



2016 PLAN STRATÉGIQUE 2019



Version adoptée au CA du 22 mars 2016



TABLE DES MATIÈRES

Message du président du conseil d'administration	6
Message du président-directeur général	7
Profil de la Société	8
Contexte et enjeux	13

ORIENTATION 1

Assumer un leadership dans le développement économique du Québec	21
--	----

ORIENTATION 2

Prioriser l'expérience client	29
-------------------------------	----

ORIENTATION 3

Bâtir une organisation durable	33
--------------------------------	----

Tableau synoptique du plan stratégique 2016-2019	39
--	----

Annexe 1 Bureaux au Québec et à l'étranger	41
--	----

Annexe 2 Activités d'Investissement Québec et activités en tant que mandataire	42
--	----

Annexe 3 Liste des filiales de la Société	43
---	----

Annexe 4 Sommaire de la Politique d'investissement d'Investissement Québec	44
--	----

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Je suis heureux de présenter le plan stratégique 2016-2019 d'Investissement Québec, mon premier en tant que président du conseil d'administration.

Les trois prochaines années seront à l'image du contexte économique mondial fragile que nous connaissons actuellement. Le Québec peut toutefois tirer son épingle du jeu face à la concurrence, et notre plan vise à permettre aux entreprises québécoises de relever les **défis** auxquels elles devront faire face, mais aussi de saisir les occasions de croissance qui se présenteront à elles.

Ainsi, les interventions de la Société seront axées sur les enjeux spécifiques de notre économie. Par exemple, nos entreprises devront améliorer leur productivité et leur compétitivité. Le secteur manufacturier devra être modernisé et l'appui aux régions, renforcé. Nous comptons également favoriser l'expansion internationale des entreprises québécoises tout en contribuant au maintien au Québec des centres décisionnels et de la propriété des entreprises.

Pour ce faire, nos efforts s'appuieront sur des orientations ministérielles, qui permettront de soutenir les grandes stratégies du gouvernement. La Société verra aussi à augmenter son rayonnement local et international. Enfin, plus que jamais, elle investira dans le capital-actions des entreprises et prendra plus de risques.

Ainsi, Investissement Québec mettra son **expertise** au service des entreprises québécoises et exercera pleinement sa vision : être le pivot du développement d'un écosystème économique dynamique, innovant et ouvert sur le monde.

A handwritten signature in black ink that reads "Louis L. Roquet". The signature is fluid and cursive, with a large, stylized 'X' at the end.

Louis L. Roquet

C'est en janvier 2015 que j'ai pris avec enthousiasme la direction d'Investissement Québec. C'est avec fierté que nous vous présentons ce premier plan stratégique sous mon mandat. Ce plan répond aux défis auxquels doivent faire face les entreprises québécoises, soit améliorer leur productivité et leur robustesse, tout en travaillant à conserver les sièges sociaux et à créer des centres décisionnels au Québec.

Notre intervention s'articulera autour de trois grandes orientations qui répondront à ces défis. Il s'agira d'assumer un



MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL

leadership dans le développement économique du Québec, de prioriser l'expérience client et de bâtir une organisation durable.

Nous entendons jouer davantage le rôle de **leader** dans le renforcement, la modernisation et la consolidation du secteur manufacturier. Nous proposerons un plan de soutien pour ce secteur et regrouperons l'ensemble des parties prenantes.

Notre organisation a besoin de se transformer. Nous prioriserons l'expérience client afin de répondre aux attentes que les dirigeants d'entreprises ont exprimées. Nous poursuivrons donc le virage client déjà entamé. Afin de mieux servir, plus **rapidement** la clientèle, nous procéderons aussi à la révision de nos processus d'affaires et à l'amélioration de nos outils technologiques.

L'accomplissement de ce plan stratégique passe également par l'engagement de nos équipes et le leadership de nos gestionnaires. Nous devons tous partager la même vision inspirante et développer des expertises performantes.

Toutefois, cet accomplissement ne pourra être atteint sans assurer notre rentabilité. Nous devons respecter des cibles de rentabilité annuelle minimales. Nous devons donc faire évoluer notre portefeuille d'actifs afin d'atteindre un meilleur équilibre pour les années subséquentes, tout en prenant les risques qui incombent à notre rôle dans le développement économique du Québec.

Je suis persuadé qu'avec notre équipe nous pourrons réaliser ce plan stratégique d'envergure. C'est en misant sur nos **talents** et notre **audace** que nous y parviendrons; ensemble, nous bâtissons une organisation durable.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Pierre Gabriel Côté', written in a cursive style.

Pierre Gabriel Côté

A stylized map of France is centered on the page. The map is filled with a repeating geometric pattern of interlocking cubes or hexagons, creating a textured effect. The map is rendered in a slightly darker shade of blue than the background.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

MISSION

Société d'État, Investissement Québec a pour mission de contribuer au développement économique du Québec, conformément à la politique économique du gouvernement. Elle vise à stimuler la croissance de l'investissement et à soutenir l'emploi dans toutes les régions du Québec.

Pour accomplir sa mission, la Société soutient la création et le développement des entreprises de toute taille par des solutions financières adaptées et des investissements, et ce, en cherchant à compléter l'offre de ses partenaires. Conformément au mandat que lui confie le gouvernement, elle assure la conduite de la prospection d'investissements étrangers et réalise des interventions stratégiques.

VISION

CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE DYNAMIQUE,
INNOVANTE ET OUVERTE SUR LE MONDE.

VALEURS

Esprit d'équipe

Nos employés sont animés par un esprit d'équipe qui suscite **audace et collaboration**. C'est ce qui conditionne nos relations internes et nos liens avec nos clients et nos partenaires, solidaires dans les succès comme dans les difficultés.

Capacité d'adaptation

Dans un marché où l'offre des partenaires se transforme et les besoins des entreprises sont en mouvement, notre personnel est outillé pour s'adapter **rapidement** aux changements et accompagner **efficacement** les entrepreneurs dans la réussite de leurs projets.

Expérience client distinctive

Tous nos efforts et nos expertises sont déployés pour que nos clients vivent une expérience **positive et bénéfique** à toutes les étapes de leur relation d'affaires avec nous.

Imputabilité

Nous valorisons l'**initiative**, le leadership et l'autonomie de nos employés, mais aussi la responsabilité de chacun dans tous les processus associés à nos relations avec nos clients et partenaires.

INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET SUR SES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Investissement Québec favorise l'essor des activités d'entreprises locales, nationales et internationales de toute taille et dans toutes les régions du Québec¹. Sa clientèle se compose d'entreprises à but lucratif, d'entreprises de l'économie sociale et de coopératives, et ce, à tous les stades de leur développement. Elle s'intéresse à des entreprises au capital privé ou public de tous les secteurs d'activité (fabrication, haute technologie, ressources naturelles, services). Toutefois, certaines activités des secteurs agricole et immobilier sont exclues.

Pour accomplir sa mission, la Société intervient auprès des entreprises qu'elle finance à même ses fonds propres et concrétise les initiatives issues de son plan stratégique, tel qu'il est indiqué dans son rapport annuel. La Société réalise aussi des activités à titre de mandataire du gouvernement du Québec², pour lesquelles elle reçoit des honoraires annuels de gestion qui couvrent une partie des coûts engagés; ces honoraires seront réduits pour les deux prochaines années et reviendront au niveau du 31 mars 2016 dès l'an trois.

ACTIVITÉS LIÉES AUX FONDS PROPRES DE LA SOCIÉTÉ

Grâce à ses divers outils financiers et à son réseau régional et international, Investissement Québec, unique au Québec, peut intervenir à tous les stades de développement d'une entreprise et soutenir sa croissance.

CAPITAL DE RISQUE

L'investissement en capital de risque occupe une place importante à Investissement Québec puisque ce capital contribue directement à l'innovation, au démarrage et à la croissance des jeunes entreprises. À titre de partenaire financier, la Société compte sur son important réseau de fonds qui contribuent à la croissance d'entreprises naissantes dans divers secteurs. Son apport et celui de ses partenaires dans ces fonds ont permis de bâtir un important portefeuille d'entreprises émergentes. Investissement Québec réalise aussi des prises de participation directes dans des entreprises au stade du démarrage, en partenariat avec les investisseurs du milieu qui ont une expertise sectorielle, et dans des entreprises leaders de demain, principalement au stade du postdémarrage.

FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT

Au fil de leur croissance, les besoins des entreprises évoluent. La Société effectue des interventions financières sous forme de prêts, de cautionnements et de prises de participation auprès des entreprises, en fonction de leur apport structurant à l'économie du Québec; cet apport se traduit notamment par la création d'emplois. Ce faisant, Investissement Québec cherche à faire croître l'investissement privé au Québec, à faire grandir des entreprises et à stimuler des secteurs stratégiques de l'économie québécoise.

¹ Voir la liste des bureaux d'Investissement Québec au Québec et à l'étranger à l'annexe 1.

² Voir les activités d'Investissement Québec à l'annexe 2.

