



## CERCLE CANADIEN DE MONTRÉAL

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

**Montréal, le 2 juin 2010  
Seule la version prononcée fait foi**

## INTRODUCTION

Bonjour,

J'aimerais saluer les dirigeants du Cercle canadien et les remercier de cette invitation.

Nous sommes ici dans un lieu chargé d'histoire.

Et pour voir loin dans l'avenir, la connaissance de l'histoire est importante.

Je vous lis un court extrait du discours prononcé par le Premier ministre Jean Lesage, lors de la création de la Caisse, il y a 45 ans :

*«La Caisse est appelée à devenir l'instrument financier le plus important et le plus puissant au Québec »*

Il avait vu juste.

Avec des actifs nets de plus de 130 milliards, la Caisse est devenue un instrument financier important, non seulement au Québec, mais aussi au Canada et dans le monde.

Ce n'est pas un mince accomplissement.

Et c'est pour ça que cette institution est devenue un objet de grande fierté pour les Québécois.

Mais ça, c'était avant la crise financière.

Une crise qui a frappé de plein fouet les institutions financières partout dans le monde, et la Caisse n'y a pas échappé.

La confiance envers notre institution a été ébranlée.

C'est comme s'il y avait eu un tremblement de terre financier et que les fondations de la Caisse avaient été fissurées.

Il fallait analyser ces fondations, avant de les rebâtir, pour redonner à cette institution la solidité, l'agilité et l'excellence auxquelles les déposants et les Québécois s'attendent.

C'est une tâche de longue haleine que nous avons entreprise.

Une tâche qui doit se faire pas à pas, pierre par pierre.

Déjà, nous avons accompli beaucoup.

Nous n'en sommes encore qu'au début, mais je peux affirmer aujourd'hui, devant vous, que la Caisse de dépôt est déjà beaucoup plus solide qu'il y a un an.

## CINQ PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Nous avons tiré les leçons de ce qui s'est passé en 2007 et 2008, de façon à ne plus revivre de pareilles expériences.

Beaucoup de ce que nous avons accompli en 2009 s'est fait dans cette optique.

Mais nous ne devons pas rester figés dans le passé.

Le Québec et la Caisse doivent aller de l'avant.

Le temps est maintenant venu de nous tourner vers l'avenir.

Nous avons donc présenté, au début de l'année, un plan stratégique de cinq priorités.

Un : nous construisons un nouveau modèle de collaboration avec nos déposants.

Cela signifie qu'ils doivent être au cœur des préoccupations quotidiennes de nos gens.

Que nous devons comprendre leurs besoins et nous assurer que les déposants comprennent nos stratégies d'investissement.

Il y a là une exigence de transparence et de dialogue constant.

Deux : nous voulons agir dans un esprit de fiduciaire.

C'est-à-dire que nos gens doivent gérer l'argent des déposants comme si c'était leur argent:

- D'une part, en leur procurant un rendement ajusté à leurs besoins propres,
- Et d'autre part, en leur offrant un portefeuille assez flexible pour leur permettre d'avoir une stratégie personnalisée.

Trois : nous voulons exercer pleinement notre leadership économique au Québec.

Cela signifie investir dans les entreprises québécoises, bien sûr.

Mais également, faire bénéficier le Québec de notre expertise et de nos réseaux dans le monde.

Nous avons aussi la responsabilité de faire circuler l'information, de contribuer au débat public, aux réflexions sur la finance et l'économie et à la formation d'une relève québécoise de haut calibre.

Quatre : nous voulons continuer à renforcer notre gestion des risques jusqu'à devenir un chef de file mondial dans ce domaine.

Et cing : nous voulons créer une culture de service.

Cette transformation culturelle est l'un des plus grands défis que nous avons à relever.

Nous voulons devenir une organisation véritablement centrée sur le long terme.

Une organisation performante, dont l'objectif fondamental est de servir.

Servir les déposants et servir le Québec.

## LA MISE EN ŒUVRE

Concevoir une stratégie, c'est une chose.

Mais l'essentiel, c'est de la mettre en œuvre avec énergie, avec rigueur, jusqu'au bout.

À cet égard, nous avons déjà beaucoup progressé.

Pour ce qui est de la collaboration avec nos clients:

- Nous avons mis en place une charte d'engagement qui définit clairement les rôles et responsabilités de chacun.
- Nous avons multiplié les échanges à tous les niveaux entre les professionnels de la Caisse et les déposants : il y a là une volonté de transparence sans précédent.

Dans un esprit de fiduciaire :

- Nous avons fermé les portefeuilles qui étaient inadaptés, excessivement complexes ou trop risqués.
  - En bref : nous avons fait le ménage!
- Nous avons augmenté le choix et simplifié les portefeuilles.
- Comme je l'ai dit, nous voulons que nos gens gèrent l'argent des déposants comme si c'était le leur.
  - Cela se traduit par une obligation pour les membres de la haute direction d'investir une portion de leur rémunération incitative dans un portefeuille de co-investissement, qui va progresser avec les rendements de la Caisse.

