



## RECENTRAGE STRATÉGIQUE DE LA CAISSE DE DÉPÔT

En ce début d'année et par souci de transparence, il m'apparaît utile de faire le point sur la Caisse, sur ce que nous avons fait depuis dix mois et sur nos priorités pour la prochaine année.

La Caisse vient de vivre la période la plus difficile de son histoire. Nous devons nous adapter à un environnement économique et financier profondément transformé. Des changements importants s'imposaient.

L'équipe de direction s'est donc renouvelée en accueillant de nouveaux talents ainsi que des dirigeants performants qui connaissent bien notre institution.

Ces changements s'inscrivent dans un plan d'action élaboré en consultation avec nos employés et nos déposants, et avec le plein appui du conseil d'administration.

### **Des principes inspirés par le « gros bon sens »**

Certains principes fondamentaux nous ont guidés dans notre action. Ces principes relèvent, pourrions-nous dire, du « gros bon sens » et se résument en quelques mots : simplicité, rigueur, performance et souci du client. C'est en demeurant fidèle à ces principes que nous pourrions construire un succès durable, reposant sur de solides fondations.

Nous avons mis en œuvre un plan de recentrage stratégique, visant à simplifier et à améliorer le fonctionnement de la Caisse, revenant ainsi aux métiers de base dans lesquels nous affichons une solide feuille de route. Nous entendons investir dorénavant exclusivement dans des véhicules financiers transparents que nous maîtrisons en profondeur.

Ainsi, nous avons regroupé les activités d'investissement, repositionné le groupe Immobilier sur ses activités de base et éliminé plusieurs des activités d'ingénierie financière à l'origine, en grande partie, des résultats de 2008. Nous avons rééquilibré notre portefeuille de placements, notamment en achetant progressivement neuf milliards de dollars d'actions pour bénéficier du regain des marchés boursiers.

Nous avons entamé une révision exhaustive de nos processus de gestion des risques. Le déploiement de ce plan d'action, qui devait s'étendre sur trois ans, a été grandement accéléré, la majeure partie étant maintenant terminée.

Nous avons aussi changé notre approche de communication pour être plus transparents. Par exemple, nous avons pris la décision de présenter dorénavant un aperçu de nos résultats à la mi-année, une première dans l'histoire de la Caisse.

En tant qu'investisseur axé sur le long terme, la Caisse doit également avoir de solides fondations financières qui peuvent résister aux turbulences périodiques des marchés. C'est

pourquoi nous avons presque doublé nos liquidités disponibles et réduit notre passif, notamment nos emprunts, de 20 milliards de dollars. Nous avons aussi réduit notre dépendance au financement à court terme en le remplaçant par du financement à long terme. En seulement deux mois, nous avons refinancé plus de 7 milliards de dollars à des taux très avantageux, ce qui témoigne de la confiance des investisseurs mondiaux envers les nouvelles orientations de la Caisse.

En somme, la Caisse est aujourd'hui en meilleure santé qu'au printemps dernier.

## Cinq priorités

Malgré les progrès accomplis, il reste beaucoup de travail à faire.

Notre objectif est de créer à la Caisse une culture axée sur le service, fondée sur la prise de risques mesurés, afin de fournir à chacun de nos déposants les rendements à long terme dont il a besoin. Autrement dit, les rendements nécessaires pour assurer la pérennité des régimes de retraite et d'assurance dont les Québécoises et les Québécois bénéficient.

Comment faire ? En plaçant nos clients, les déposants, au cœur des préoccupations quotidiennes de nos employés. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes donné cinq priorités à réaliser d'ici les 18 prochains mois.

La première est d'établir un nouveau modèle de **collaboration** avec nos clients, afin de faciliter à la fois notre compréhension de leurs besoins et leur compréhension de nos stratégies d'investissement. Cette priorité s'inscrira d'ailleurs à l'intérieur de contrats détaillés qui définiront clairement nos engagements envers chacun d'entre eux.

Nous agissons ainsi avec un **esprit fiduciaire** authentique, en procurant un rendement ajusté au risque et au passif de nos déposants, notre deuxième priorité. Misant sur son expertise et ses avantages comparatifs, la Caisse doit pouvoir leur offrir de la flexibilité, des portefeuilles spécialisés performants et des stratégies d'investissement sur mesure les protégeant mieux contre les risques liés aux taux d'intérêt et à l'inflation, tout en leur permettant d'obtenir un rendement durable.

En capitalisant sur ces mêmes avantages concurrentiels, la Caisse veut également jouer un rôle de leadership auprès de l'entreprise au **Québec**, notre troisième priorité. La Caisse doit tirer profit de sa proximité avec le marché québécois pour investir dans des petites et moyennes entreprises prometteuses, susceptibles de générer des rendements avantageux pour nos déposants. C'est exactement ce que nous ferons dans le cadre de notre partenariat de 600 millions de dollars avec Desjardins. Nous pouvons aussi faire appel à notre expertise et à nos réseaux pour appuyer les moyennes entreprises dans leur développement, et servir de pont vers leur succès à l'extérieur du Québec. En jouant ce rôle dans l'économie québécoise, nous travaillons à la fois pour le bénéfice de nos déposants et des entreprises du Québec. Voilà pourquoi la recherche de rendement et la contribution au développement économique du Québec vont de pair.

Notre quatrième priorité est de poursuivre l'amélioration de notre **gestion des risques**. Il ne s'agit pas de ne plus prendre de risques – ils sont inhérents à l'investissement – mais de les comprendre en profondeur. Nous pourrions ainsi les choisir avec justesse et précision, afin d'atteindre les rendements à long terme attendus par nos déposants.

Enfin, notre cinquième priorité est de changer la **culture** de la Caisse – autrement dit, changer nos façons de faire. Il faut bien sûr commencer par mieux comprendre les besoins de nos clients, mais aussi considérer l'équilibre rendement-risque dans toutes les décisions prises par nos gestionnaires de portefeuille, mettre l'accent sur la collaboration et le travail d'équipe, nous fixer des objectifs d'excellence et, peut-être encore plus important, comprendre que notre expertise est au service de nos déposants et du Québec.

### **Bâtir des fondations solides**

2009 aura été une année de transition, marquée par des changements nécessaires. Nous poursuivrons nos efforts en 2010 par l'implantation de nos cinq priorités. Des fondations solides sont essentielles à notre stabilité à long terme.

Mais la réalisation de ces priorités n'est qu'une première étape, un passage obligé. Pour produire les rendements compétitifs et durables dont les Québécoises et les Québécois ont besoin pour l'avenir, nous devons bâtir une institution qui pourra saisir les occasions et réussir sur les marchés mondiaux, particulièrement ceux à forte croissance. Ainsi, tout en progressant dans la réalisation de nos cinq priorités, nous jetterons les bases des compétences qui nous permettront d'exceller et de trouver notre place parmi les grands investisseurs mondiaux.

Michael Sabia  
Président et chef de la direction  
Caisse de dépôt et placement du Québec