Dotée d'un coffre à outils financiers diversifié et unique, Investissement Québec est un partenaire privilégié pour les entreprises du Québec en raison de ses vues à long terme qui permettent une plus grande patience et une tolérance plus élevée au risque financier. Investissement Québec est également un partenaire reconnu par les institutions financières, notamment pour les collaborations et le partage des risques que la Société réalise dans le cadre de projets d'entreprises. Elle peut donc soutenir directement la réalisation de projets porteurs au Québec, voire contribuer, par son offre financière, à combler les déficiences du marché. Par ce présent plan stratégique, la Société compte également développer de nouvelles solutions financières qui pourront bénéficier aux entreprises.

FILIALES

Investissement Québec compte 13 filiales³, dont Ressources Québec, qui exercent des activités dans différents secteurs. Certaines d'entre elles ont été mises sur pied afin de soutenir des produits et services comportant des enjeux particuliers pour l'économie du Québec; d'autres, pour encadrer certains programmes gouvernementaux.

La Société effectue aussi l'analyse financière des dossiers d'immigrants investisseurs et gère les placements provenant des candidats sélectionnés au Québec par l'entremise de sa filiale IQ Immigrants Investisseurs.

ACTIVITÉS RÉALISÉES À TITRE DE MANDATAIRE DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

ADMINISTRATION D'AIDES FINANCIÈRES, DE PROGRAMMES ET DE FONDS

Investissement Québec agit comme mandataire du gouvernement du Québec à l'égard d'interventions comptabilisées dans le Fonds du développement économique (FDE) et, depuis 2015, dans le fonds Capital Mines Hydrocarbures (CMH). Ainsi, la Société administre tout programme d'aide financière élaboré ou désigné par le gouvernement (ESSOR, Fonds de diversification économique du Centre-du-Québec et de la Mauricie, Programme d'appui au développement des attraits touristiques, etc.). Elle exécute également tout mandat que lui confie le gouvernement dans le cadre de projets spécifiques. Enfin, elle gère les participations du gouvernement dans une dizaine de fonds d'investissement spécialisés ou sectoriels.

PROSPECTION D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

Tel qu'il est énoncé dans sa mission, Investissement Québec a également la responsabilité de prospecter les investissements étrangers. Elle exerce ses activités de prospection auprès de deux groupes cibles : i) les filiales de sociétés étrangères déjà établies au Québec ainsi que leurs sociétés mères, et ii) les sociétés étrangères n'ayant pas encore de présence au Québec. La Société s'appuie sur des actions de ciblage, de démarchage et d'accompagnement qui sont menées par ses équipes en poste au Québec et dans ses 12 bureaux à l'étranger. Elle accompagne les filiales québécoises de sociétés étrangères dans leurs démarches visant à obtenir de nouveaux mandats de leur société mère pour qu'elles continuent de grandir au Québec.

³ Voir la liste des filiales d'Investissement Québec à l'annexe 3.

ADMINISTRATION DE MESURES FISCALES

Enfin, Investissement Québec administre des mesures fiscales établies par le gouvernement, dont les principaux objectifs sont de favoriser la croissance des entreprises de divers secteurs, tels les technologies de l'information, le multimédia, le manufacturier, le biopharmaceutique et la biotechnologie. Elle contribue ainsi à la création d'emplois et au développement économique de l'ensemble des régions du Québec. Son rôle consiste à analyser les demandes d'admissibilité des entreprises et à produire, s'il y a lieu, des attestations ou des certificats qui répondent aux critères des différentes mesures. Les attestations et les certificats délivrés servent à confirmer aux entreprises l'admissibilité de leurs activités aux mesures du gouvernement et leur permettent, le cas échéant, de recevoir leurs crédits d'impôt de Revenu Québec.

BILAN DES RÉSULTATS 2011-2015

Afin de s'acquitter de sa mission, la Société compte sur son équipe d'environ 470 personnes vouées au développement économique et réparties dans ses bureaux au Québec et à l'étranger.

ACTIVITÉS LIÉES AUX FOND PROPRES DE LA SOCIÉTÉ

De 2011 à 2015, la Société a autorisé annuellement en moyenne plus de 1 300 interventions financières. Annuellement, c'est près de 1 milliard de dollars en financement qui sont consentis à plus de 1 000 entreprises pour les appuyer dans la réalisation de leurs projets. Les projets ainsi soutenus, d'une valeur globale de 19,3 milliards de dollars, ont contribué à la création ou à la sauvegarde de plus de 37 000 emplois⁴.

Au 31 mars 2015, la Société comptait 2 662 clients, et la valeur de son portefeuille sous gestion s'élevait à 3,8 milliards de dollars en fonds propres, dont 400 millions liés spécifiquement au capital de risque. Grâce à son activité en capital de risque, ces sommes ont permis de bâtir un réseau de 70 fonds d'investissement avec des partenaires, dont la somme des participations s'élève à 5,3 milliards de dollars, y compris 756 millions de dollars d'Investissement Québec. À ce jour, près de 800 entreprises québécoises ont bénéficié de leurs investissements.

Les projets ainsi financés et les activités des entreprises du portefeuille de la Société ont procuré au gouvernement du Québec des recettes fiscales et parafiscales qui totalisent 3,6 milliards de dollars depuis 2011, tel qu'il est indiqué dans les rapports annuels de la Société.

ACTIVITÉS RÉALISÉES À TITRE DE MANDATAIRE DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

La valeur du portefeuille du FDE qu'Investissement Québec gère à titre de mandataire du gouvernement du Québec s'élevait à 4,7 milliards de dollars au 31 mars 2015. De ce portefeuille, six interventions ont été depuis transférées au fonds CMH; au 31 mars 2015, la valeur du portefeuille en lien avec ces six interventions s'élevait à 131 millions de dollars.

Depuis 2011, Investissement Québec a effectué en moyenne chaque année 174 interventions financières comptabilisées dans le FDE, représentant 563 millions de dollars par exercice.

⁴ La réalisation des projets et la création des emplois auxquels on fait référence dans cette section s'étalent sur une période maximale de trois ans, selon la planification des entreprises. Un emploi sauvegardé correspond à un poste occupé à temps plein qui serait menacé de disparaître sans la réalisation du projet de l'entreprise dans un délai de deux ans.

Celles-ci ont permis la réalisation de projets totalisant près de 10 milliards de dollars ainsi que la création ou la sauvegarde de plus de 30 000 emplois. Les projets ainsi financés et les activités des entreprises du portefeuille du FDE ont procuré au gouvernement du Québec des recettes fiscales et parafiscales totales de 12,1 milliards de dollars.

Pour ce qui est de la prospection d'investissements étrangers, la Société a contribué à la concrétisation d'une moyenne de 69 projets d'investissements étrangers par exercice. Ces projets, d'une valeur totale de 5,4 milliards de dollars pour la période 2011-2015, ont contribué à la création ou à la sauvegarde de près de 18 000 emplois.

Enfin, la Société a délivré, au cours de cette période, près de 14 000 certificats et attestations relativement aux mesures fiscales qu'elle administre pour le gouvernement du Québec.

CONTEXTE ET ENJEUX

Le plan stratégique 2016-2019 d'Investissement Québec s'inscrit dans un environnement économique global difficile et complexe. La croissance économique mondiale a en effet sensiblement ralenti au cours des dernières années, dans la foulée de la crise financière de 2008-2009. D'une progression de plus de 5 % par année avant la crise, la croissance de l'économie mondiale peine à dépasser 3,5 % depuis. Le commerce mondial, qui affichait systématiquement un rythme de croissance bien supérieur à celui de l'économie mondiale jusqu'à la fin des années 2000, est devenu beaucoup moins dynamique, ce qui accentue encore davantage le niveau de concurrence déjà féroce à l'échelle internationale.

L'économie canadienne est par ailleurs très touchée par la chute des prix mondiaux du pétrole et la faiblesse persistante du prix des métaux. Celles-ci pèsent sur le taux de croissance économique des prochaines années. Les perspectives s'annoncent toutefois meilleures aux États-Unis avec le redressement de la consommation et des investissements dont pourront tirer profit les exportateurs québécois avec un taux de change avantageux. La croissance économique américaine devrait cependant rester sous la moyenne observée à la fin des années 1990 et au cours des années 2000.

Les perspectives économiques du Québec paraissent néanmoins favorables pour les prochaines années, quoique le rythme de croissance de l'économie québécoise sera limité par cet environnement macroéconomique hésitant et par une évolution démographique moins avantageuse, notamment par la décroissance de la main-d'œuvre en âge de travailler.

Dans ce contexte, d'importantes occasions sont à saisir afin de contribuer à de meilleures perspectives pour le Québec. Les interventions d'Investissement Québec peuvent et doivent aider le Québec et les entreprises québécoises à les saisir. Ce faisant, la Société contribuera à soutenir le développement des entreprises québécoises et, par conséquent, à accroître la performance de l'économie québécoise. Pour y arriver, la Société devra également relever des défis qui lui sont propres. Notamment, elle doit mieux se faire connaître auprès des entreprises et des divers intervenants économiques et financiers, augmenter sa rapidité d'action et assurer sa rentabilité financière à long terme.

À la lumière de ces constats et suite à l'analyse de son environnement d'affaires, la Société a défini trois grands enjeux qui sont au cœur de son plan stratégique 2016-2019.

