



CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

**Notes pour une allocution de
M. Michael Sabia
Président et chef de la direction**

Montréal, le 4 novembre 2010

Seule la version prononcée fait foi

À tous les matins, quand j'entre au bureau, ici, juste en face, à la place Jean-Paul-Riopelle, je pense au privilège que j'ai de diriger la Caisse – une institution importante pour le Québec, une institution qui a un immense potentiel.

La tâche la plus urgente, à mon arrivée, il y a 18 mois, c'était de la remettre sur les rails.

Depuis, nous avons réalisé des changements importants :

- Renouvellement de l'équipe de direction;
- Simplification de nos stratégies d'investissement;
- Maîtrise et réduction des risques;
- Développement d'une culture axée sur les clients.

Notre performance s'est améliorée.

Il nous reste encore du travail à faire, mais ça va mieux.

Maintenant que la Caisse repose sur des bases plus solides, il est temps de nous tourner vers l'avenir.

Ce faisant, nous nous attaquerons à une série de questions et d'enjeux, afin d'avoir les outils nécessaires pour saisir les occasions qui nous permettront de bâtir une Caisse solide et performante dans les années à venir.

Les stratégies que nous mettrons en place pour répondre à ces défis représenteront un nouveau chapitre pour la Caisse.

Aujourd'hui, je vais me concentrer uniquement sur l'une de ces stratégies : notre contribution au développement économique du Québec.

Pour ce faire, il est important de revenir un instant sur l'histoire. Dans les années 60, le Québec a lancé des réformes qui l'ont transformé. Cette révolution – une révolution tranquille – a été déclenchée par l'intelligence et l'esprit visionnaire des Québécois de l'époque.

Je cite le Premier ministre Lesage en 65:

« Une institution financière peut être révolutionnaire de par sa nature même. »

Il me semble que l'esprit qui a présidé à ces changements peut se résumer ainsi:

Aller au bout de nos capacités

Le génie des architectes de la Caisse – les Lesage, Parizeau, Castonguay, Marier – ce fut de comprendre l'importance d'ajouter à toutes les autres réformes, une institution financière pour faciliter la transformation sociale et économique du Québec.

La Caisse a été fondée pour servir cet objectif.

À cette époque, le monde était très différent. Il était coupé en deux, plongé en pleine Guerre froide. En Chine, il y avait une révolution qui débutait : la Révolution culturelle, de sinistre

mémoire. L'Union européenne était encore embryonnaire. Il n'y avait pas de libre-échange et personne ne parlait de mondialisation. Il n'y avait ni internet, ni laptop, ni mobile, ni Google.

Imaginez un tel monde.

Le monde a changé

Presque 50 ans plus tard, la Guerre froide est terminée. Les marchés sont mondialisés. Les communications, instantanées. Et le monde, globalisé.

La Chine est devenue la deuxième puissance économique mondiale. L'Euro est la monnaie d'un marché de 350 millions de personnes. L'Inde, le Brésil et bien d'autres pays sont également en voie de devenir des puissances économiques de premier plan.

Le Québec aussi a beaucoup changé. Nous sommes devenus un des centres mondiaux de secteurs à haute valeur ajoutée :

- multimédia
- aérospatiale
- ingénierie
- biotechnologies
- et technologies de l'environnement.

Il y a les Laurent Beaudoin, les frères Lemaire, Serge Godin, Alain Bouchard, Marcel Dutil et bien d'autres. Et maintenant, nous voyons monter la nouvelle génération : les Pierre Beaudoin, Sophie Brochu, Marc Dutil, Guy Laliberté, Monique Leroux, Pierre Karl Péladeau et tous les autres.

C'est devenu tout à fait normal de voir des francophones, hommes et femmes, à la tête de l'économie québécoise. Ce qui étonne, aujourd'hui, c'est plutôt de voir un Québécois anglophone à la tête de la Caisse... Cela illustre à quel point les choses ont changé.

Comment servir au mieux le Québec en 2010 ?

Rendus là, il faut poser une question fondamentale. Dans ce monde si différent, comment la Caisse peut-elle servir au mieux les intérêts du Québec? Doit-elle s'adapter à une nouvelle réalité?

La réponse est oui, la Caisse est mûre pour une autre étape qui doit épouser les contours du monde nouveau en train d'émerger. Qui doit reposer sur nos avantages comparatifs :

1. Connaissance approfondie du Québec;
2. Rôle d'investisseur à long terme;
3. Masse critique;
4. Envergure internationale.

