

Notes pour une allocution de

**Pierre Shedleur**  
**Président du conseil,**  
**président-directeur général**  
**Société générale de financement du Québec**



**PARTENAIRE POUR UN  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE**

Déjeuner-causerie de la  
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Le mardi 18 octobre 2005  
Hôtel Fairmount Reine-Élisabeth

C'est avec plaisir que j'ai accepté cette invitation de partager avec vous ma réflexion au sujet de la SGF et de son rôle. En fait, c'est la première fois que j'ai l'occasion de le faire publiquement depuis que je suis entré en poste, il y a 10 mois.

Au cours des prochaines minutes, je commencerai par dresser un portrait des enjeux que représente le contexte économique actuel. C'est ce qui m'amènera à vous parler des changements récents, mis en place pour soutenir le repositionnement de la SGF face à ces enjeux. Et je conclurai en vous présentant les grandes lignes du plan d'action que nous entendons mettre en œuvre afin de faire de la SGF un partenaire du développement économique durable au Québec.

## **L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE**

Commençons donc par définir le contexte qui nous oblige à envisager l'avenir du Québec différemment et à revoir nos modes de fonctionnement.

### **Les pays émergents**

Le portrait à l'échelle mondiale, vous le connaissez probablement aussi bien que moi. D'un côté, nous avons les pays du G7, dont fait partie le Québec, où, traditionnellement, se concentrent l'activité économique et la richesse mondiale. De l'autre côté, nous avons un nombre croissant de pays dits émergents, avec, en tête, la Chine et l'Inde, mais aussi le Brésil, la Russie, le Mexique, ainsi de suite. De plus en plus concurrentiels, ces pays viennent bousculer les économies établies. Comment pourrait-on les blâmer de vouloir améliorer leur sort et de s'assurer d'une plus grande part du gâteau ?

Ces pays émergents disposent d'un atout puissant : les faibles coûts. Et, de plus en plus, ils peuvent compter sur un savoir-faire évolué, ce qui leur permet d'accroître la qualité de leur production.

Déjà, le quart de la production manufacturière mondiale vient de la Chine. Et le phénomène ira vraisemblablement en s'accroissant... beaucoup de grandes entreprises s'y installent pour y concentrer une bonne partie de leurs activités manufacturières. À preuve : en 1985, la Chine comptait pour seulement 1 % des investissements directs étrangers à l'échelle mondiale. En 2003, sa part avait grimpé à 6 %. Dans le même intervalle, la part du Canada a reculé de 7 à 3 %.

Autrement dit, le Québec subit de très fortes pressions, ce qui l'oblige à être plus concurrentiel afin de susciter l'intérêt des investisseurs.

Être plus concurrentiel signifie que nous devons consacrer nos énergies et ressources pour combler l'écart qui existe entre le Québec et les autres régions du monde, notamment aux chapitres de la productivité et de l'innovation.

Il est donc impératif d'investir dans les équipements, la technologie et la formation pour que la productivité des entreprises d'ici soit comparable et même supérieure à celle affichée par les entreprises à l'étranger. Il faut également continuer d'investir dans l'innovation et mettre davantage l'accent sur la commercialisation afin d'accroître la proportion des revenus provenant de la vente de produits novateurs.

Cette analyse sommaire du contexte concurrentiel mondial nous amène à dire que le Québec fait face à un défi de taille. J'ajouterai ici que nous ne sommes pas les seuls dans cette situation. Tous les pays du G7 doivent rivaliser avec les pays émergents. Par contre, la pente du Québec est un peu plus abrupte qu'on ne le souhaiterait en raison des pressions que nous subissons de l'intérieur.

### **La situation financière du Québec**

L'an dernier, alors que j'assumais la co-présidence du Forum des citoyens sur l'avenir du Québec, j'ai pu approfondir ma connaissance du contexte québécois, notamment en ce qui concerne les finances publiques.