En matière de leadership dans le développement économique du Québec,

- En 2009, nous avons modifié notre stratégie en misant sur le secteur privé au Québec et nous avons engagé 1,6 milliard de dollars supplémentaires.
- Très concrètement, nous avons mis nos réseaux et notre expertise au service des entreprises en concluant un partenariat avec le Mouvement Desjardins pour aider les PME, en créant un fonds de 600 M\$ sur trois ans.
- Nous avons aussi conclu un partenariat avec la firme française AXA Private Equity, pour mieux aider les entreprises québécoises à faire affaires à l'étranger.
- Nous prenons très au sérieux notre rôle en matière de développement économique et nous avons bien l'intention d'intensifier encore notre effort dans ce domaine.

Et puis le risque.

Dans notre secteur, le nerf de la guerre, c'est la gestion du risque.

- En 2008, la Caisse a adopté un plan sur trois ans que nous avons réussi à compléter en 9 mois.
- Nous avons consacré 30 000 heures de travail pour atteindre les standards internationaux.
- Grâce à ces efforts intenses, nous avons de meilleures capacités et compétences pour analyser et nous ajuster en temps réel aux turbulences des marchés.

Finalement, il y a le défi du changement de culture.

- Nous avons renouvelé le leadership de la Caisse.
- Nous avons implanté un programme très innovateur de rémunération incitative axé sur la performance à long terme et sur l'équilibre risque / rendement.
- Depuis le début de l'année, nous travaillons à intégrer la gestion des risques dans la culture-même de l'organisation.

Collaboration, rendement, leadership au Québec, gestion du risque, culture de service.

Mesdames et messieurs, les progrès sont rapides et les changements, profonds.

Nous avons refait les fondations et nous continuons à les renforcer jour après jour.

Nous construisons une institution transparente, solide, agile et responsable.

Une institution performante, engagée tout entière auprès de ses déposants et du Québec.

## AGIR FACE À UN MONDE TURBULENT

Nous avons réalisé beaucoup de progrès.

Mais il faut être conscient qu'à l'instar de tous les fonds d'investissement, la Caisse va continuer à être exposée à la volatilité actuelle des marchés.

La crise mondiale de 2008 a pris ses racines dans les stratégies trop risquées, les leviers disproportionnés du monde financier, et l'endettement des ménages.

Pour éviter le pire, les gouvernements ont réagi massivement.

Cette première étape, qui consistait à endiguer la crise financière pour éviter la dépression économique, a été un succès.

Mais maintenant, le fardeau est passé du bilan des banques au bilan des États.

L'incertitude pèse sur le secteur public.

Tout ça montre bien qu'il nous reste beaucoup à faire pour reconstruire l'économie et la finance mondiale sur des bases plus saines.

Qu'est-ce qu'il faut faire?

D'abord, il fallait réagir massivement pour contenir la débâcle financière de la Grèce et empêcher la contagion.

C'est ce que l'Union européenne et la Banque centrale européenne ont fait, avec le soutien du FMI et des pays occidentaux.

C'était un premier pas nécessaire, mais non suffisant.

On peut se demander, par exemple, si la dette grecque sera restructurée ?

C'est possible et si c'est le cas, il y aura un impact sur les banques européennes.

Les difficultés de la Grèce ont montré que certaines de ces banques demeuraient fragiles et qu'il faudra les renforcer.

Ensuite, il y a d'autres pays européens comme le Portugal et l'Espagne qui se retrouvent dans une situation financière périlleuse.

Ces deux pays ont annoncé des mesures d'austérité pour assainir leur bilan financier et c'est le signal qu'il fallait envoyer.

C'est loin d'être certain que ce sera suffisant et il est donc probable que la faiblesse de l'euro perdure pendant un certain temps.

Paradoxalement, cette faiblesse de l'euro constitue une rare bonne nouvelle, car elle stimulera la production intérieure et les exportations européennes.

Aujourd'hui, donc, tous les yeux sont tournés vers l'Europe.

Mais en même temps, dans notre angle mort, il y a un autre problème aussi important pour l'économie mondiale: c'est la Chine.

Pour demeurer un moteur de la croissance mondiale, la Chine doit rééquilibrer son économie – un défi à deux dimensions :

- d'une part, ils doivent augmenter la part de leur économie domestique comme moteur de croissance;
- en même temps, ils doivent augmenter la valeur de leur monnaie, mais sans freiner trop brusquement les exportations.

On a les yeux sur l'Europe, on voit la Chine dans notre angle mort, mais il faut aussi jeter un œil dans le rétroviseur.

Et là, on voit un problème se rapprocher rapidement : c'est l'énorme déficit public et l'état de l'économie aux États-Unis.

Nos voisins ont eux aussi un défi important, qui est l'exact miroir du défi chinois :

Ils doivent rééquilibrer leur économie en réduisant la part domestique et en augmentant la part des exportations, comme moteur de croissance.

