en présentant à l'extérieur de Montréal quatre de ses spectacles. A n'en pas douter, le prochain congrès de l'ASSITEJ laissera des traces durables.

DES COUPS DE THÉÂTRE QUI FRAPPENT FORT ET LOIN !



Montréal sera l'hôte du 15^e Congrès et festival mondial des Théâtres pour l'enfance et la jeunesse. ASSITEJ International a confié au Festival Les Coups de Théâtre l'organisation de cette fête du théâtre jeune public qui a lieu tous les trois ans et qui rassemble des participants de 75 pays répartis sur les cinq continents. Une première en Amérique !

Montréal accueille le monde entier au printemps 2005 !

www.coupsdetheatre.com

www.assitejcanada.org

www.assitej.org



• INNOVATIONS •

INFORMATIQUE

Tourisme Québec et Bell Canada coproduisent BonjourQuébec.com

Un investissement de 30 millions assumé à parts égales par les partenaires

Le portail *BonjourQuébec.com*, fondé sur une collaboration entre Bell et Tourisme Québec, est un bel exemple d'un partenariat où les deux acteurs ont des intérêts communs tout en poursuivant un objectif public!

FRANÇOIS HUOT

Qui aurait cru il y a quelques années que Bell aurait intérêt à ce que le tourisme se développe au Québec, non parce que les touristes effectuent de nombreux appels internationaux, mais parce que Bell serait devenu un acteur du développement touristique? On le sait peu, mais Bell a, tout comme Tourisme Québec d'ailleurs, investi 15 millions de dollars dans la mise en place et l'exploitation du portail et, surtout, du système de réservation qui en constitue l'un des services.

Que ce soit via le réseau Internet, le téléphone (1-877-Bonjour), les bureaux d'information touristique et les agences de voyages, il est possible en quelques minutes de réserver une chambre ou un forfait auprès de l'un des 700 partenaires qui ont bien voulu adhérer au système. Et quand on dit réserver, il s'agit bel et bien d'une véritable réservation et non d'une demande devant être confirmée quelques heures ou quelques jours plus tard! La force de ce système,

c'est justement de maintenir à jour en permanence («en temps réel» comme on dit dans le monde des télécommunications) l'offre de chambres et de forfaits disponibles. Derrière ce système apparemment simple qui ne semble pas plus compliqué que celui de Loto-Québec ou du réseau Admission pour la réservation de billets de spectacles, il y a quelques réussites.

Il y a d'abord — et c'est l'une des composantes d'un partenariat public-privé réussi — un acteur public qui lance un appel au privé, mais en affichant clairement dès le départ un certain nombre de principes. *Grosso modo*, ces derniers visent à assurer une «égalité des chances» entre tous les prestataires d'offres de biens et de services touristiques au Québec. Bref, le système devra couvrir tout le territoire du Québec et offrir des chances égales aux gros et aux petits, du grand hôtel montréalais au petit gîte de l'Abitibi-Témiscamingue!

On y est parvenu! En organisant quelque 150 rencontres dans toutes les régions du Québec (c'était l'une

des tâches de Bell), en demandant un abonnement mensuel (12,50 \$) qui ne soit aucunement «désincitatif». Il a fallu aussi introduire une règle du jeu peu commune dans la présentation des résultats de recherche; ainsi, une personne qui demande un hôtel deux étoiles pour Montréal voit le «moteur de réservation» lui proposer aléatoirement des résultats non présentés par ordre alphabétique ou une section «autre». Derrière ce mot «autre», il y a habituellement un système fondé sur un paiement: celui qui paye le plus apparaît en premier et est, de ce fait, favorisé au détriment des autres, qui sont mentionnés plus bas dans la liste. C'est d'ailleurs ce système qui est utilisé dans les grands centres de réservation sur Internet. On n'est pas étonné d'apprendre que ces systèmes favorisent les gros fournisseurs...

