



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE QUÉBEC

« La Caisse face à un monde en pleine turbulence »

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

Québec, le 5 octobre 2011

Seule la version prononcée fait foi

INTRODUCTION

Merci beaucoup de cette invitation. Je suis heureux d'être aujourd'hui à Québec pour m'adresser à vous.

Je suis particulièrement heureux d'être ici au Château Frontenac. Un édifice qui fait partie du patrimoine québécois et un investissement prestigieux de la Caisse.

À titre de gens d'affaires, vous devez faire face, chaque jour, à un monde turbulent et volatil, en transformation perpétuelle, et rempli de défis.

À la Caisse, nous nageons dans les mêmes eaux que vous.

Aujourd'hui, je veux vous parler de ce contexte économique mondial et, surtout, de la façon dont la Caisse entend se positionner pour l'avenir.

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL

Chaque jour, nous sommes bombardés de mauvaises nouvelles économiques et financières.

- L'endettement souverain exagéré et les problèmes de contagion en Europe
- Faible croissance des pays développés
- La fragilisation du système financier

Ce qui explique :

- La dégringolade des grandes bourses de 10 à 20 % depuis le 1^{er} août
- La chute, par exemple, du titre de la grande banque française Société générale d'environ 70 % depuis février
- Au début du mois d'août, des variations amplifiées du S&P, parfois jusqu'à 7 % en une journée

En somme, nous évoluons dans un environnement volatil et incertain.

Je vois deux grands types d'enjeux :

- À l'avant-plan et à plus court terme, des turbulences qui s'apparentent à une tempête économique et financière, surtout concentrée sur l'Europe.
- Et à l'arrière-plan, de profonds changements structurels provoqués par la montée spectaculaire des pays dits émergents. L'équivalent, selon moi, d'un déplacement des plaques tectoniques de l'économie mondiale.

Une tempête, le choc de plaques tectoniques ... Nous vivons décidément une époque mouvementée!

1. À l'avant-plan : une tempête économique et financière

Parlons d'abord de la tempête.

Les enjeux les plus sérieux sont concentrés en Europe. Et s'ils ne sont pas bien gérés, il y a risque de contagion. Aucun pays n'est immunisé.

L'Europe est présentement embourbée dans un cercle vicieux :

- La faible croissance économique soulève des craintes au sujet de l'ampleur de la dette souveraine...
- Qui soulèvent des doutes au sujet de la capitalisation des banques...
- Des doutes qui, à leur tour, augmentent les coûts que doivent payer les banques pour obtenir des capitaux...
- Ce qui se traduit par une baisse du crédit aux entreprises et aux consommateurs...
- Ce qui, à son tour, affecte la croissance économique, l'emploi et la consommation...
- Et on recommence!

Pour briser ce cercle vicieux, des mesures courageuses au plan politique sont nécessaires.

L'Europe doit agir, mais à ce jour, on doit constater l'échec du leadership politique européen, surtout mis en doute à Berlin.

Malheureusement, les États-Unis souffrent de problèmes similaires, ce qui aggrave la situation. Les États-Unis n'auront pas d'autre choix que de s'attaquer à ces enjeux à leur tour.

Mais vu le contexte politique, ce n'est pas réaliste avant les élections de novembre 2012.

Et c'est évident qu'il y aura des conséquences ici, au Canada et au Québec. C'est inévitable. Mais, par rapport aux économies développées, nous sommes assez bien positionnés.

D'abord, grâce à un système financier et bancaire solide, qui fait l'envie du monde entier.

Et parce que nous avons la chance d'avoir des ressources naturelles abondantes et convoitées, à la suite de l'explosion de la demande des pays émergents.

2. Changements structurels

Ça en fait déjà beaucoup à gérer en même temps.

Mais il faut également tenir compte d'autres phénomènes sous-jacents.

La trame de fond?

C'est celle d'une transformation en profondeur de notre environnement géopolitique, économique et financier.

L'équivalent d'un déplacement des plaques tectoniques à l'échelle continentale. Implacable, graduel, *irréversible*.

Le monde évolue clairement vers deux sphères économiques globales. Celle des pays développés, à faible croissance. Et celle des pays émergents, à forte croissance.

Le dynamisme des pays émergents est évident.

- Ils créent de nouveaux géants manufacturiers au niveau planétaire.
- Ils connaissent une urbanisation effrénée, avec 1,3 million de personnes migrant chaque semaine vers les villes – autrement dit, 10 nouvelles villes de Québec chaque mois!

- Et ils vont ajouter un milliard de nouveaux consommateurs à la classe moyenne d'ici 10 ans.

Qu'est-ce que tout ça signifie? Des occasions d'investir.

Bien sûr, il y aura des hauts et des bas. Tout n'y est pas parfait.