ENJEU 1 : DES ACTIONS CONCRÈTES POUR RELEVER LES DÉFIS SPÉCIFIQUES DU QUÉBEC

Le Québec est confronté à de nombreux défis sur le plan économique. Parmi les principaux, on compte l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises québécoises, le renforcement des régions et la modernisation du secteur manufacturier, l'expansion internationale des entreprises québécoises ainsi que le maintien au Québec des centres décisionnels et de la propriété québécoise des entreprises. Les interventions d'Investissement Québec doivent servir à soutenir les entreprises québécoises afin de relever ces défis.

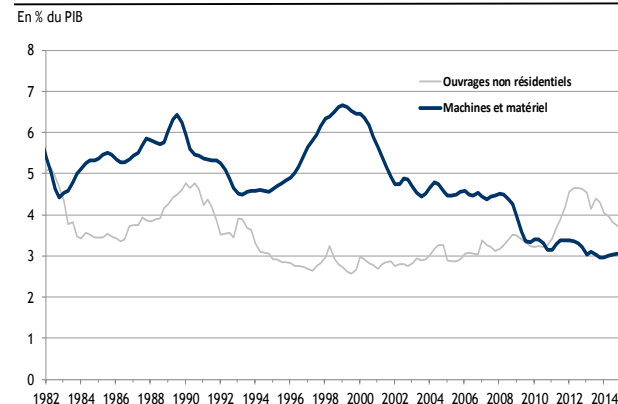
L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES ET LA CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES

La performance des entreprises québécoises à l'échelle internationale ne pourra pas simplement reposer sur une plus faible valeur du dollar canadien. Il importe de pérenniser les avantages concurrentiels des entreprises québécoises en les soutenant dans leurs efforts à devenir encore plus productives et en encourageant la création de nouvelles entreprises innovantes.

Cette évolution passe notamment par des investissements beaucoup plus soutenus en machinerie, en technologie, en recherche et en commercialisation. La quatrième ère industrielle prend forme avec la numérisation de la production, et les entreprises québécoises, actuelles et nouvelles, doivent s'y inscrire.

Investissement des entreprises Ouvrages non résidentiels, machines et matériel

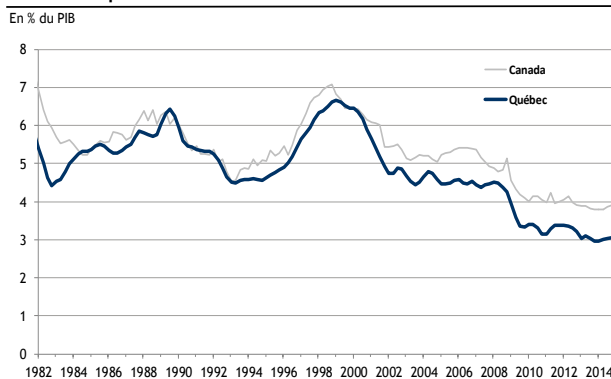
Part des dépenses en immobilisations dans l'économie : Québec



Source : Institut de la statistique du Québec, Recherche économique RBC

La Société entend, par son soutien financier, encourager les entreprises à investir davantage dans l'amélioration de leur capacité productive, mais aussi jouer un rôle beaucoup plus actif dans la sensibilisation et l'appui aux dirigeants des entreprises québécoises.

Part des dépenses en machines et matériel dans l'économie



Sources : Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, Recherche économique RBC

Comme l'indique le graphique plus haut, le rythme d'investissement des entreprises québécoises en machines et matériel a été insuffisant au cours des dernières années par rapport à l'envergure des enjeux de productivité de l'économie québécoise.

LE RENFORCEMENT DES RÉGIONS ET LA MODERNISATION DU SECTEUR MANUFACTURIER

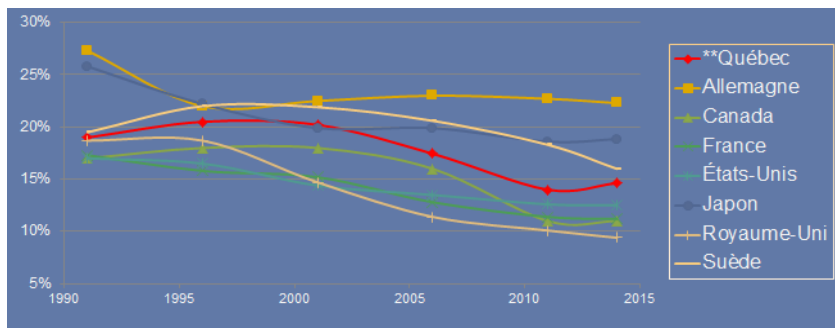
*La Société entend appuyer les grandes stratégies gouvernementales (ressources naturelles, aluminium, maritime, numérique, électricité, et autres), tout en jouant un plus grand rôle de **leadership** dans la modernisation du secteur manufacturier québécois et l'appui aux régions en difficulté.*

En plus des grandes stratégies mises de l'avant par le gouvernement du Québec, l'économie québécoise doit absolument continuer de miser sur ses secteurs d'excellence, soit des domaines où le Québec et ses régions peuvent déjà compter sur des entreprises productives et compétitives à l'échelle internationale. Ces entreprises, qui sont actives autant dans des secteurs de l'économie du savoir (TIC, aérospatiale, sciences de la vie, environnement) que dans ceux de l'économie plus traditionnelle (transformation métallique, transformation alimentaire, textile, transformation du bois, extraction minière), contribuent pour une part importante de la richesse économique actuelle du territoire. L'accès à diverses sources de financement, notamment au capital de risque, est essentiel.

Globalement, le Québec compte sur une économie diversifiée, mais la réalité est tout autre pour certaines régions qui font face à des défis particuliers par leur éloignement géographique. D'autres sont durement frappées par la décroissance structurelle de secteurs d'activité qui dominaient leur économie. Ainsi, le taux de chômage moyen entre 2010 et 2014 a varié beaucoup d'une région à l'autre, oscillant entre 5,2 % et 14,5 %.

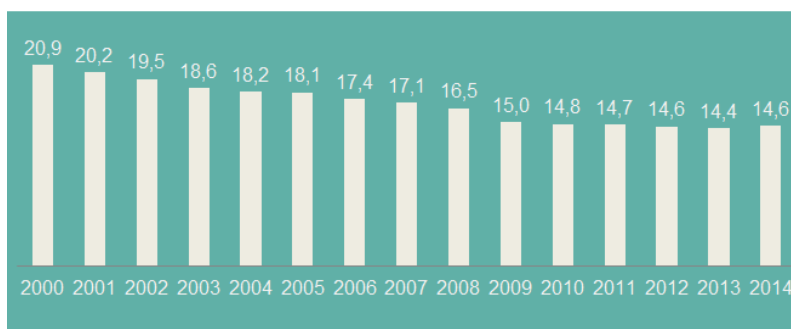
Le secteur manufacturier québécois, à Montréal et dans toutes les régions, a aussi été particulièrement touché. À l'instar de plusieurs pays industrialisés, celui-ci a pris un recul important, tel qu'il est indiqué dans le graphique plus bas qui couvre les 25 dernières années. Seule l'Allemagne a su, à cet égard, tirer son épingle du jeu.

**Poids du secteur manufacturier pour certaines économies de l'OCDE
En % du PIB, 1990-2015**



Sources : World Bank 2015, Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec.

**Poids du secteur manufacturier au Québec
En % du PIB, 2000-2014**



Source : Institut de la statistique du Québec.

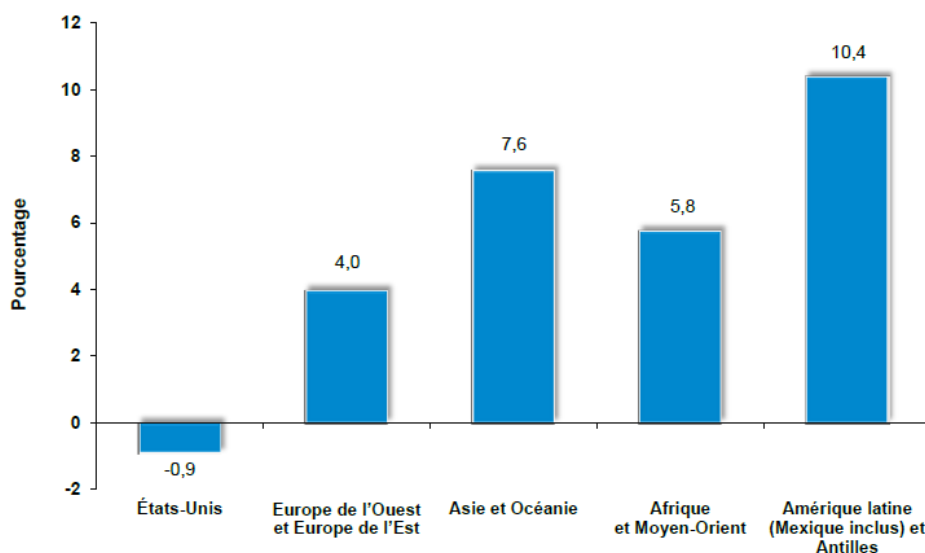
Au Québec, le secteur manufacturier a connu un important recul entre 2000 et 2014, tel que l'indique le graphique ci-dessus, son poids dans le PIB passant de 20,9 % à 14,6 %. Concentré sur les activités de première transformation, en amont des chaînes de valeur, et plus exposé à la concurrence des pays à bas coûts, le secteur manufacturier a connu une baisse absolue et l'économie québécoise a été caractérisée par une forte progression des industries productrices de services. Mais surtout, le secteur manufacturier est davantage dominé par des activités dites à faible technologie, ce qui se traduit par un contenu technologique considérablement moins élevé que la moyenne canadienne dans les exportations manufacturières québécoises.