La dette publique s'élève à plus de 110 milliards de dollars, pour des intérêts annuels de sept milliards par année. Il s'agit du troisième poste budgétaire de l'État après la santé et l'éducation. Heureusement, les taux d'intérêt sont bas. Toutefois, à un tel niveau, la dette représente quand même près de 45 % du PIB, le plus fort pourcentage parmi l'ensemble des provinces canadiennes. Autrement dit, la dette du Québec correspond à près de la moitié de sa production.

En même temps, les contribuables québécois sont ceux qui paient le plus d'impôt au Canada.

Le résultat : la marge de manœuvre du gouvernement est, à toutes fins utiles, inexistante. Impossible d'envisager de nouveaux emprunts, sans augmenter le poids de la dette et, par conséquent, le fardeau fiscal des contribuables les plus taxés en Amérique du Nord.

### **Les perspectives démographiques**

Très préoccupante, la situation des finances publiques est exacerbée par les perspectives démographiques. Non seulement, nous vieillissons, mais il n'y a pas beaucoup de relève. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 1971, le Québec comptait huit personnes actives pour une à la retraite. Aujourd'hui, nous sommes à cinq pour un. Dans 25 ans, ce sera deux personnes actives pour une à la retraite. Tout un défi qui s'annonce pour ceux et celles qui devront faire tourner la machine au cours des prochaines décennies.

Devant une telle situation, gardons toujours à l'esprit qu'il existe des solutions parmi lesquelles nous retrouvons le développement économique durable.

## **LE REPOSITIONNEMENT DE LA SGF**

C'est justement la recherche de cette solution qui nous a amenés à revoir le positionnement de la SGF.

Si vous le permettez, j'aimerais préciser ici ce qu'est le « développement économique durable ». Comme cette notion constitue la base du nouveau positionnement de la SGF, aussi bien en clarifier le sens tout de suite pour que nous soyons tous sur la même longueur d'onde.

Il s'agit d'un concept qui intègre deux objectifs : le développement et la rentabilité et ce, dans une perspective de croissance à long terme. Pour atteindre ces deux objectifs, nous devons tenir compte d'un ensemble de critères qui vont bien au-delà des seules préoccupations financières en vertu desquelles le rendement d'un projet doit être au minimum égal aux coûts du capital investi. Ces critères comprennent notamment l'avancement technologique qui en résultera, la création d'emplois, le développement d'une main-d'œuvre qualifiée, les retombées que le projet aura pour la région où il sera réalisé ainsi que sur le plan de la position concurrentielle du Québec à l'échelle mondiale. Autrement dit, nous parlons de « projets structurants », qui ont un effet d'entraînement au sein de la grappe industrielle dont ils font partie.

### **Rappel de la mission**

Une fois qu'on a défini ce qu'est le développement économique durable, on se rend rapidement compte que la mission même de la SGF demeure plus pertinente que jamais. Permettez-moi de vous en lire l'énoncé :

« Notre mission consiste à réaliser des projets de **développement économique**, notamment dans le secteur industriel, en **collaboration avec des partenaires** et à des conditions de **rentabilité** normales, conformément à la politique de développement économique du gouvernement. »

Nous y retrouvons à la fois les notions de développement économique et de rentabilité que je mentionnais un peu plus tôt.

À ces deux notions, s'ajoute celle de « collaboration avec des partenaires » pour la réalisation de projets.

Cependant, avant de pouvoir présenter la SGF comme un partenaire de la réussite de projets de développement, nous devons d'abord faire en sorte qu'elle soit elle-même un exemple de réussite.

Ce n'est pas un secret pour personne : la SGF a connu des difficultés au cours des dernières années. Il nous fallait renouer avec la rentabilité et, pour y arriver, nous devons entièrement repenser notre mode de fonctionnement.

J'aimerais toutefois souligner qu'en poursuivant le double objectif de rentabilité et de développement, nous devons souvent nous exposer à des risques plus importants. La SGF œuvre « sans filet ». Elle ne bénéficie pas de crédits d'impôt et ne peut pas diversifier son portefeuille par des placements dans des titres obligataires et boursiers. Par conséquent, le portefeuille de la SGF est entièrement exposé aux risques économiques, technologiques et financiers.