Rentabilisation

On voit donc ici comment une logique publique peut se développer en organisant d'une certaine façon des outils d'information et de télécommunication. Cette situation illustre aussi la manière dont une entreprise privée peut trouver son compte dans un tel service. Pour Bell, même si les perspectives du commerce électronique ne sont

plus ce qu'elles étaient avant l'éclatement de la «bulle Internet», l'opération reste intéressante même si elle n'est pas encore rentable. Selon l'entente de sept ou dix ans (selon l'option qui sera choisie par Bell et Tourisme Québec), les revenus — 10 % des ventes — servent d'abord à rembourser l'apport original (15 millions) de Bell et à lui procurer un profit raisonnable, avant que le surplus soit divisé à parts égales. En outre, Bell reste propriétaire de l'ensemble des solutions technologiques développées pour *BonjourQuébec.com* car les deux parties ont voulu que le système soit exportable. La France entre autres s'y intéresse.

Bref, l'expérience est conforme à ce qu'un économiste de Développement économique Canada, Stéphane Pronovost, entrevoit pour les partenariats public-privé (P3): «Je suis d'avis que les P3 nous ouvrent des avenues qu'il faudra de plus en plus exploiter face à des défis de société qui se complexifient. En amont des P3, il semble y avoir une question d'attitude et d'ouverture aux nouvelles façons de faire. Reconnaître que l'on a besoin des autres, qu'il s'agit d'expertise, de savoir faire ou d'idées créatives, exige humilité et courage. Les partenariats amènent une complémentarité souhaitable entre le souci du bien-être public et le souci de la rentabilité.»

Défis

En marche depuis deux ans, le projet *BonjourQuébec* est évidemment l'objet d'analyses et d'observations. Selon les représentants de Tourisme Québec et de Bell qui étaient au congrès du CEFRIO en octobre dernier, les défis à surmonter pour un P3 réussi sont la connaissance des clients (industrie et consommateurs), le mariage des cultures entre partenaires, cultures qui diffèrent de plusieurs façons (mission, critères d'efficacité et de résultats, habitudes contractuelles,

processus décisionnels). Sur ce dernier point, les solutions suggérées sont surtout la formation à la gestion du changement, la définition conjointe et non unilatérale du cadre organisationnel.

Quant à tout l'aspect humain, qui constitue l'un des plus grands défis, il semble que l'adhésion des personnes dépende de plusieurs types de facteurs qui ont pour noms formation, participation, communication et organisation d'activités non professionnelles communes. En d'autres mots, cela veut dire que les fêtes et surprises-parties sont un élément à ne pas oublier. Le philosophe Aristote ne disait-il pas que l'homme est un animal sociable? Dans la même veine, on retiendra que le partage de locaux communs est un élément positif. Quant aux facteurs potentiellement nuisibles, il y a un changement de gouvernement, une modification de la propriété (cession, prise de contrôle, faillite) du partenaire privé, une ré-

organisation administrative majeure chez l'un des deux partenaires, le départ des interlocuteurs clés ou, enfin, un changement radical de «l'environnement d'affaires». Il y en a bien eu un ces dernières années, mais Bell a les reins assez solides pour passer à travers la crise.

Le succès du partenariat entre Bell et Tourisme Québec repose aussi sur une conjugaison d'intérêts particuliers et communs: l'accroissement des réservations touristiques a un impact favorable sur les finances de l'un et l'autre. Par ailleurs, cet objectif commun est d'autant plus fort que chacune des «parties» atteint ses objectifs particuliers: le développement du savoir-faire de Bell en commerce électronique et le développement du tourisme, la mission fondamentale de Tourisme Québec. Bref, ce partenariat fait penser à ces vœux dont la solidité repose non sur des colonnes mais sur l'appui de l'une sur l'autre...

BonjourQuébec en 2002 comparativement à 2001

■ 6,2 millions de clients en 12 mois, soit 5,5 millions de sessions sur le site Web (+260%), ce qui en fait le site sur le Québec le plus visité, 700 000 demandes de renseignements au téléphone ou au comptoir, +25 000 réponses à des courriels et +225 000 envois postaux.

■ 32 sites Internet privés ont déployé le moteur de réservation.

■ 10 sites Internet d'associations touristiques régionales ont déployé le moteur de réservation.

■ 32 000 nuitées vendues (+ 215 % en un an).