La Société entend faciliter davantage la conquête de nouveaux marchés par les entreprises québécoises, tout en étant encore plus efficace dans l'attraction d'investissements étrangers au Québec.

L'EXPANSION INTERNATIONALE DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Face à la croissance limitée des marchés québécois et canadien, il importe plus que jamais qu'un plus grand nombre d'entreprises québécoises réussissent à percer les marchés étrangers. Les États-Unis demeurent le principal marché de destination des exportations québécoises, mais leur importance relative dans les exportations totales de biens du Québec a diminué entre 2005 et 2014. Cependant, les exportations de biens du Québec vers les autres destinations augmentent de plus en plus, tel que l'indique le graphique plus bas, preuve que les entreprises du Québec s'internationalisent malgré la forte concurrence mondiale.

Destination des exportations de biens
Variation (*) par région du monde, 2005-2014



(*) Variation annuelle moyenne évaluée selon la formule des taux composés.

Sources : Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec, préparé par la Direction de l'analyse économique, MEIE, mai 2014.

En raison de la faiblesse du dollar canadien et de la croissance plus soutenue de l'économie américaine, les exportateurs les plus dynamiques verront leur positionnement sur le marché américain devenir beaucoup plus attrayant au cours des prochaines années. Cette amélioration de l'environnement d'affaires des entreprises québécoises s'ajoutera aux occasions de commerce accrues qui découleront des nouveaux accords commerciaux internationaux.

Ces nouveaux accords vont modifier les corridors d'échanges. Ils pourront permettre à des entreprises québécoises de s'investir dans de nouveaux marchés, ou encore à des entreprises étrangères d'étendre leur rayonnement international à partir d'établissements localisés au Québec, d'où l'importance d'intensifier la promotion du Québec comme emplacement privilégié pour pénétrer les marchés d'Amérique du Nord. À titre d'exemple, l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne ouvre un marché de 500 millions d'habitants aux entreprises québécoises et de 466 millions d'habitants aux entreprises européennes qui s'établissent au Québec puisqu'elles bénéficieront de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) signé en 1994 entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.

LE MAINTIEN AU QUÉBEC DES CENTRES DÉCISIONNELS ET LE SOUTIEN À LA RELÈVE

*La Société entend bonifier ses activités de soutien à la relève et aux entreprises leaders, tout en travaillant étroitement avec ses **partenaires** pour maintenir la propriété et les activités décisionnelles au Québec, selon sa capacité financière.*

L'âge actuel des dirigeants de plusieurs entreprises québécoises de toutes les régions du Québec exige de porter une attention particulière à la relève, et ce, afin de conserver, au Québec, les sièges sociaux ou les centres décisionnels de ces entreprises. Cette situation vaut autant pour les entreprises à propriété privée que publique. Investissement Québec a d'ailleurs réalisé plus d'une centaine d'interventions financières dans la dernière année dans le cadre de projets liés à la relève ainsi qu'au maintien et au transfert de la propriété québécoise. Il est estimé que, d'ici une dizaine d'années, 40 % des chefs d'entreprises du Québec prendront leur retraite. Il importe de transformer ces défis de relève ou de succession en tremplin vers de nouvelles avenues de croissance et de développement. Au lieu d'une menace, le transfert de propriété doit devenir une occasion pour insuffler plus de dynamisme dans les activités de l'entreprise, tout en favorisant le maintien d'un ancrage fort au Québec. En parallèle, il faut aussi s'assurer de bien soutenir les nouveaux entrepreneurs québécois prometteurs et les entreprises leaders de demain pour que leur développement, notamment international, se fasse depuis le Québec. Ce défi prend toute son ampleur étant donné la faiblesse du dollar canadien, les rendant particulièrement attrayantes aux yeux des acquéreurs étrangers.

ENJEU 2 : UNE OFFRE DE SERVICES ET DES PROCESSUS ADAPTÉS AUX BESOINS DES CLIENTS

La Société a récemment consacré des efforts notables pour écouter ses clients, communiquer avec ses partenaires et se comparer à d'autres organisations pertinentes. Les constats ont été clairs quant au fait que son rôle pourrait être mieux compris et donc qu'une série de gestes doivent être posés au cours des prochaines années afin de le clarifier.

LA CLARIFICATION ET LA BONIFICATION DE SON OFFRE DE SERVICES

*La Société entend poser des gestes pour **clarifier son offre de services.***

La Société doit adapter son offre aux besoins des entreprises et mieux la communiquer, notamment par une présence accrue des équipes internes d'Investissement Québec sur le terrain. Ainsi, un plus grand nombre de dirigeants d'entreprises et de partenaires d'affaires auront une appréciation plus juste du rôle et de l'offre de services de la Société. En particulier, la distinction entre les activités provenant des fonds propres et les activités mandataires doit être clarifiée aux fins d'améliorer les opérations et la portée des interventions de la Société.

LE DÉVELOPPEMENT DES EXPERTISES ET DE LA PROACTIVITÉ DE SON ÉQUIPE

*La Société entend être **beaucoup plus présente** sur le terrain auprès des dirigeants d'entreprises.*

Afin de jouer un rôle encore plus actif dans la concrétisation de projets de développement économique dans toutes les régions du Québec, il importe que l'équipe d'Investissement Québec soit beaucoup plus présente sur le terrain auprès des dirigeants d'entreprises.

La Société entend déployer des efforts plus importants en matière de démarchage, de montage de projets et d'intelligence d'affaires. Le profil d'expertises des ressources internes sera aussi bonifié et les façons de faire, ajustées.

*La Société entend augmenter son niveau de service, notamment en termes de **rapidité** d'exécution et de **flexibilité** d'action.*

LA SIMPLIFICATION ET L'ADAPTATION DE SES PROCESSUS

Confrontés à un contexte concurrentiel intense et à un besoin de réagir rapidement, les dirigeants des entreprises ont des attentes de plus en plus élevées envers l'ensemble de leurs partenaires et fournisseurs. Investissement Québec n'échappe évidemment pas à cette évolution et les attentes quant à son niveau de service augmentent aussi, notamment en termes de rapidité d'exécution et de flexibilité d'action.

La Société entend continuer de revoir ses processus d'affaires afin de les simplifier et de les adapter le plus adéquatement possible aux besoins des entrepreneurs, tout en se donnant des orientations plus précises sur sa promesse client et le respect de cette promesse.

ENJEU 3 : LA CONCILIATION DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE

Si la mission d'Investissement Québec est de contribuer au développement économique du Québec, la Société doit néanmoins couvrir ses frais de fonctionnement et dégager un rendement minimal sur ses fonds propres.

L'OPTIMISATION DES COÛTS ET LE RÉÉQUILIBRAGE DU PORTEFEUILLE

Avec la réduction des honoraires annuels de gestion versés pour les activités mandataires à compter de l'année financière 2016-2017, la portion des frais d'exploitation à couvrir augmentera. L'optimisation de l'ensemble des activités d'Investissement Québec, sur fonds propres ou mandataires, actuelles ou futures, doit être une préoccupation constante de toutes les ressources de l'organisation. Il importera donc aussi de rééquilibrer le portefeuille des activités financières par type de financement en fonction des objectifs stratégiques afin d'assurer le rendement attendu.

LA RÉVISION DES MÉCANISMES DE GESTION ET DE GOUVERNANCE DES ACTIVITÉS MANDATAIRES

La réduction des honoraires annuels de gestion exige aussi de revoir le processus très complexe d'analyse, d'autorisation et de reddition de comptes des résultats des activités mandataires.

Actuellement, ces activités échappent largement à la supervision du conseil d'administration, bien qu'elles représentent 56 % de la charge de travail des employés d'Investissement Québec.

La Société entend mettre en place un nouveau mécanisme de gouvernance afin de bien gérer et de bien arbitrer les activités, actuelles ou nouvelles, accomplies pour le gouvernement.

*La Société entend porter une attention continue à l'**efficience** de l'ensemble de ses activités et à la **pondération adéquate** de son portefeuille.*

Le plan stratégique 2016-2019 d'Investissement Québec répond à ces grands défis et repose sur trois grandes orientations :

1. ASSUMER UN LEADERSHIP DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC
2. PRIORISER L'EXPÉRIENCE CLIENT
3. BÂTIR UNE ORGANISATION DURABLE



ORIENTATION

1 ASSUMER UN LEADERSHIP

DANS LE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC

*Un plus grand rôle de **leadership** dans le renforcement et la modernisation du secteur manufacturier québécois.*

AXE 1.1. **DÉPLOIEMENT DES EFFORTS** **DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

Société d'État vouée au développement économique du Québec, Investissement Québec entend contribuer plus fortement à l'éclosion et à la réalisation de projets porteurs pour l'économie du Québec.