L'objectif de la Caisse demeure le même.

En 1965, M. Lesage disait de la Caisse, je le cite :

«Elle doit pouvoir satisfaire à la fois à des critères de rentabilité convenable et rendre disponibles ses fonds pour le développement à long terme du Québec.»

Comme en 1965, nous devons faire fructifier les actifs de nos déposants à long terme, pour qu'ils puissent rencontrer leurs obligations. C'est essentiel pour le Québec. Ça n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui, alors que de nombreux Québécois s'apprêtent à prendre leur retraite. Les Québécois doivent savoir qu'ils auront accès à leurs fonds de retraite.

C'est capital et c'est la raison pour laquelle nous avons renforcé les fondations de la Caisse. C'est la raison pour laquelle nous investissons maintenant en fonction de nos avantages comparatifs. Nous sommes prêts à prendre des risques – des risques calculés – en investissant dans des entreprises de qualité. Des entreprises bien gérées, prometteuses.

Et où pouvons-nous investir en ayant un avantage comparatif indéniable? C'est au Québec. Nous avons une connaissance intime du marché, de l'économie et des entreprises d'ici. Il est donc tout naturel, pour obtenir du rendement, d'investir ici.

On ne peut pas séparer artificiellement les questions de rendements et de développement économique du Québec. Les deux vont de pair.

Et donc, nous avons l'intention de chercher et saisir les occasions d'investissement rentable, privé, boursier, immobilier, dans les petites, les moyennes, les grandes entreprises, et dans toutes les régions du Québec.

Notre engagement à cet égard est clair. L'augmentation de 1,4 milliards de nos investissements dans le secteur privé en 2009 en fait foi.

Nous sommes là pour servir nos clients, pour servir les Québécois.

Investir à long terme

Comment? En faisant des investissements à long terme, rentables et stables, dans des domaines que nous connaissons bien.

Prenez, par exemple, Gaz Métro, une entreprise :

- Rentable
- À faible risque
- Avec de bons flux de trésorerie
- Et responsable d'infrastructures vitales pour le Québec

Cet investissement est parfaitement en ligne avec les besoins de nos clients. Et en même temps, avec notre objectif de développement du Québec.

C'est pourquoi nous avons décidé récemment d'augmenter notre participation dans Gaz Métro en rachetant les parts de SNC-Lavalin.

Investir dans les PME

Je vous parle d'une grande entreprise, mais nous portons aussi une attention soutenue aux PME.

Le Québec a réussi depuis 30 ans une remarquable diversification de son économie. Une telle chose n'est possible qu'avec des PME dynamiques. Les sociétés d'envergure internationale commencent parfois dans un sous-sol.

Serge Godin a littéralement démarré CGI dans son sous-sol. On parle aujourd'hui d'un groupe de 30 000 salariés, présent dans 15 pays.

L'exemple de Cascades, qui était au départ une entreprise familiale, est aussi très révélateur de la façon dont une économie se développe à long terme.

Or, il existe plusieurs dizaines de PME québécoises capables de se transformer en grandes entreprises d'envergure internationale. Il existe des centaines de jeunes entrepreneurs, de gestionnaires de la relève, de scientifiques et de techniciens – déterminés, pleins d'idées neuves. Ce sont eux qui préparent le Québec de demain.

Nous devons investir dans les meilleurs, les plus prometteurs. Non seulement pour contribuer au développement du Québec, mais aussi pour saisir des occasions d'affaires.

Les PME sont présentes partout sur le territoire. Mais pas la Caisse. Comment nous assurer que ces PME puissent avoir accès à notre expertise et à nos moyens financiers? Notre réponse : forger un partenariat avec Desjardins, une institution financière très intégrée au tissu social et économique du Québec.

Ensemble, nous avons donc créé un fonds de 600 millions. Déjà, nous avons commencé à investir, de Montréal à Daveluyville, de Métabetchouan à Val-d'Or, et jusqu'à Havre-Saint-Pierre. Nous allons faire en sorte de trouver ces PME vouées à un brillant avenir et leur offrir nos services et nos fonds pour développer le Québec – tout le Québec – à long terme.

Moi-même, je vais continuer à mettre la main à la pâte. Je vais aller en région pour parler aux gens et leur dire ce que nous faisons. Ce que nous faisons avec eux et pour eux.