39 % Québec
28 % États-Unis
10 % International

«Statut» des acheteurs

63 % Couple
26 % Famille
11 % Individu (probablement aux fins de voyages d'affaires)

Régions de la province où il se fait le plus de réservations (par ordre décroissant)

Québec
Montréal
Laurentides
Montérégie
Cantons-de-l'Est

La provenance des acheteurs

23 % Canada

Les «P3» ou les divers partenariats public-privé

Après l'État-providence et l'État qui privatise, voici l'État qui se lance dans des aventures avec des entreprises privées pour rendre de meilleurs services aux citoyens. Esquisse d'une tendance qui pourrait devenir «lourde».

FRANÇOIS HUOT

«C'est lorsque deux partenaires sont dans la même chaloupe et qu'ils rament tous les deux.» C'est en ces mots imagés qu'un participant au colloque, organisé par le Centre francophone d'information des organisations, le CEFRIO, sur le partenariat public-privé, tenu en octobre dernier à Québec, définissait ce qu'on entendait par partenariat. Défini négativement, on peut donc dire que ce type de partenariat n'est pas de la sous-traitance ou une forme de privatisation complète ou partielle. Le «P3», comme on le désigne plutôt, réfère à une collaboration autour d'un projet commun devant permettre à la fois la réalisation — grâce à l'apport propre de chacun — d'un «service public» ou d'une mission de l'État, et l'atteinte d'objectifs particuliers propres à chacun des partenaires. Pour une entreprise privée, ce peut être évidemment la réalisation de profits, mais aussi l'acquisition d'un savoir-faire particulier ou l'atteinte d'un objectif lié à son image.

Un bel exemple de partenariat public-privé sera alors le système d'information et de réservation touristique *BonjourQuébec*. Opérationnel depuis deux ans, ce service permet entre autres à une personne de réserver en une fraction de seconde une chambre ou un forfait touristique n'importe où au Québec. Reposant sur une importante infrastructure de télécommunication, *BonjourQuébec* est le fruit d'un investissement de 30 millions de dollars consenti à parts égales par le ministère québécois du Tourisme et Bell.

Outre *BonjourQuébec*, il existe d'autres cas de P3 réussis. Il en est ainsi du portail *FirstGov* du gouvernement américain, bâti en quelques mois grâce à une entente avec un partenaire privé (Inktomi). Résultat? Une porte d'entrée unique vers quelque 50 millions de pages Web du gouvernement fédéral et des 50 États du pays. Autre exemple: le projet «Rénovation cadastrale» entrepris par le ministère des Ressources naturelles du Québec en collaboration avec DMR Groupe conseil (agissant en qualité d'intégrateur de biens et services) et qui a pour objet la rénovation du cadastre québécois.

Les ingrédients d'un partenariat public-privé sont, sur papier du moins, relativement simples. Ils tournent autour d'un contrat ou d'une entente écrite définissant les objectifs, les responsabilités communes, les obligations et rôles de chacune des parties, le partage des risques et bénéfices, les modalités de résolution de conflits. Le plus difficile, c'est évidemment de réaliser les projets car cela exige souvent une nouvelle façon de travailler (donc une transformation des mentalités) et le mariage des cultures des secteurs public et privé. À entendre certains participants au colloque du CEFRIO parler de ce difficile mariage entre les «deux cultures», on ne pouvait éviter de se rappeler ce qu'on disait il y a quelques années des «deux solitudes» au Canada. Mais il semble que, à défaut de recettes magiques et de cours de «préparation au mariage», il y ait quelques principes à respecter pour que la «fusion fonctionne».

Pour un mariage réussi

«Tirez les premiers, messieurs les Anglais!» c'est ce qui se passe depuis quelques années dans le domaine des P3. Sous le titre «Grande-Bretagne: un savoir-faire qui inspire!», le directeur général des politiques et des projets d'initiatives avec le secteur privé, Peter Ryan, a cité quelques chiffres qui ont eu l'heur d'impressionner les participants au colloque: plus de 500 «signed deals» depuis le début, 300 autres en négociation, 200 en marche actuellement, 43 milliards de dollars canadiens investis par le secteur privé... Quant aux secteurs de partenariat, ils sont fort nombreux: écoles, hôpitaux, routes, prisons, cours de justice, défense, etc.