Les efforts de la Société seront déployés selon quatre grandes priorités :

RÔLE DE LEADERSHIP DANS LA MODERNISATION **DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS**

La Société développera également des **initiatives** propres visant à répondre à des enjeux économiques spécifiques et majeurs qui touchent le Québec. En particulier, la Société entend jouer, au cours des trois prochaines années, un **rôle de leadership dans la modernisation du secteur manufacturier québécois**. Elle déploiera un plan d'action pour cet important secteur industriel et regroupera l'ensemble des parties externes qui sont essentielles à une mise en œuvre réussie.

Un étalonnage des meilleures pratiques pour un secteur manufacturier performant est en cours auprès des pays ayant réussi ce virage, y compris les mesures liées à l'innovation, à la commercialisation et à la formation de la main-d'œuvre. Une vigie de celles-ci sera maintenue et diffusée dans le réseau de la Société. Une attention particulière sera portée au rapatriement d'activités (*reshoring*). En effet, aux États-Unis, 50 % des entreprises envisagent de rapatrier la fabrication de la prochaine génération de leurs produits en Amérique du Nord, une occasion pour les entreprises québécoises de s'inscrire dans la chaîne d'approvisionnement suivant cet élan.

En modernisant et automatisant leur production et en intégrant des activités à plus forte valeur ajoutée dans leurs opérations, les entreprises manufacturières québécoises gagneront en agilité et en résilience.

L'initiative vise donc à développer un secteur manufacturier innovant pour contribuer à la prospérité du Québec, sous le **leadership** d'Investissement Québec, en collaboration avec ses partenaires.

*Une combinaison d'activités de **mobilisation** et d'actions concrètes de financement.*

*Une **présence** accrue en région pour saisir les occasions d'affaires et appuyer les entreprises locales.*

Un appui aux grands centres économiques et technologiques que sont Montréal et Québec et leurs secteurs d'excellence.

SOUTIEN AUX VOLONTÉS DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

Investissement Québec continuera aussi de **soutenir les volontés de diversification économique des régions**. Les équipes de ses bureaux régionaux seront encore **plus présentes** auprès des intervenants en développement économique de leur territoire. L'accès au capital de risque par les entreprises en région sera au cœur de ses préoccupations et les référencements de ses équipes régionales seront déployés à leur maximum dans le réseau d'Investissement Québec. Les projets issus de l'économie sociale pourront aussi compter sur l'appui financier et le savoir-faire reconnu d'Investissement Québec dans ce secteur.

Des efforts additionnels et nouveaux seront aussi consacrés aux régions plus défavorisées ou traversant des périodes difficiles. Les actions de la Société s'inscriront ici en appui au rôle et à l'implication du gouvernement du Québec. Les mesures de soutien, additionnelles et spécifiques, qui seront déployées par celui-ci seront déterminantes quant à l'ampleur des actions de la Société.

La Société poursuivra son appui aux grandes stratégies mises de l'avant par le gouvernement du Québec, que ce soit celles axées sur des secteurs industriels spécifiques (par exemple, aérospatiale, aluminium, sciences de la vie, TIC et numérique) ou celles qui visent à positionner le Québec sur l'échiquier mondial grâce à ses principaux atouts naturels (par exemple, électricité, énergie propre, maritime et logistique, et ressources naturelles). Investissement Québec est ici directement interpellée, et son **implication** dans ces stratégies prend différentes formes : au premier chef, par le financement de projets porteurs qui en émergent, mais aussi par la mise à contribution d'entreprises en portefeuille, la prospection d'investissements étrangers ciblés et le partage d'expertises sectorielles et d'affaires.

Des responsables provenant de ses diverses lignes de services sont et continueront d'être désignés pour chacune de ces stratégies. La Société renforcera sa présence terrain auprès des principaux acteurs de ces secteurs. Aussi, Ressources Québec interviendra plus **proactivement** par une vigie continue des meilleurs projets miniers au Québec et par des investissements ciblés dans ces projets, tant au stade d'exploration que de mise en valeur, au stade de la 2^e et 3^e transformation.

DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES QUÉBÉCOISES GAGNANTES

La Société mettra aussi l'accent sur le **développement d'entreprises québécoises gagnantes** et des efforts accrus seront consacrés à appuyer les entreprises leaders d'aujourd'hui ou ayant le potentiel de l'être demain. Elle portera aussi une attention aux secteurs en transformation, en raison des nouvelles technologies, et ayant des activités à valeur ajoutée. À cet égard, certains segments du commerce de détail seront ainsi ajoutés aux activités admissibles de ses interventions en raison de la transformation que le virage numérique provoque dans cette industrie.

*Au cœur du développement d'entreprises leaders grâce à son **réseau** d'experts.*

Des plans spécifiques de démarchage, puis de soutien, leur seront consacrés. Ces plans couvriront les aspects de financement, mais aussi les autres types de soutien nécessaire à leur réussite, notamment pour la commercialisation. Pour bien appuyer ces entreprises, la Société entend élargir son **réseau** d'entrepreneurs en résidence et de mentors expérimentés, accroître sa collaboration avec des groupes reconnus, tels Anges Québec et la Fondation de l'entrepreneurship, et collaborer aux initiatives mises de l'avant par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Ces actions viseront aussi à retenir davantage de sièges sociaux et de centres décisionnels au Québec.

ATTRACTION D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

Outre ses actions auprès des entreprises de propriété québécoise, la prospection de nouveaux investissements étrangers et la croissance des filiales étrangères déjà établies sur le territoire continueront de guider les interventions d'Investissement Québec. L'objectif est d'enrichir l'économie du Québec et de ses régions par l'accueil d'entreprises performantes et contributives.

Une stratégie concertée en prospection d'investissements étrangers pour le bénéfice du Québec.

À cette fin, Investissement Québec entend prendre le **leadership** d'une action concertée en prospection à l'étranger en **partenariat** avec Montréal International, Québec International et les autres organismes régionaux en ayant l'objectif d'augmenter la performance du Québec. Forte de sa **collaboration** actuelle avec une vingtaine de régions, elle entend élaborer une stratégie globale qui se déclinera par la mise en commun d'initiatives, de ressources et d'efforts. Dans la foulée des changements de l'économie mondiale, le Québec doit mutualiser ses forces pour en tirer profit à son avantage.

L'équipe d'Investissement Québec est dotée d'un savoir-faire important en développement économique et en financement. Pour la période 2016-2019, la Société entend néanmoins renforcer encore plus ses divers talents et mieux les diffuser, au bénéfice des entreprises québécoises et de ses partenaires, notamment par un accès accru à son personnel et aux **expertises** de celui-ci. Investissement Québec souhaite ainsi contribuer à un accroissement collectif

des efforts de développement économique et, de ce fait, initier ou soutenir un nombre encore plus élevé de nouveaux projets.

OBJECTIFS

1.1.1. Offrir aux entreprises du financement qui répond à leurs besoins

Indicateur	Cibles
Valeur des interventions financières autorisées	An 1 : 0,967 G\$ An 2 : 1,021 G\$ An 3 : 1,068 G\$

1.1.2. Augmenter les nouveaux investissements étrangers et la croissance des filiales étrangères au Québec

Indicateur	Cibles
Valeur des projets issus de la prospection d'investissements étrangers	An 1 : 1,15 G\$ An 2 : 1,20 G\$ An 3 : 1,25 G\$

1.1.3. Confirmer notre soutien au secteur manufacturier

Indicateur	Cible
Valeur annuelle des montants de financement autorisés pour les projets issus du secteur manufacturier	≥ 275 M\$

1.1.4. Appuyer les projets en région

Indicateur	Cible
Proportion annuelle des interventions financières autorisées par le réseau régional	≥ 85 %

AXE 1.2.

VALORISATION DE L'OFFRE DE SERVICES

Les bouleversements économiques auxquels font face les entreprises sur l'échiquier national et international donnent lieu à l'émergence de projets qui requièrent des interventions financières adaptées. Afin de demeurer pertinente et performante, la Société doit maintenir un dialogue continu avec les entreprises, autant celles de l'économie traditionnelle que celles de la nouvelle économie ou de l'économie sociale. Investissement Québec entend intensifier ce dialogue au cours des prochaines années en étant notamment beaucoup plus **proactive**. Cette proactivité est essentielle pour mieux saisir, et plus rapidement, les besoins des entreprises. Les équipes de financement d'Investissement Québec utiliseront en parallèle tous leurs **talents** d'affaires et financiers pour offrir des solutions gagnant-gagnant aux clients et partenaires de la Société, que ce soit en prêts, en capitaux propres ou en quasi-capitaux propres.

*Une offre **claire** et **adaptée** aux besoins uniques de chaque entreprise.*

Au-delà de ses outils financiers actuels et afin d'offrir davantage de soutien aux entreprises en croissance, notamment pour celles qui sont actives sur les marchés internationaux ou dans des domaines disposant de moins d'actifs corporels, la Société entend aussi offrir de **nouveaux** services financiers. Par exemple, elle évaluera, dans le cadre du présent plan, la possibilité d'offrir des services d'affacturage, de crédit-location et d'assurance crédit, en partenariat avec d'autres sociétés. Elle verra également à mettre à profit son réseau international pour appuyer les efforts d'internationalisation des entreprises, en complémentarité avec les services gouvernementaux déjà existants.