Préparer l'avenir

Notre contribution ne passe pas seulement par nos investissements financiers. Le volume et l'envergure de son activité fait de la Caisse une sorte d'intégrateur financier. Nous sommes actifs, directement ou indirectement, dans tous les métiers liés à la finance.

La Caisse peut donc contribuer à renforcer l'expertise financière au Québec. Je pense à nos relations avec les universités québécoises. Nous avons des liens depuis des années avec l'UQAM, McGill et les HEC. Nous allons plus loin :

- D'abord, avec un programme permanent de stages au sein de la Caisse;
- Avec l'Université Laval et l'UQAM, nous allons supporter des programmes de recherche en analyse financière;

- Avec Sherbrooke, un agenda de recherche sur les pratiques d'investissements;
- Avec l'École de technologie supérieure, un programme en ingénierie financière;
- Et avec Concordia, sur l'investissement durable.

C'est donc un autre type d'investissement, dans l'expertise financière québécoise. Un investissement qui va beaucoup nous rapporter.

Développer le milieu financier

À titre d'intégrateur financier, nous ne travaillons pas qu'avec les universités. Dans le cours normal de nos activités – filiales comprises – nos dépenses d'exploitation au Québec atteignent des centaines de millions de dollars par année.

Cette masse critique était voulue par les créateurs de la Caisse. Nous l'utilisons pour contribuer à maintenir un milieu financier actif et moderne au Québec. Par exemple, en privilégiant l'achat auprès de fournisseurs québécois, tant que l'expertise et les prix sont au rendez-vous.

Nous pouvons aussi encourager des entreprises étrangères avec qui nous faisons affaire à s'installer chez nous. C'est ce que la Caisse a fait dans le passé avec *State Street*, sous le leadership de Michel Nadeau.

Ou encore, en appuyant des initiatives structurelles. Par exemple, le projet de grappe financière de Montréal. Ça aussi, ça va nous rapporter, parce qu'un secteur financier dynamique permet de créer de la richesse. De la richesse pour tout le Québec.

Le défi international

La Caisse est donc très active comme investisseur et intégrateur financier au Québec.

Ma question : est-ce que c'est suffisant ? Dans un monde qui a profondément changé, est-ce que ça suffit pour remplir notre rôle de développement à long terme du Québec? Est-ce que la Caisse fait le maximum possible pour que le Québec aille au bout de ses capacités?

Ma réponse est non.

Car pour réussir, le Québec doit également aller au bout de ses capacités à l'international. Et il y a là tout un défi.

Le monde que nous avons connu depuis la chute du Mur de Berlin n'existe plus. Il y a une autre transformation profonde en cours. Après la chute du Mur de Berlin, le libre-échange, la mondialisation, la finance internationale avaient le vent dans les voiles. L'optimisme régnait. Cette époque est terminée. Depuis, la certitude a fait place à l'in-certitude. L'optimisme a fait place à l'inquiétude. Nous évoluons désormais dans un monde plus complexe et plus turbulent.

Devant une telle situation, nous pourrions avoir un réflexe de repli, de frilosité. Ce serait une erreur tragique, un retour en arrière.

À la fin des années 80, c'est le Québec qui a mené la charge en faveur du libre-échange. Et ça nous a très bien servi. Aujourd'hui, il faut de nouveau faire le choix de conquérir le monde. Un monde de concurrence féroce entre les nations, où le libre-échange n'est pas toujours libre et où les pays comme les entreprises cherchent sans relâche des moyens de faire pencher la balance en leur faveur.

Dans un tel monde, le Québec ne peut pas se cacher. Il se doit de gagner. Et pour gagner, nous devons avoir la volonté d'aller au bout de nos capacités.

Aujourd'hui et dans l'avenir, la concurrence viendra de tous les coins de la planète. Et les occasions d'affaires aussi. Le Québec a la capacité de relever ce défi, de saisir ces occasions. Et la Caisse peut jouer un rôle important.

L'objectif reste le même, mais c'est la façon d'y parvenir qui doit être adaptée à notre temps. La Caisse doit devenir un pont – un pont pour les entreprises québécoises capables de conquérir les marchés mondiaux.

La Caisse comme pont vers l'international

Dans un monde si différent, relever ce défi ne sera pas facile. Depuis 20 ans, la part du Québec dans le total des exportations canadiennes a diminué. Le ratio exportations / PIB du Québec est plus bas que la moyenne canadienne. Seulement 30% des PME québécoises qui exportent le font en Europe. 16% seulement de ces PME vont en Asie. C'est peu, trop peu.

