



Allocution de

**Michael Sabia
Président et chef de la direction**

**Consultations publiques sur le projet de loi n°38
Loi visant à permettre la réalisation d'infrastructures
par la Caisse de dépôt et placement du Québec**

Mercredi, le 6 mai 2015

Seule la version prononcée fait foi

Bonjour mesdames et messieurs les députés,

Merci de me donner l'occasion de m'adresser à vous. Le projet de loi 38 qui est devant vous met la table à la réalisation de grands projets d'infrastructures grâce à un modèle d'affaires novateur. C'est une bonne chose pour la Caisse, mais c'est surtout une bonne chose pour le Québec.

Pourquoi lancer ce modèle d'affaires ? À nos yeux, la réponse est simple. Rarement a-t-on vu une initiative qui colle aussi bien à la mission de la Caisse.

L'un des deux piliers de notre mission, c'est de faire fructifier les avoirs de nos déposants, soit l'ensemble des Québécois. Aller chercher du rendement pour sécuriser leur retraite, c'est facile à dire. Mais c'est tout un défi dans l'environnement actuel.

La Caisse détient pour plus de 60 milliards \$ d'obligations. Encore récemment, ces titres rapportaient entre 7 et 9 % de rendement. À l'avenir, ce sera entre 0 et 3 %. Voilà pourquoi nous devons absolument trouver des actifs qui offrent des rendements supérieurs sans prendre de grands risques.

Dans ce contexte, les infrastructures sont des investissements tout désignés. Ce sont des actifs concrets, des choses que l'on utilise à tous les jours. Ce sont des investissements peu risqués qui offrent des rendements stables. Pour répondre aux besoins de nos clients, il est donc indispensable que nous augmentions notre exposition aux infrastructures.

L'autre pilier de notre mission, c'est de contribuer au développement économique du Québec. Les infrastructures sont un moteur de croissance. Si vous investissez un milliard \$ dans les infrastructures, l'économie sera plus riche de 1,5 milliard \$ quatre années plus tard. Ce n'est pas moi qui le dis, c'est le FMI.

Alors que la concurrence entre économies est féroce, la qualité des infrastructures permet aux États de se démarquer, en relevant leur compétitivité, en améliorant la qualité de vie de leurs citoyens. C'est pourquoi partout dans le monde occidental, des gouvernements recherchent des solutions inventives pour financer les infrastructures.

Avec ce nouveau modèle d'affaires, les Québécois sortent donc gagnants. Par la Caisse, ils vont investir dans des infrastructures qui améliorent leur quotidien dès aujourd'hui tout en sécurisant leur retraite de demain.

C'est ce que j'appelle un cercle vertueux.

Ce nouveau modèle d'affaires n'est pas sorti d'un chapeau. Il s'agit d'une initiative longuement réfléchi. L'idée m'est venue il y a deux ans, lors d'une conversation que j'ai eue avec un gouverneur américain. Il me demandait si je connaissais un moyen de bâtir des infrastructures sans augmenter la dette, mais tout en préservant un contrôle public.

À l'époque, je lui ai répondu que je ne connaissais rien de tel. Mais sa question m'a intrigué. Et c'est là que notre réflexion a commencé et que nous avons développé ce modèle d'affaires.

Il s'agit d'une nouvelle approche pour s'attaquer à un vieux problème, avec de nombreux garde-fous qui préservent l'intérêt public. Mais comme toute nouveauté, cette initiative a soulevé des questions – questions qui sont tout à fait légitimes.

Ces questions tournent autour de trois thèmes :

1. le risque d'ingérence politique;
2. l'expertise de la Caisse dans le développement et la gestion d'infrastructures;
3. les tarifs payés par les utilisateurs;

INDÉPENDANCE

Commençons par l'indépendance de la Caisse – indépendance qui est d'ailleurs réaffirmée de façon explicite dans ce projet de loi.

La Caisse va décider seule si elle investit dans des projets d'infrastructures en fonction des intérêts de ses déposants et du potentiel de rentabilité des projets. Ce n'est pas une fonction de qui est assis dans le fauteuil du président. En effet, toute intervention du gouvernement ferait dérailler les projets.