La Société poursuivra sa stratégie dans le secteur du capital de risque. Cette stratégie appuie à la fois la gestion des nombreux fonds auxquels elle participe et le développement de jeunes entreprises en émergence. Des efforts accrus seront par ailleurs consacrés à cibler de jeunes entreprises en démarrage, notamment dans les secteurs moins couverts par les fonds d'investissement, par exemple les technologies propres, les technologies médicales et la fabrication agroalimentaire, afin de leur préparer un plan d'investissement direct en collaboration avec les investisseurs du milieu qui ont une expertise sectorielle. Cette approche sera aussi maintenue pour les entreprises leaders de demain rendues principalement au stade du postdémarrage; peu d'investisseurs locaux sont présents pour leur consacrer un plan spécifique d'investissement direct, et ce stade nécessite des investissements de taille pour appuyer les entreprises ayant le potentiel de dominants mondiaux. Outre l'apport financier à leur croissance, ces interventions contribueront au maintien de leur siège social ou de leur centre décisionnel au Québec.

*Un réseau de
partenaires qui fait
la différence.*

Par ses activités, la Société désire également contribuer au développement économique dans l'optique de bâtir une économie verte et responsable. Pour ce faire, elle balisera ses activités de financement et d'investissement d'une politique-cadre sur l'**investissement responsable** et la finance durable, notamment à l'égard des projets miniers, en tenant compte de critères d'acceptabilité sociale.

Investissement Québec compte enfin sur un important réseau de **partenaires** pour exercer son rôle de catalyseur de développement économique. Les partenaires financiers que sont les institutions financières privées, les fonds fiscalisés et d'autres sociétés d'État à vocation économique sont d'importants relayeurs d'occasions d'affaires. Outre les efforts de ses équipes sur le terrain, Investissement Québec entend raffermir ses liens avec ses partenaires existants et aussi trouver de nouveaux groupes de partenaires qui lui permettront de faire valoir encore plus son offre financière et d'accompagnement en développement économique auprès des diverses communautés d'affaires, ici et ailleurs.

OBJECTIF

1.2.1. Accroître nos partenariats d'affaires

Indicateur	Cible
Proportion annuelle du nombre d'interventions réalisées avec des partenaires financiers	≥ 80 %

AXE 1.3.

RAYONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ

*Présente et **visible** pour les entreprises, toujours au service du développement économique.*

Au fil des ans, malgré des efforts de promotion, les sondages démontrent que l'offre globale de la Société doit être mieux présentée et comprise par les clients actuels et potentiels ainsi que par les partenaires. En effectuant un démarchage plus proactif, en adaptant son offre et en la communiquant mieux, la Société compte augmenter le nombre de nouveaux clients. Grâce à la force de ses réseaux et de ses partenaires, Investissement Québec entend ainsi être plus présente et **visible** dans ses marchés cibles, avec toujours en tête d'être au service des entreprises et avec l'objectif constant du développement économique du Québec et de ses régions. La Société tirera aussi profit des nouvelles technologies et de nouvelles approches d'affaires pour cibler plus **rapidement** les projets et s'inscrire plus tôt dans leur développement et leur réalisation.

Tout en cherchant à clarifier son rôle de financier doublé de celui de mandataire du gouvernement, la Société visera à maximiser les occasions issues de ces deux rôles. Les activités en fonds propres et les activités mandataires du gouvernement seront ainsi mieux comprises tout en étant davantage au service l'une de l'autre.

En augmentant sa visibilité et sa notoriété, la Société pourra mieux témoigner de sa large **contribution** et de son **leadership** dans le développement économique durable du Québec. Aussi, engagée dans la Stratégie gouvernementale de développement durable de 2015-2020, Investissement Québec entend promouvoir des pratiques d'affaires responsables auprès des entreprises du Québec.

OBJECTIFS

1.3.1. Intensifier notre démarchage

Indicateur	Cible
Nombre annuel de rencontres d'entreprises non clientes du réseau régional	1 500

1.3.2. Rejoindre de nouveaux clients

Indicateur	Cible
Proportion annuelle de nouveaux clients du réseau régional ⁵	≥ 65 %

⁵ Nombre de nouveaux clients parmi la clientèle de l'année. Un nouveau client se définit comme n'ayant plus d'intervention active avec la Société ou n'en ayant jamais eu.

ORIENTATION

2 PRIORISER L'EXPÉRIENCE CLIENT



AXE 2.1.

RELATION AVEC LES CLIENTS

Ayant le souci de répondre aux attentes exprimées par ses clients, la Société accroîtra sa vélocité et sera beaucoup plus **efficace** dans ses façons de faire, tout en étant plus présente auprès d'eux. Afin d'éclaircir son rôle auprès de ses clients, Investissement Québec va aussi revoir sa structure de fonctionnement et accroître son expertise dans les domaines clés.

*Une équipe dévouée,
experte et accessible,
motivée par la réussite
et l'ambition.*

Elle accentuera donc le virage client qu'elle a récemment entamé. Ce virage vise à optimiser les bénéfices que peuvent tirer les clients de leur relation d'affaires avec la Société et à clarifier l'offre de services dont ils peuvent bénéficier. À cette fin, la démarche en cours stimule les échanges entre ses équipes, revoit les façons de faire et adopte une approche aux termes de laquelle la **valeur ajoutée** pour le client s'avérera au cœur de ses actions. Ce virage se traduira également par une relation plus étroite entre la Société et les entreprises.

À terme, Investissement Québec aura fait de ses clients sa priorité. L'**ambition** de son équipe pour la réussite de ses clients fera d'Investissement Québec la référence des entreprises.

Au-delà du renforcement de l'expérience client, il apparaît aussi évident que la structure interne de la Société doit être revue afin de clarifier son rôle, notamment quant à la combinaison des activités mandataires et sur fonds propres au sein de la même organisation, et parfois par les mêmes personnes. À cette fin, la Société compte mieux distinguer ces deux grandes fonctions, que ce soit sur le plan des ressources internes ou de l'identification externe, afin de bien gérer les attentes de ses clients et de mieux répondre à leurs besoins.

Les réseaux régional et international d'Investissement Québec représentent par ailleurs un atout pour le développement de ses activités. En fonction des priorités de son nouveau plan stratégique, elle entend réévaluer ses réseaux et proposer de nouvelles pratiques pour en améliorer l'efficacité et la proactivité. Entre autres, elle entend explorer des **initiatives** qui visent une mobilité terrain accrue de ses ressources clés, des interventions spéciales et ciblées dans certaines régions de même qu'une offre de services en ligne.

Pour instaurer une expérience client profitable et uniforme à travers l'organisation, la Société précisera ses engagements envers sa clientèle dès l'an 1 de son plan. Par la définition d'une promesse client, elle fera connaître les **engagements** arrêtés ainsi que les comportements attendus des employés en relation avec la clientèle. Aussi, elle maintiendra un suivi constant de la satisfaction de sa clientèle.

OBJECTIFS

2.1.1. Définir notre promesse client

Indicateurs	Cibles
Établir le contenu de la promesse client	An 1 : au 31 décembre 2016
Mesurer et améliorer l'expérience client	Ans 2 et 3 : au 31 mars 2018 et 2019

2.1.2. Réaliser le virage client

Indicateur	Cibles
Pourcentage de clients très satisfaits ⁶	An 1 : 65 % An 2 : 67 % An 3 : 70 %

AXE 2.2.

OPTIMISATION DES PROCESSUS ET SYSTÈMES

Un processus rapide et flexible, synchronisé au rythme des clients.

Mieux servir la clientèle passe également par une révision des processus d'affaires et par l'amélioration des outils technologiques. La Société procédera donc à cette révision en s'inspirant des meilleures pratiques du marché.

Elle révisera l'organisation du travail, les rôles, les responsabilités et les tâches afin de rendre chaque unité plus **efficace**. La Société redéfinira ses paliers d'autorisation, visant une responsabilisation et une imputabilité accrues de ses décideurs. Enfin, la documentation requise pour traiter un dossier, tant dans sa réception que dans sa capture, sera simplifiée.

L'instauration de ces changements ne serait pas possible sans revoir les outils de travail. À cette fin, la Société entreprendra un virage technologique qui visera l'intégration de ses systèmes et leur **modernisation**, comme le font ses partenaires d'affaires et ses clients.

⁶ Résultat global du sondage annuel sur la satisfaction destiné à la clientèle du réseau régional. En incluant la proportion des clients satisfaits, le pourcentage de satisfaction ciblé est de 90 % pour l'an 1, de 91 % pour l'an 2 et de 93 % pour l'an 3.

Cet important virage sera effectué dans une optique de saine gouvernance, de performance organisationnelle, de **rigueur** et de précision, aux fins de mieux servir les clients et de préserver l'image de marque d'Investissement Québec et de son personnel.

OBJECTIFS

2.2.1. Fluidifier nos processus

Indicateur	Cibles
Pourcentage d'achèvement de la révision des processus	An 1 : 50 % An 2 : 75 % An 3 : 100 %



ORIENTATION

BÂTIR UNE ORGANISATION DURABLE

AXE 3.1. DÉVELOPPEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines et la gestion des **talents** constituent le moteur d'une entreprise de services. C'est le cas pour Investissement Québec, qui souhaite s'inscrire en tant qu'employeur de choix.