Mais à côté de ça, les pays développés semblent piétiner, aux prises avec plusieurs défis :

- Celui de la démographie
- Celui de la croissance
- Et celui de la productivité

C'est la combinaison de ces deux grands phénomènes — à l'avant-plan et à l'arrière-plan — qui crée le climat d'instabilité et de volatilité extrême que nous connaissons.

Cette transformation ne sera pas réalisée du jour au lendemain.

Elle nécessitera des ajustements. Il y aura sans doute des bouleversements.

Mais tout n'est pas noir : un monde de grande volatilité recèle également des occasions d'investissement.

Pour qui? Pour les investisseurs à long terme comme la Caisse.

La Caisse doit s'ajuster à cet environnement

Voilà donc le monde auquel nous faisons face.

Je le répète : *personne* n'est immunisé.

La Caisse ne l'est pas, le Québec non plus, ni d'ailleurs nos entreprises.

Cela dit, la Caisse est mieux positionnée qu'elle ne l'était.

Pourquoi? Parce que nous avons rebâti nos fondations au cours des 24 derniers mois.

Grâce à nos efforts, nos bases sont plus solides.

Nous avons plus de flexibilité et d'agilité pour naviguer dans ce nouveau monde.

Comment donc se positionner dans ce contexte pour en tirer le maximum?

Et comment allons-nous contribuer au positionnement du Québec et de ses entreprises dans cet environnement global?

C'est tout un défi. Un défi que la Caisse est prête à relever.

Notre succès sera mesuré sur deux plans : les rendements de nos déposants et notre contribution au développement économique du Québec.

Ces deux composantes de notre mission guident chacune des décisions que nous prenons au jour le jour.

Nos racines ont été inscrites ici, à Québec, par le discours de Jean Lesage lors de la création de la Caisse en 1965.

Il disait ceci :

« La Caisse 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. »

Notre stratégie pour y arriver repose sur trois piliers.

Le Québec. Comment mieux servir les intérêts du Québec?

Le monde. Comment saisir les meilleures occasions d'investissement?

Et notre monde. Comment doter notre organisation des compétences qui lui permettront de réaliser ses ambitions au Québec et dans le monde?

Nous sommes convaincus que c'est la connaissance qui va faire la différence. Pas seulement par la lecture des bilans. Il faut aller beaucoup plus loin. Il faut plus de

profondeur. Il faut mieux analyser les fondamentaux. Oui, il faut comprendre la performance financière, mais tout aussi important, les opérations de chacun de nos investissements.

C'est cette expertise qui nous permettra de nous démarquer. Étant donné la volatilité de notre environnement — qui va perdurer —, c'est la seule façon de prendre des décisions d'investissement prudentes, solides et plus stables pour l'avenir.

PILIER 1 : LE QUÉBEC

Donc, la stratégie. Pilier 1 : le Québec.

Nous sommes engagés de trois façons :

- Investir dans les entreprises québécoises les plus prometteuses
- Servir de pont entre le Québec et le monde
- Et développer l'entrepreneurship

Nous avons déjà plus de 36 milliards de dollars investis au Québec.

Et nous voulons continuer d'investir dans des projets porteurs et dans les entreprises québécoises de qualité — des entreprises prometteuses.

Celles qui se sont démarquées dans leur secteur d'activité et qui profiteraient d'un financement de la Caisse pour poursuivre leur croissance, ici et ailleurs.

Je le dis aux entrepreneurs québécois, à tous les Québécois :

La Caisse est plus que jamais prête à faire des affaires.

Après tout, s'il y a un territoire où nous possédons un avantage indéniable, c'est bien le Québec.

Nous avons une connaissance intime du marché, de l'économie, des entreprises d'ici, et des gens qui les dirigent.

Il est donc tout naturel d'investir ici pour obtenir du rendement.

Investir dans les entreprises prometteuses

Nous allons accroître en priorité nos investissements dans les moyennes entreprises. Elles sont un important moteur de l'économie en termes d'innovation et de création d'emplois.

Elles représentent un excellent potentiel économique pour le Québec.

Prenez l'exemple de l'Allemagne, un pays fort où les exportations réelles nettes ont contribué aux deux tiers de la croissance économique des dix dernières années.

Ce pays a réussi à se doter d'un réseau assez exceptionnel d'entreprises de taille moyenne misant sur des créneaux spécifiques et sur des produits à haute valeur ajoutée.

Au Québec, comme en Allemagne, beaucoup d'entreprises ont des dirigeants qui sont aussi les principaux actionnaires et qui ont une perspective de long terme.

Je pense que le modèle allemand peut servir de source d'inspiration pour les PME québécoises.

C'est ce que nous avons en tête quand nous investissons dans Teraxion, une société d'ici. Parce que c'est un acteur bien positionné dans un domaine d'expertise en pleine effervescence.