Le destin de la Chine et des États-Unis est lié et, pour le monde, il faut espérer qu'ils dansent du même pas et que ni l'un ni l'autre ne trébuche.

Nous devons sans doute attendre après les élections de novembre prochain avant d'avoir une idée plus claire de ce que feront les Américains.

Mais là encore, nous serons déjà au début de la campagne présidentielle : donc un gros problème fiscal et un problème de calendrier politique.

De notre côté, au Québec et au Canada, nous sommes plutôt bien positionnés pour faire face à ce contexte, mais nous devons continuer de faire preuve de discipline.

L'Europe, la Chine, les États-Unis : on voit bien que le monde a encore beaucoup de travail à faire pour corriger les déséquilibres globaux.

Tout ça va prendre du temps.

Et donc, à moyen terme, l'incertitude va persister.

Nous devons prendre acte que nous vivons encore pour un certain temps dans un monde turbulent.

## LES TENDANCES DE FOND

Mais nous sommes un investisseur à long terme et nous devons aussi regarder plus loin, examiner les enjeux à long terme.

Quand ça brasse sur les marchés, c'est un défi de garder les yeux sur le fondamental, sur le *big picture*, si vous me passez l'expression.

C'est un défi, mais c'est aussi un avantage pour la Caisse.

Cette vision de long terme nous permet de voir au-delà de la volatilité des marchés, de départager les modes des tendances lourdes.

Et d'apercevoir le monde différent qui est en train d'émerger.

Ces périodes de transition amènent leur lot de changements.

C'est comme lorsque les plaques tectoniques se mettent à bouger : il y a de la friction et ça tremble jusqu'au moment où la nouvelle configuration soit en place.

Notre défi stratégique, c'est de positionner la Caisse, tout en aidant le Québec, pour qu'elle performe et livre la marchandise dans ce monde différent que nous voyons déjà poindre à l'horizon.

Ce nouveau monde qui émerge, ce sont de grands pays très dynamiques : la Chine, l'Inde, le Brésil et la Turquie, par exemple.

C'est par là que passera l'essentiel de la croissance mondiale dans les années qui viennent.

C'est une première tendance de fond.

L'autre tendance de fond, c'est l'urbanisation rapide et parfois effrénée des pays émergents.

Au rythme actuel, la Chine comptera au minimum 200 villes de plus d'un million d'habitants en 2025.

Pour donner un élément de comparaison, l'Europe en compte 35.

Cette urbanisation à grande échelle signifie que les pays émergents devront bâtir de très nombreuses infrastructures.

Un domaine qui sera un formidable marché pour de nombreuses années.

Les infrastructures, c'est un secteur que la Caisse connaît bien.

Et qui dit infrastructures dit aussi matières premières.

L'explosion de la demande pour les matières premières est là pour durer.

C'est un autre domaine que nous connaissons bien.

Finalement, cela soulève aussi une foule de questions liées au développement durable.

Les préoccupations environnementales ne sont pas un effet de mode, elles sont là pour durer et vont représenter des occasions d'investissement importantes.

Le Québec est très fort en cette matière et il faudra en profiter.

L'ordre économique mondial est donc en train de changer et de se rééquilibrer :

- La volatilité des marchés va demeurer pour un temps;
- La croissance au sein des pays riches sera modérée, tandis qu'elle sera plus forte dans les pays émergents;
- Cela va créer d'énormes marchés pour les infrastructures, les ressources naturelles et le savoir-faire environnemental.

Ces tendances lourdes vont sans doute s'étendre sur plusieurs années.

Elles représentent des occasions d'investissement exceptionnelles.

À la Caisse, nous avons bien l'intention d'en faire profiter le Québec et nos déposants au maximum.

## CONCLUSION

Depuis 2009, la Caisse a tiré les leçons qu'elle devait tirer et nous avons fait le ménage.

Nous sommes mieux outillés pour faire face au monde turbulent dans lequel nous évoluons.

Nous allons de l'avant en exécutant un plan stratégique qui nous donnera des fondations solides et durables.

Et nous en sommes maintenant à nous poser une question fondamentale :

Comment profiter au maximum de ce nouveau monde qui est en train d'émerger?

Comment, dans ce nouveau monde, servir au mieux les intérêts du Québec et de nos déposants?

Ces questions sont au centre de la réflexion stratégique que nous poursuivons actuellement.

Mais ce que nous savons déjà, c'est que nous agissons de façon ordonnée, sans déroger à nos principes de simplicité, de rigueur, de performance et d'orientation client.

Nous le ferons étape par étape, en commençant par développer les capacités et les compétences nécessaires avant d'investir.

C'est la seule façon de construire une institution solide et performante.

Une institution qui sera à l'image de ce qu'avait en tête le Premier ministre Lesage, au moment de la création de la Caisse.

Une institution qui saura répondre aux attentes de nos déposants et servir au mieux les intérêts du Québec.

MERCI