Le talent et le leadership de ses équipes pour l'accomplissement de son plan.

Le plan stratégique de la Société dicte ses orientations, ses objectifs et les cibles qu'elle désire atteindre et communique une vision inspirante. L'accomplissement du plan stratégique passe par l'**engagement** et le talent de ses équipes et le **leadership** de tous ses gestionnaires. Elle veillera à communiquer ces éléments dans le but d'orienter et de stimuler les efforts de ses ressources vers cet accomplissement. Le modèle de gestion des ressources humaines sera harmonisé avec les objectifs de la Société.

Pour assurer la pérennité de l'expertise de ses ressources, la Société poursuivra ses initiatives pour préparer la relève de ses postes clés et pour consolider ses pratiques de développement de talents. Elle verra à la planification de ses ressources par un suivi étroit des mouvements de personnel, afin de procéder à des embauches stratégiques.

Elle veillera également à fournir des formations adaptées aux besoins de ses ressources, tout en préconisant les formations issues de ses nouvelles orientations stratégiques.

Investissement Québec effectuera un sondage périodique auprès de ses employés afin d'évaluer le niveau d'intégration de ces différents changements et le taux de satisfaction à l'égard de ceux-ci. Elle évaluera aussi l'**efficacité** de sa gestion et recueillera de l'information supplémentaire pour bonifier l'expérience client.

OBJECTIFS

3.1.1. Partager une vision inspirante

Indicateurs	Cibles
Administration d'un sondage sur la mobilisation	An 1 : au 31 mars 2017
Administration d'un second sondage et hausse du taux de mobilisation par rapport au premier sondage	An 3 : +15 %

3.1.2. Développer des expertises performantes

Indicateur	Cible
Pourcentage annuel de la masse salariale destinée à la formation	≥ 1,5 %

AXE 3.2. **CIBLES FINANCIÈRES SUR LES ACTIVITÉS EN FONDS PROPRES**

L'objectif financier fixé à Investissement Québec est de dégager un résultat net positif qui tient compte de la nature des produits et services offerts, ainsi que de l'ensemble des **retombées** économiques, sociales et environnementales que ses activités engendrent pour le Québec. La Société ne vise pas qu'un rendement financier; elle est également préoccupée par l'ensemble des retombées de ses interventions. Ceci étant, elle doit respecter des cibles de rentabilité annuelle minimales.

Une rentabilité fragilisée et un nécessaire rééquilibrage du portefeuille à entreprendre dès maintenant.

Pour l'année 2014-2015, le coût des activités mandataires demandées à Investissement Québec représentait 56 % de ses frais d'administration, c'est-à-dire une valeur de 44 millions de dollars. La réduction prévue des honoraires de gestion de 25,7 millions de dollars que lui versait le gouvernement afin de compenser une partie des frais d'administration engagés par la Société pour gérer ces activités mandataires influera sur la **rentabilité** à court terme de la Société.

Comme il est indiqué dans le tableau de la page suivante, sur l'horizon 2016-2019, le rendement financier sur fonds propres atteindra par conséquent 1,56 % après couverture de l'ensemble des frais et dépenses, et la Société dégagera un résultat net d'environ 37 millions de dollars en 2016-2017, 42 millions de dollars en 2017-2018 et 59 millions de dollars en 2018-2019. Avec l'introduction des nouvelles normes comptables IRFS9, on pourrait observer une plus grande variabilité des résultats financiers de la Société à compter de 2018-2019. Aussi, pour l'an trois, il est prévu que les honoraires de gestion reviendront, sous réserve de l'autorisation du gouvernement, à leur niveau de 2015-2016, soit 25,7 millions de dollars.

Sommaire des résultats consolidés prévisionnels (milliers de dollars)

	Prévisions	Prévisions		
	(10/2)	2016-2017	2017-2018	2018-2019
	2015-2016			
Revenus				
Intérêts, dividendes et autres	119 235	148 066	170 688	181 083
Gain sur disposition et plus-value des placements	49 532	37 921	22 997	27 434
Honoraires de gestion (activités mandataires)	25 705	15 700	15 700	25 700
	194 472	201 687	209 385	234 217
Dépenses et provisions	(58 331)	(83 537)	(85 196)	(90 636)
Frais d'administration	(76 606)	(80 904)	(82 522)	(84 172)
Résultat net	59 535	37 247	41 667	59 409
Capitaux propres moyens	2 878 219	3 061 553	3 288 959	3 526 715
Émission de capital-actions	100 000	250 000	200 000	200 000
Rendement sur les capitaux propres	2,07 %	1,22 %	1,27 %	1,68 %
Rendement moyen		1,56 %		

Le résultat net prévu est basé sur un accroissement soutenu du volume d'activités des lignes d'affaires, une hausse des activités mandataires, un contrôle serré des coûts, la disposition d'actifs en portefeuille et l'émission de capital-actions.

Au cours de la période 2016-2019, tel qu'il est indiqué dans le tableau plus bas, la Société verra également à faire évoluer son portefeuille d'actifs afin d'atteindre un meilleur **équilibre** pour les années subséquentes; cet équilibre lui permettra de dégager davantage de revenus récurrents annuellement, tout en maintenant pour le futur la rentabilité attendue de ses fonds propres. De plus, elle portera une attention particulière à ses filiales exploitantes et à leur évolution.

**Sommaire du portefeuille d'actifs prévisionnel (en milliers de dollars)
au 31 mars**

	2016	2017	2018	2019
Prêts et garanties de prêt	1 667 531	1 850 919	1 979 944	2 137 606
Placements en capital-actions	1 374 969	1 485 350	1 576 997	1 690 906
Capital de risque	488 746	516 301	560 211	598 186
Encaisse	179 424	158 132	125 938	103 750
Autres éléments d'actifs	225 908	153 068	168 368	184 841
	3 936 578	4 163 770	4 411 458	4 715 289

En parallèle, la Société visera à mettre en place les meilleures pratiques de gestion et de gouvernance des investissements. L'annexe 4 présente le sommaire de la Politique d'investissement d'Investissement Québec.

OBJECTIFS

3.2.1. Assurer notre rentabilité

Indicateur	Cibles
Résultat net	An 1 : 37 M\$ An 2 : 42 M\$ An 3 : 59 M\$

3.2.2. Asseoir notre autonomie financière

Indicateur	Cibles
Taux de croissance annuel du portefeuille d'actifs	An 1 : 5,8 % An 2 : 5,9 % An 3 : 6,9 %

*Une **gouvernance** revue pour la gestion des activités mandataires, actuelles et nouvelles.*

AXE 3.3. **MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES ACTIVITÉS MANDATAIRES**

Avec la réduction prévue des honoraires de gestion qui compensaient une partie des coûts engagés par la Société dans la gestion des activités mandataires pour le gouvernement du Québec, le très complexe processus d'analyse, d'autorisation et de reddition de comptes des résultats des activités mandataires devra être revu. Ainsi, la **gouvernance** des activités mandataires doit être ajustée afin de mieux déterminer les rôles et obligations d'Investissement Québec, dont ceux de son conseil d'administration pour que celui-ci puisse adéquatement superviser ces activités, qui représentent actuellement 56 % de la charge de travail des équipes de la Société. De nouveaux mécanismes doivent aussi être développés pour bien gérer et arbitrer les activités mandataires actuelles ou nouvelles. En **collaboration** avec le gouvernement, la Société entend donc mettre en place rapidement ces nouveaux mécanismes de gouvernance et processus de gestion.

Investissement Québec cherchera aussi à optimiser les ressources et les coûts liés aux activités mandataires qui lui sont confiées. Tout en maintenant la qualité du service auprès du gouvernement et l'atteinte des résultats souhaités, les gains d'**efficience** qui seront dégagés viendront réduire la pression financière sur la Société.

OBJECTIFS

3.3.1. Optimiser la gestion des activités mandataires

Indicateurs	Cibles
Mise en place de la structure de gouvernance	An 1 : au 31 mars 2017
Montant des honoraires de gestion reçus pour les activités mandataires	An 2 : ≥ 15,7 M\$ An 3 : ≥ 25,7 M\$

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

ENJEUX :

Enjeu 1 : Des actions concrètes pour relever les défis spécifiques du Québec

Enjeu 2 : Une offre de services et des processus adaptés aux besoins des clients

Enjeu 3 : La conciliation de la performance financière et économique

MISSION

Contribuer au développement économique du Québec, conformément à la politique économique du gouvernement.