### **La réorganisation de la SGF**

Compte tenu de cette réalité, nous avons revu l'ensemble de nos processus en ce qui concerne tant les décisions d'investissement que le suivi des entreprises en portefeuille et des projets auxquels nous participons. Nous y avons intégré les mécanismes et les méthodes appropriés afin de nous assurer d'une rigueur optimale dans chacune des actions que nous entreprenons. Autrement dit, la gestion du risque fait partie intégrante de notre quotidien.

### **... les secteurs d'activité**

Nous avons également choisi de concentrer les investissements dans les secteurs d'activité où l'expertise de notre équipe et les avantages concurrentiels du Québec constituent une réelle valeur ajoutée. Nous les avons regroupés autour de six vice-présidences sectorielles, leur responsabilité première étant le développement des affaires et l'identification des possibilités d'investissement pour la SGF.

Je vais prendre quelques instants pour faire l'énumération de ces vice-présidences :

- **les mines, métaux et matériaux** – Un secteur que nous connaissons très bien. Pensons à nos actions dans les domaines de l'exploration minière et de la production de métaux, tel l'aluminium. Nous y intégrons également la fabrication de matériaux spécialisés de pointe, notamment pour l'aéronautique et l'industrie automobile.
- **la chimie, énergie et environnement.** Nous faisons d'abord référence à la pétrochimie, un secteur où le Québec a su établir ses positions grâce à la participation de la SGF. À cela s'ajoute l'énergie et l'environnement, notamment en ce qui concerne les projets de cogénération, d'énergie éolienne et de valorisation de la biomasse.

- **les produits forestiers.** Un secteur parmi les plus importants au Québec compte tenu du nombre d'emplois et de la valeur des exportations. La SGF y occupe une présence active depuis ses tout débuts.
- **l'agroalimentaire.** Il s'agit d'un secteur très diversifié, tant sur le plan des activités que sur celui du nombre et de la taille des entreprises. Nous mettrons l'accent sur les segments de la transformation et de la distribution, tout en considérant, plus en amont, les produits issus des biotechnologies agroalimentaires qui pourraient être utilisés avantageusement par l'industrie.
- **les sciences de la vie,** afin de contribuer à l'expansion commerciale des compagnies biopharmaceutiques et des technologies médicales du Québec.
- **les technologies de l'information et des communications** qui constituent l'une des plus grandes grappes industrielles au Canada, et c'est au Québec que nous retrouvons la plus forte concentration d'entreprises de ce secteur. Nous y ciblons les segments à la fois des produits électroniques et des domaines d'application, comme l'informatisation de la santé et la visualisation 3D.

Voilà pour les secteurs d'activité auxquels nous consacrerons nos ressources de façon prioritaire et en vertu desquels nous articulerons notre développement des affaires. Toutefois, prenez note que nous pourrions aussi considérer des projets dans d'autres secteurs en autant qu'ils aient un effet structurant pour l'économie québécoise. Ces projets seront évalués en fonction de nos critères d'investissement habituels.

### ... la structure organisationnelle

Après avoir statué sur les secteurs où nous concentrerons nos efforts, nous avons procédé au recrutement du personnel de direction de chacune des vice-présidences sectorielles. Nos équipes sont maintenant complètes et à l'œuvre. Je suis particulièrement satisfait du noyau d'expertise élevée que nous avons réussi à réunir.

Ces vice-présidences sectorielles sont également appuyées par un éventail complet de services corporatifs, lesquels réunissent l'expertise requise pour constamment maintenir le cap sur la performance globale de l'organisation.

### ... le conseil d'administration

Parallèlement à la révision de la structure de l'organisation, nous nous sommes assurés de pouvoir bénéficier de la vigilance et de l'expertise du conseil d'administration. De nouveaux administrateurs se sont récemment joints au CA. Aujourd'hui, il regroupe des gens d'affaires d'expérience, représentant différents secteurs d'activité.

Ensemble, ils voient à approuver les grandes orientations stratégiques de la SGF, son plan d'action de même que ses principales politiques et procédures. Ils jouent également un rôle important au chapitre de l'autorisation des investissements. Ils reçoivent et analysent les recommandations du comité d'investissement avant de prendre la décision finale.