Qui exporte 95 % de ses produits. Qui fait aussi partie d'un bassin de haut calibre en recherche optique ici même, à Québec.

Teraxion n'est qu'un exemple parmi d'autres.

Et bien sûr, nous souhaitons continuer d'accompagner les grandes entreprises du Québec, comme nous l'avons toujours fait.

C'est pour cette raison que nous avons investi 200 millions de dollars additionnels dans Industrielle-Alliance, dirigée par Yvon Charest, qui est avec nous ce midi.

Pourquoi? Parce que nous pensons que cette société d'assurance est parmi les mieux gérées au Canada.

Un pont vers l'international

Et en mettant l'accent sur ces compagnies, nous voulons en même temps agir comme un **pont vers l'international** pour les entreprises du Québec.

Parce que nous sommes convaincus que nos entreprises peuvent gagner dans les marchés mondiaux.

Parce que nous croyons que la meilleure façon d'aider l'économie du Québec à croître, c'est de l'aider à se mondialiser.

Selon l'OCDE, chaque dollar investi par une compagnie à l'étranger peut générer des retombées importantes dans son propre marché.

Quand une compagnie québécoise investit à l'étranger, elle devient plus forte et le Québec s'enrichit.

- Voilà pourquoi nous avons financé un investissement de Cascades pour renforcer son positionnement stratégique aux États-Unis.
- Voilà pourquoi nous avons appuyé Kruger. La compagnie avait décidé d'investir aux États-Unis pour accéder à de nouveaux marchés et se repositionner face à ses concurrents.
- Voilà pourquoi nous avons investi dans un projet d'acquisition structurant par GLV en Autriche, faisant de cette entreprise un des leaders mondiaux dans son créneau.

La Caisse est à votre service. Non seulement au Québec, mais aussi dans le monde.

L'entrepreneurship

Le fil conducteur de l'histoire du milieu des affaires québécois est l'entrepreneurship. Ce sont les entrepreneurs qui ont bâti le Québec d'aujourd'hui.

Oui, je pense à Armand Bombardier. Également à Alain Bouchard, à Serge Godin, à Marcel Dutil et à Pierre Péladeau.

Ce sont les entrepreneurs qui lancent les entreprises. Qui se battent pour les faire grandir. Pour qu'elles se dépassent. Le résultat? L'enrichissement de la communauté.

C'est pourquoi nous voulons tant renforcer cette culture d'entrepreneurship — un autre volet de notre plan pour le Québec.

Nous appuyons ainsi plusieurs initiatives d'organismes tels que la faculté d'administration de l'Université Laval, l'École d'Entrepreneurship de Beauce, la Fondation de l'entrepreneurship, et QG 100 — sous le leadership de Charles Sirois, un des entrepreneurs chevronnés du Québec.

PILIER 2 : LE MONDE

Le deuxième pilier de notre stratégie, c'est le monde. Comment inscrire l'action de la Caisse dans ce monde volatil et comment en faire profiter le Québec?

Par un accent encore plus prononcé sur la stabilité. Et par une approche de plus long terme.

Notre stratégie internationale s'appuie sur :

- les investissements privés
- les investissements boursiers
- et une exposition plus importante dans les marchés à forte croissance

Investissements privés

Du côté privé, nous allons augmenter nos investissements dans les infrastructures, les placements privés et l'immobilier.

Ces secteurs procurent des rendements moins volatils et plus stables.

Nous y avons une solide expertise fondée sur une excellente connaissance opérationnelle.

La demande en infrastructures est énorme à l'échelle mondiale. À la fois dans les pays émergents, et dans les pays développés.

L'OCDE prévoit des investissements globaux en infrastructures de 40 000 milliards de dollars au cours des 20 prochaines années.

Vous avez bien compris, j'ai dit 40 000 *milliards* de dollars...

Je comprends pourquoi Pierre Duhaime, à SNC-Lavalin, est si occupé...

Et puis dans ce monde incertain, l'immobilier est un secteur où la Caisse détient un avantage comparatif, étant déjà l'un des dix plus importants investisseurs au monde.

Toute une plateforme pour s'attaquer à de nouveaux marchés.

Investissements boursiers

En matière d'investissements boursiers, voici la situation.

Nous détenons présentement des investissements dans plus de 500 sociétés.

Dans le monde actuel, pouvons-nous vraiment bien comprendre, en profondeur, chacune de ces sociétés dans lesquelles nous avons investi? La réponse est tout simplement NON.

Nous allons concentrer nos investissements dans moins de titres, afin d'aller beaucoup plus en profondeur dans l'analyse de chacun.

Le fait pour une entreprise de faire partie d'un indice comme le S&P 500 ou le Dow Jones, par exemple, ne suffit pas.

Selon nous, il importe plus que jamais d'investir uniquement dans les meilleures entreprises, et au meilleur moment possible :

- celles dotées d'une forte équipe de direction
- bien positionnées dans leur secteur
- avec une solide marque de commerce
- ayant une grande stabilité financière, une forte rentabilité et, souvent, un dividende important.