Le Québec est confronté à un défi sur le plan international. Pour s'enrichir, pour bâtir des entreprises de taille, le Québec devra exporter plus. Et il devra le faire partout dans le monde. Il ne fait aucun doute dans mon esprit que l'avenir économique du Québec se jouera en partie dans notre capacité de prendre pieds sur tous les grands marchés de la planète.

Le fait qu'une société de moins de 8 millions de personnes soit dotée d'une institution financière comme la Caisse n'est pas un phénomène banal.

Et compte tenu de la taille limitée des économies québécoise et canadienne, la Caisse a été amenée au cours des ans à étendre sa présence sur les marchés internationaux. 45% de la valeur de nos titres boursiers sont à l'international. 55% de notre portefeuille immobilier se trouve à l'étranger. Et 70% de nos placements privés sont faits à l'extérieur.

Or, pour obtenir des rendements pour nos déposants, nous devons continuer à développer notre présence à l'international et dans les nouveaux marchés.

Cette dimension internationale de la Caisse, nos investissements dans le monde, nos réseaux de contacts internationaux, l'expertise que nous acquérons dans les nouveaux marchés, tout cela peut être mis au service des entreprises québécoises.

Dans le marché américain, d'abord. Malgré les difficultés de nos voisins, on parle ici de la première économie mondiale et d'un marché que nous connaissons bien – un marché qui doit rester prioritaire.

Le Québec doit aussi renforcer sa présence en Europe. On parle d'un marché de 500 millions de personnes. Pour simplifier l'accès des entreprises québécoises à ce marché, en octobre 2009, nous avons conclu un partenariat avec AXA Private Equity, une grande firme française.

Mais en même temps, nous devons regarder du côté de l'Asie et de l'Amérique du Sud – vers les pays en très forte croissance. Nous venons justement de conclure un partenariat avec la Banque HSBC. On parle d'une institution financière globale, très présente en Asie ou au Brésil. Cette entente a pour but d'offrir un appui des deux institutions aux entreprises du Québec. On leur offre du financement pour des projets de plus de 10 millions de dollars à l'étranger.

Toute cette expertise et tous ces réseaux sont au service de nos déposants, des entreprises québécoises et donc du Québec.

En même temps, nous avons lancé une stratégie de co-investissement avec les sociétés québécoises. Voici un exemple. Le Cirque du Soleil, déjà bien établi dans plusieurs pays du monde. Et avec qui nous avons récemment décidé de co-investir 25 M\$ dans un fonds de production et de développement. L'objectif? Créer de nouveaux produits qui renforceront la présence du Cirque dans le monde.

La Caisse possède la masse critique, l'expertise, l'envergure et la crédibilité sur les marchés internationaux. Et nous avons l'intention d'étendre encore davantage nos réseaux de contacts et notre expertise partout dans le monde, et surtout, dans les pays émergents.

Dans l'avenir, nous allons développer d'autres partenariats internationaux avec des investisseurs institutionnels qui ont une vision à long terme. Des fonds souverains ou d'autres caisses de retraite d'envergure internationale, qu'ils soient au Canada, en Norvège, en Chine ou à Singapour.

Je pense que c'est là une dimension essentielle de la contribution de la Caisse. Servir de pont entre nos entreprises et le monde. C'est le volet de notre stratégie de développement économique que nous devons accentuer et intensifier.

Cette dimension internationale de la Caisse, qui contribue à l'image de marque et au rayonnement du Québec dans le monde, cela fait partie de cet héritage que nous ont légué nos prédécesseurs. Un héritage que nous devons faire fructifier.

Conclusion

Quand M. Lesage disait qu'une institution financière pouvait être révolutionnaire, il rajoutait ceci :

«Elle ne se développe cependant qu'en acceptant une grande rigueur de principes.»

En renforçant les fondations de la Caisse, nous avons voulu revenir à l'essentiel. À ces principes de rigueur qui guident toutes nos actions pour générer des rendements.

En déployant notre stratégie de contribution au développement économique du Québec, nous allons faire de même. Guidés par le bon sens, en avançant étape par étape, en misant sur nos avantages comparatifs.

Le monde est en pleine transformation. Pour continuer à aller au bout de ses capacités, le Québec doit relever ce défi, *saisir* les occasions qui se présentent.

Nous sommes donc déterminés à être un pont entre le Québec et le monde.

Nous sommes déterminés à aller au bout de nos capacités pour mieux servir nos déposants, les entreprises québécoises et le Québec.

MERCI