Voici pourquoi:

- Au plan comptable, pour qu'une infrastructure ne soit pas à la charge de l'État, le gouvernement ne doit en aucun cas s'ingérer dans sa gestion. Le Vérificateur général du Québec y sera attentif.
- Dans l'industrie des infrastructures à travers le monde, les projets sont toujours financés en partenariat. Si un gouvernement tentait d'imposer un projet non rentable à la Caisse, les partenaires financiers pressentis refuseraient d'y participer.
- La rentabilité des projets que la Caisse pilotera sera visible à tous. Un expert indépendant validera que la rentabilité attendue est conforme aux normes du marché pour des projets comparables. Rien de plus, mais rien de moins non plus.

Voilà les vraies garanties de l'indépendance de la Caisse.

EXPERTISE

Deuxième point, l'expertise de la Caisse : un atout.

Lors de notre premier investissement en infrastructures en 1999, nous étions un investisseur passif. Mais au fur et à mesure que nous avons bâti un portefeuille spécialisé de plus de 11 milliards \$, notre rôle a évolué.

Nous avons acquis une expérience de développement dans plusieurs projets dits «greenfield». Parmi ceux-ci se trouvent :

- le train léger Canada Line de Vancouver
- l'hôpital Victoria de Melbourne
- les terminaux 2 et 5 de l'aéroport Heathrow de Londres

Nous avons aussi acquis une expérience de gestion grâce, par exemple, à notre partenariat avec la SNCF dans le groupe de transport collectif Keolis et, plus récemment, dans le train rapide Eurostar.

La Caisse va bâtir sur cette expertise et l'enrichir. Nous sommes convaincus que nous pouvons créer plus de valeur en pilotant les projets de A à Z. Il s'agit d'une évolution naturelle du rôle que nous jouons déjà dans l'immobilier avec Ivanhoé Cambridge. Notre filiale est maintenant l'un des 10 plus grands gestionnaires en immobilier au monde.

Je veux toutefois être clair. Si la Caisse sera le maître d'ouvrage des projets, elle n'a jamais eu l'intention de travailler seule. À chacune des étapes de la conception, de la construction et de l'exploitation, nous allons nous associer aux meilleurs et travailler avec des gestionnaires de projets et d'autres firmes ayant une expertise reconnue.

La réunion de ces expertises et la gestion d'un bout à l'autre des projets sont gages d'une grande efficacité. Ces façons de faire auront ainsi un impact direct sur les coûts et, par conséquent, sur les tarifs.

TARIFS

À cet égard, la Caisse a un principe directeur: minimiser les tarifs pour maximiser l'achalandage. C'est la seule façon de faire d'un projet d'infrastructure à la fois un succès populaire et un investissement rentable.

Comment? Cela passe par un contrôle serré des coûts. Nous allons mener des appels d'offres internationaux afin de maximiser la concurrence entre soumissionnaires.

Cela passe aussi par le respect des échéanciers. Ce n'est pas vrai que les Québécois sont condamnés à des délais sans fin. Les projets que la Caisse a réalisés en partenariat ailleurs ont été livrés à l'heure, dans le respect des budgets. Ce sera pareil au Québec.

De plus, nous utiliserons tous les moyens pour diminuer la facture des projets. Par exemple, nous allons mettre en valeur les gares de train avec des restaurants ou d'autres commerces pour tirer des revenus additionnels - la captation de la valeur foncière dans le jargon.

Toutes ces démarches, j'insiste, n'ont qu'un seul but: offrir de bas tarifs.

Ces tarifs seront d'ailleurs établis en toute transparence. Lorsque le gouvernement choisira sa solution, il dévoilera le mécanisme de fixation des tarifs et la formule par laquelle ils seront indexés. Ainsi donc, il n'y aura pas de surprise.

Ce modèle d'affaires a déjà suscité beaucoup d'intérêt un peu partout dans le monde. Plusieurs gouvernements au Canada, aux États-Unis et en Europe nous ont demandé de leur expliquer cette initiative qui répond à un besoin très réel. Mais c'est d'abord ici au Québec où nous voulons commencer, avec deux grands projets qui ne pourraient voir le jour sans en sacrifier d'autres.

J'espère que vous, membres de cette commission, serez sensibles à l'importance d'adopter ce projet de loi. Les Québécois attendent depuis longtemps de nouvelles infrastructures de qualité. Nous avons hâte de retrousser nos manches, de nous attaquer à la tâche.

Merci.