Je pense à Canadien National, une société bien de chez nous, devenue un chef de file nord-américain. Un important générateur de retombées économiques.

Une entreprise extrêmement bien gérée, avec un dividende fiable.

Une entreprise qui transporte beaucoup de nos produits et ressources naturelles, ce qui en fait un beau pari sur la croissance future de l'économie nord-américaine.

CGI est un autre bel exemple.

Une société très bien gérée. Qui va profiter du besoin des pays développés d'améliorer fortement leur productivité pour demeurer concurrentiels. Pour nous, CGI est un gagnant.

C'est notre rôle de bâtir une Caisse capable d'identifier ces entreprises prometteuses tôt dans le processus, pour pouvoir y investir au bon moment.

Quand nous aurons acquis la conviction qu'une entreprise constitue un investissement solide, nous prendrons des positions plus importantes, pour des périodes plus longues.

Ainsi, nos portefeuilles d'investissements seront *plus stables*, parce que nous allons investir dans des compagnies *plus stables*, qui vont nous procurer des rendements *plus stables* — pour nos déposants, pour tous les Québécois.

Marchés des pays émergents

La Caisse bien sûr va continuer d'investir dans les pays développés. Mais nous devons aussi nous tourner progressivement vers les pays émergents.

En l'an 2000, le tiers de la croissance mondiale provenait des pays émergents. Aujourd'hui, c'est plus des trois quarts, selon le gouverneur de la Banque du Canada, Mark Carney. Une accélération remarquable!

La Caisse et le Québec doivent y être présents. Parce que la croissance s'y trouve. Et c'est la croissance qui compte.

Au fur et à mesure que nous allons investir de par le monde, nous allons compter sur une stratégie de partenariats.

Dans un monde aussi complexe, la Caisse ne peut pas tout maîtriser.

Nous travaillerons donc avec des partenaires possédant une expérience du terrain ou du secteur que nous n'avons pas.

Cela sera bon pour la Caisse et bon pour le Québec.

Plus nous aurons de partenaires internationaux avec qui travailler, plus ce sera facile pour nous de servir de pont vers l'international pour les entreprises d'ici.

PILIER 3 : NOTRE MONDE

Le 3^e pilier de notre stratégie consiste à nous donner les moyens de nos ambitions, ici au Québec et dans le monde.

Ce pilier, c'est *notre* monde, nos gens, nos façons de faire.

Dans l'avenir, avec notre nouvelle philosophie d'investissement, l'expertise et la connaissance de la Caisse dans le monde augmenteront en quantité et en qualité.

Nous allons donc renforcer notre expertise financière avec des gens qui ont de fortes compétences opérationnelles.

Des gens de terrain, qui comprennent les enjeux de production et de mise en marché.

En somme, des gens qui nous donneront un avantage concurrentiel en tant qu'investisseur.

Par exemple, des géologues, ingénieurs, métallurgistes, gestionnaires de projets, analystes dans les secteurs de haute technologie. Bref, des gens qui connaissent leur domaine d'expertise en profondeur.

De plus, nous aurons besoin de gens pour dénicher les meilleurs partenaires au Brésil, en Turquie ou en Chine. Des gens qui peuvent évoluer dans des cultures différentes et tisser des liens pour les rapprocher.

Longue histoire courte. Nous voulons faire évoluer la Caisse. D'une entité axée sur la finance vers une entité qui ajoutera des capacités d'analyse opérationnelle et géopolitique à sa grande expertise financière.

Ce sont les fondamentaux qui comptent. C'est la connaissance qui compte.

La connaissance du Québec, la connaissance du monde, les deux grâce aux connaissances de *notre* monde.

CONCLUSION

Des changements importants sont en cours à la Caisse. Mais c'est juste le début d'un nouveau chapitre. Mettre en œuvre les changements exigera du temps et de la prudence. Le fait qu'ils soient nécessaires n'est pas surprenant.

Je vous rappelle les propos de Jean Lesage :

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

Le monde change, le Québec change et la Caisse aussi, change.

Nous devons nous adapter à un monde en constante évolution.

Parce que nous devons être en mesure d'aider le Québec lui-même à changer.

Le fait qu'une nation de moins de 8 millions de personnes dispose d'une force comme la Caisse n'est pas un phénomène banal.

Nous en sommes pleinement conscients.

Et nous sommes tout aussi ambitieux pour la Caisse que vous l'êtes pour la région de Québec, et que nous le sommes, ensemble, pour le Québec.

Nous ne voulons rien de moins que faire de cette institution un des meilleurs investisseurs au monde. Au service du développement à long terme du Québec, de nos déposants et de tous les Québécois et Québécoises.

MERCI !