En ce qui concerne les conditions de réussite, Peter Ryan note que les P3 ne vont pas toujours de soi et soulèvent souvent des critiques, de l'hostilité, de la résistance, du cynisme, de la méfiance et de l'apathie. C'est pourquoi leur réussite repose, entre autres facteurs, sur l'engagement franc et public des hommes politiques, la disponibilité des capitaux privés, et la sélection exclusive d'entreprises privées qui soient solides

et dotées de conseillers financiers et légaux. Bref, il n'y a pas de place pour l'improvisation et l'amateurisme!

Les politiciens doivent donner le ton, promouvoir le changement de mentalité, expliquer et défendre leurs politiques, savoir faire des compromis. Si ce sont bien les ministres qui doivent prendre le leadership, ce sont les hauts fonctionnaires qui doivent formuler les demandes du ministère et négocier les ententes. Par ailleurs, en raison des changements profonds que ces projets recèlent, il faut — c'est une condition *sine qua non* du succès — à la fois prendre soin des fonctionnaires, les stimuler et... les récompenser!

Mais le jeu en vaut la chandelle: les P3 permettent, selon le contexte, non pas de faire plus avec moins, mais de faire encore mieux ce qui doit être fait: servir les citoyens!

◆ ◆ ◆
Pour consulter les documents présentés au colloque Partenariat public-privé: pour une meilleure performance de l'État, tenu les 24 et 25 octobre 2002 au Centre des congrès de Québec, une visite s'impose au site Web du CEFRIO: <http://extranet.CEFRIO.qc.ca/>. Une fois celui-ci ouvert, suivre le chemin Activités + Événements, colloques et cliquer sur Présentations et actes du colloque. Pour voir quelques comptes rendus d'expériences réussies, cliquer cette fois sur Rapports de recherche.

Pour une analyse des facteurs de réussite, lire l'étude de Lise Préfontaine (UQAM), Line Ricard (HEC) et Hélène Sicotte (UQAM): Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics: les facteurs critiques de succès de la collaboration pour la prestation des services, à http://www.CEFRIO.qc.ca/projets/Documents/etat_situation.pdf

L'eau, une bonne occasion de «faire du P3»?

Dès 1999, à l'occasion d'un colloque du CEFRIO tenu en avril 1999, Robert Tessier, président et chef de la direction de la société en commandite Gaz Métropolitain, évoquait la gestion comme étant le «secteur prometteur» du partenariat public-privé: «Je ne parle pas de privatiser l'eau, mais je crois qu'il y a des gains intéressants à faire en confiant la gestion des infrastructures aux gens qui ont une expertise spécifique dans ce domaine et dont c'est la mission première [...] Les véritables coûts de l'eau sont nettement sous-estimés en raison d'une comptabilité inadéquate et incomplète. D'autre part, le manque chronique d'investissements entraîne une détérioration des infrastructures, ce qui a pour effet d'augmenter les coûts d'entretien et de réhabilitation de cette ressource vitale.»

Par exemple, dans la région de Montréal, une étude du CERIU et de l'INRS indique que le réseau d'aqueduc est dans un état si lamentable qu'on estime perdre entre 30 et 40 % de l'eau traitée à cause des fuites dans le réseau — un gaspillage qui coûte cher. Sans compter que, pour les gestionnaires d'autres infrastructures souterraines, la dégradation des équipements municipaux peut devenir un enjeu d'affaires et, dans certains cas, provoquer des bris importants à nos propres installations. Pour les municipalités, l'alliance avec le secteur privé représenterait un moyen plus efficace de procéder à la remise en état des infrastructures. Pour des entreprises du secteur privé, la gestion de l'eau représente une opportunité d'affaire intéressante, soumise toutefois à un contrôle public rigoureux.»

ÉCONOMIE ET CULTURE INNOVATIONS

CE CAHIER SPÉCIAL

EST PUBLIÉ PAR LE DEVOIR

Responsable NORMAND THÉRIAULT

ntheriault@ledevoir.ca

2050, rue de Bleury, 9^e étage, Montréal (Québec)

H3A 3M9

Tél.: (514) 985-3333 redaction@ledevoir.com

Montreal International

Montréal

la ville offrant les coûts d'exploitation* les plus avantageux en Amérique du Nord

*KPMG, 2002 : parmi les villes de 2 millions et plus d'habitants.

(514) 987-8191
(514) 987-1948

www.montrealinternational.com
info@montrealinternational.com