### **... le comité d'investissement**

Quant au comité d'investissement, il a pour mandat de superviser l'étude de tous les projets d'investissement, de même que les processus de redressement et de disposition des placements. Il réunit la majorité des membres de la haute direction et j'y siège également. Nous analysons chaque dossier avant de statuer sur les actions à entreprendre. Les décisions n'appartiennent pas à une seule personne mais à tout le comité.

### **... le suivi des investissements**

Les vice-présidences sectorielles ont la responsabilité d'assurer le suivi des investissements dans leur secteur d'activité et ce, jusqu'au retrait de la SGF. Elles participent à la mise en œuvre des projets et offrent leur appui pour la gestion des activités de l'entreprise résultant d'un partenariat.

Dans le cadre de leurs activités, les vice-présidences sectorielles travaillent de concert avec la vice-présidence corporative, Soutien et suivi des investissements. Cette dernière est chargée d'optimiser le processus d'investissement en assurant l'application des normes et procédures en plus de mettre en place un processus de vérification diligente des dossiers d'investissement par le biais d'équipes multidisciplinaires. De plus, elle coordonne l'ensemble des activités de suivi et, le cas échéant, s'occupe des dossiers en redressement.

### **... pas de R et D, ni de subventions**

Après avoir donné un aperçu de notre façon de faire, j'aimerais en profiter pour ouvrir une parenthèse afin de dire ce qu'on ne fait pas. Et permettez-moi d'être très clair : nous ne donnons pas de subventions et nous ne finançons pas les projets de R et D. D'autres organisations sont mieux placées que nous pour le faire.

Nous sommes des investisseurs dans des projets industriels structurants pour l'économie québécoise.

### **... l'importance de la SGF depuis 40 ans**

En plus de 40 ans d'existence, la SGF a participé à bon nombre de projets qui ont contribué à l'essor de l'économie québécoise. En citant des noms comme Donohue, les alumineries de Bécancour et Alouette, Interquisa, Atrium Biotechnologies, Saputo, RONA et j'en passe, on saisit bien toute l'importance de son rôle. D'autant plus que la

grande majorité des projets réalisés se situent dans les régions, là où la création d'emplois et le développement de la main-d'œuvre sont des enjeux prioritaires.

L'expérience et les connaissances acquises au fil des ans nous servent aujourd'hui à mieux cibler nos actions afin d'en maximiser la portée.

### **... l'objectif de rendement**

Notre objectif consiste à obtenir un rendement annuel positif, tout en cherchant à couvrir, au minimum, sur un horizon de cinq ans, le coût du capital investi par l'actionnaire, c'est-à-dire le gouvernement du Québec. Nous entendons y arriver grâce à une gestion rigoureuse qui permettra à la fois de réduire les provisions pour baisse de valeur des placements et d'accroître la rentabilité des entreprises en portefeuille.

Parlant de rentabilité, soulignons également que nous avons mis en place les mécanismes afin que cette notion soit intégrée à la politique de rémunération variable. Autrement dit, l'atteinte du seuil de rentabilité devient la principale mesure de la performance, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises privées.

### **LE PLAN D'ACTION DE LA SGF**

Maintenant que de nouveaux mécanismes de gestion sont en place et fonctionnels, que nous avons établi une nouvelle structure organisationnelle et que nos domaines d'intervention et nos objectifs de rendement sont clairement définis, nous nous préparons à véritablement passer à l'action.

Comme vous le savez, et j'en ai parlé plus tôt, la performance économique du Québec est influencée, entre autres, par une série de facteurs externes déterminants et sur lesquels il a peu d'influence.

Dans ce contexte, le succès du Québec est étroitement lié à l'augmentation de son niveau de productivité par l'accroissement :

- de son taux d'investissement
- de ses capacités innovantes
- de son niveau d'internationalisation
- de sa part dans les investissements directs étrangers
- et de la taille de ses entreprises.

Ces défis interpellent directement la SGF dans son rôle de bras investisseur du gouvernement du Québec. Mais dans le contexte où l'offre en capital de risque au Québec s'enrichit de sources privées, de fonds mixtes actifs dans le démarrage et alors que les plafonds d'investissement sont haussés pour les organismes présents en région, le repositionnement de la SGF s'inscrit dans une perspective de complémentarité avec



les investisseurs du Québec, en conformité avec la Stratégie de développement économique du Gouvernement du Québec présentée il y a quelques jours. En même temps, nous cherchons à maintenir son caractère spécifique pour le développement de projets structurants.

Dans notre jargon, ces projets sont caractérisés par un seuil d'investissement élevé, dans des secteurs industriels ciblés et à un stade établi de développement des entreprises.

La SGF se positionne donc dans le créneau du capital de développement des entreprises. Disposant d'une expertise de premier plan en tant que facilitateur pour l'implantation d'entreprises étrangères et d'une capacité éprouvée de négociation au niveau international, nous poursuivrons l'identification de grands projets d'installations nouvelles avec des partenaires industriels et tenterons de tirer notre épingle du jeu pour le Québec.

Même si les retombées économiques de ces projets peuvent être très importantes et attrayantes, notamment en région, nous savons que les coinvestissements avec les grands groupes internationaux comportent des risques qui sont souvent très élevés. L'envergure du partenaire ne garantit pas le succès du projet. C'est pourquoi la SGF entend adopter une approche encore plus ciblée, qualifiée et efficace pour identifier ses futurs partenaires.

La SGF cherchera aussi à identifier, en collaboration avec des partenaires locaux, les projets favorisant le développement des grappes industrielles du Québec.

Nous utiliserons ainsi nos solides connaissances sectorielles pour déceler des occasions de regroupement ou de consolidation. Plusieurs secteurs de notre économie, caractérisés par un nombre élevé de sociétés souvent complémentaires, profiteraient grandement d'un regroupement de leurs forces. Les entreprises regroupées verraient leurs perspectives de succès grandement améliorées, ayant atteint la taille critique nécessaire pour faire face à la concurrence mondiale. Et nous entendons soutenir ce genre d'actions.

Pour tous ces types d'investissement dont je viens de parler, la SGF visera à maintenir un niveau de participation moyen de 30 % qui, exceptionnellement, pourrait atteindre un maximum de 50 %, jamais au-delà. Surtout, nous misons dorénavant sur la qualité des projets et leur effet durable pour le développement économique du Québec.

## **LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES**

En terminant, j'aimerais souligner que la réussite de l'ensemble de notre démarche réside entre autres dans notre capacité d'identifier les projets où nous pouvons agir comme partenaire en faveur du développement économique durable du Québec.

Nos six équipes sectorielles sont déjà à l'œuvre pour alimenter notre pipeline de projets potentiels. Cependant, nous sommes également à revoir notre façon de travailler à ce chapitre.

Nous continuerons de collaborer étroitement avec le secteur privé. Nous entendons faire équipe avec différents intervenants du milieu des affaires, dans toutes les régions du Québec. D'une part, pour nous aider à identifier les projets les plus porteurs et, d'autre part, afin de rassembler toutes les forces qui en garantiront le succès.

C'est ce qui m'amène à réitérer l'invitation lancée le mois dernier par le ministre Béchard à cette même tribune, lorsqu'il vous demandait de prendre une heure pour le Québec, une heure pour aider le développement économique du Québec.

Dans le cadre de votre travail, si vous êtes en contact avec des représentants d'entreprises, locales ou étrangères, qui envisagent la réalisation d'un projet susceptible de contribuer au développement économique durable du Québec, prenez le temps de parler de nous. Prenez aussi le temps de nous le faire savoir.

Grâce à tous ces liens que nous réussirons à établir dans chacune des régions et à l'étranger, nous renforcerons la capacité de la SGF de participer à la réussite financière d'entreprises d'ici et de créer un effet d'entraînement qui rehaussera la position concurrentielle du Québec. En bout de ligne, nos actions mèneront à la création de richesse qui se traduira par une meilleure qualité de vie pour tous les Québécois. C'est cela le véritable développement économique durable.

Je vous remercie de votre attention.