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES
1. ASSUMER UN LEADERSHIP DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC	1.1. Déploiement des efforts de développement économique	1.1.1. Offrir aux entreprises du financement qui répond à leurs besoins	Valeur des interventions financières autorisées	An 1 : 0,967 G\$ An 2 : 1,021 G\$ An 3 : 1,068 G\$
		1.1.2. Augmenter les nouveaux investissements étrangers et la croissance des filiales étrangères au Québec	Valeur des projets issus de la prospection d'investissements étrangers	An 1 : 1,15 G\$ An 2 : 1,20 G\$ An 3 : 1,25 G\$
		1.1.3. Confirmer notre soutien au secteur manufacturier	Valeur annuelle des montants de financement autorisés pour les projets issus du secteur manufacturier	≥ 275 M\$
		1.1.4. Appuyer les projets en région	Proportion annuelle des interventions financières autorisées par le réseau régional	≥ 85 %
	1.2. Valorisation de l'offre de services	1.2.1. Accroître nos partenariats d'affaires	Proportion annuelle du nombre d'interventions réalisées avec des partenaires financiers	≥ 80 %
	1.3. Rayonnement de la Société	1.3.1. Intensifier notre démarchage	Nombre annuel de rencontres d'entreprises non clientes du réseau régional	1 500
		1.3.2. Rejoindre de nouveaux clients	Proportion annuelle de nouveaux clients du réseau régional	≥ 65 %

VISION

Contribuer à une économie québécoise dynamique, innovante et ouverte sur le monde.

2. PRIORISER L'EXPÉRIENCE CLIENT	2.1. Relations avec les clients	2.1.1. Définir notre promesse client	Établir le contenu de la promesse client	An 1 : au 31 décembre 2016
			Mesurer et améliorer l'expérience client	Ans 2 et 3 : au 31 mars 2018 et 2019
		2.1.2. Réaliser le virage client	Pourcentage de clients très satisfaits	An 1 : 65 % An 2 : 67 % An 3 : 70 %
	2.2. Optimisation des processus et systèmes	2.2.1. Fluidifier nos processus	Pourcentage d'achèvement de la révision des processus	An 1 : 50 % An 2 : 75 % An 3 : 100 %

VALEURS

L'esprit d'équipe, la capacité d'adaptation, l'expérience client distinctive et l'imputabilité

3. BÂTIR UNE ORGANISATION DURABLE	3.1. Développement et gestion des ressources humaines	3.1.1. Partager une vision inspirante	Administration d'un sondage sur la mobilisation	An 1 : au 31 mars 2017
			Administration d'un second sondage et hausse du taux de mobilisation par rapport au premier sondage	An 3 : +15 %
		3.1.2. Développer des expertises performantes	Pourcentage annuel de la masse salariale destinée à la formation	≥ 1,5 %
	3.2. Cibles financières sur les activités en fonds propres	3.2.1. Assurer notre rentabilité	Résultat net	An 1 : 37 M\$ An 2 : 42 M\$ An 3 : 59 M\$
		3.2.2. Asseoir notre autonomie financière	Taux de croissance annuel du portefeuille d'actifs	An 1 : 5,8 % An 2 : 5,9 % An 3 : 6,9 %
	3.3. Mécanismes de gouvernance et processus de gestion des activités mandataires	3.3.1. Optimiser la gestion des activités mandataires	Mise en place de la structure de gouvernance	An 1 : au 31 mars 2017
		Montant des honoraires de gestion reçus pour les activités mandataires	An 2 : ≥ 15,7 M\$ An 3 : ≥ 25,7 M\$	

ANNEXE 1

BUREAUX AU QUÉBEC ET À L'ÉTRANGER

17 BUREAUX AU QUÉBEC

BROSSARD

4805, boulevard Lapinière,
bureau 4100
Brossard (Québec) J4Z 0G2
Téléphone : 450 676-2123

CHANDLER

500, rue Daigneault, bureau 10A-111
Chandler (Québec) G0C 1K0
Téléphone : 418 689-2549

DRUMMONDVILLE

1100, boulevard René-Lévesque,
bureau 102
Drummondville (Québec) J2C 5W4
Téléphone : 819 478-9675

GATINEAU

230, boulevard Saint-Joseph
Gatineau (Québec) J8Y 3X4
Téléphone : 819 772-3211

LAVAL

3030, boulevard Le Carrefour,
bureau 902
Laval (Québec) H7T 2P5
Téléphone : 450 680-6161

MONTRÉAL

Bureau principal
600, rue de La Gauchetière Ouest,
bureau 1500
Montréal (Québec) H3B 4L8
Téléphone : 514 873-4664

*Centre de commerce mondial de
Montréal*

413, rue Saint-Jacques, bureau 500
Montréal (Québec) H2Y 1N9
Téléphone : 514 873-4375

Est de l'île

7100, rue Jean-Talon Est,
bureau 1250
Montréal (Québec) H1M 3S3
Téléphone : 514 873-9292

Ouest de l'île

3300, boulevard de la Côte-Vertu,
bureau 210
Montréal (Québec) H4R 2B7
Téléphone : 514 873-1401

QUÉBEC (SIÈGE SOCIAL)

1200, route de l'Église, bureau 500
Québec (Québec) G1V 5A3
Téléphone : 418 643-5172

RIMOUSKI

355, boulevard Saint-Germain
Rimouski (Québec) G5L 3N2
Téléphone : 418 727-3582

ROUYN-NORANDA

170, rue Principale, bureau 202
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 4P7
Téléphone : 819 763-3301

SAGUENAY

3950, boulevard Harvey, 2^e étage
Saguenay (Québec) G7X 8L6
Téléphone : 418 695-7865

SAINT-GEORGES

11535, 1^{er} Avenue, bureau 303
Saint-Georges (Québec) G5Y 7H5
Téléphone : 418 222-5768

SEPT-ÎLES

454, avenue Arnaud
Sept-Îles (Québec) G4R 3A9
Téléphone : 418 964-8160

SHERBROOKE

200, rue Belvédère Nord, bureau 3.10
Sherbrooke (Québec) J1H 4A9
Téléphone : 819 820-3224

TROIS-RIVIÈRES

100, rue Laviolette, bureau 318
Trois-Rivières (Québec) G9A 5S9
Téléphone : 819 371-6012

12 BUREAUX À L'ÉTRANGER

ATLANTA

DÉLÉGATION DU QUÉBEC
191 Peachtree St. NE, Suite 3240
Atlanta, GA 30303, États-Unis
Téléphone : 404 584-5340

BEIJING

AMBASSADE DU CANADA
19 Dongzhimenwai Dajie,
Chaoyang District
Beijing 100600, Chine
Téléphone : +86 10 5139 4265

CHICAGO

DÉLÉGATION DU QUÉBEC
444 N. Michigan Avenue, Suite 3650
Chicago, IL 60611-3977, États-Unis
Téléphone : 312 645-0398

LONDRES

DÉLÉGATION GÉNÉRALE DU QUÉBEC
59 Pall Mall
Londres, SW1Y 5JH, Royaume-Uni
Téléphone : +44 20 7766 5900

LOS ANGELES

DÉLÉGATION DU QUÉBEC
10940 Wilshire Boulevard, Suite 720
Los Angeles, CA 90024, États-Unis
Téléphone : 310 209-3332

MUMBAI

CONSULAT GÉNÉRAL DU CANADA
Indiabulls Finance Centre, Tour 2,
21^e étage, Senapati Bapat Marg,
Elphinstone Road (Ouest)
Mumbai 400 013, Inde
Téléphone : +91 22 6749-4486

MUNICH

DÉLÉGATION GÉNÉRALE DU QUÉBEC
Karl-Schamagl-Ring 6
80539 Munich, Allemagne
Téléphone : +49 (0)89 255 49 31-19

NEW YORK

DÉLÉGATION GÉNÉRALE DU QUÉBEC
One Rockefeller Plaza, 26th Fl.
New York, NY 10020-2102, États-Unis
Téléphone : 212 843-0976

PARIS

DÉLÉGATION GÉNÉRALE DU QUÉBEC
66, rue Pergolèse
75116 Paris, France
Téléphone : +33 (0)1 40 67 85 26

SÉOUL

ANTENNE DU QUÉBEC
5th Fl., Leema Building,
42 Jongno 1 gil (Soosong-dong)
Jongno-gu, Séoul
03152 Corée
Téléphone : +82 2 3703 7706

STOCKHOLM

AMBASSADE DU CANADA
Klarabergsgatan 23, 6^e étage
Case postale 16129
103 23 Stockholm, Suède
Téléphone : +46 8 453 30 37

TOKYO

DÉLÉGATION GÉNÉRALE DU QUÉBEC
Shiroyama JT Trust Tower
32^e étage, 4-3-1, Toranomon
Minato-ku, Tokyo 105-6032, Japon
Téléphone : +81 3 5733-4588

ANNEXE 2

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT QUÉBEC ET ACTIVITÉS EN TANT QUE MANDATAIRE

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT QUÉBEC	ACTIVITÉS EN TANT QUE MANDATAIRE DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
<p>FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Prêts et garanties pour les entreprises de toutes tailles➤ Prêts et garanties pour les coopératives et les entreprises de l'économie sociale➤ Quasi-capitaux propres (dettes subordonnées, dettes mezzanines, actions privilégiées et débentures convertibles et non convertibles, participatives ou non)➤ Capitaux propres (actions ordinaires) <p>CAPITAL DE RISQUE</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Investissements directs en capital de risque➤ Fonds de capital de risque <p>IMMIGRANTS INVESTISSEURS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Administration du Programme des immigrants investisseurs➤ Vérification financière de dossiers d'immigrants investisseurs <p>GESTION DE FILIALES DE LA SOCIÉTÉ</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Voir la liste des filiales à l'annexe 1. <p>RESSOURCES QUÉBEC</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Soutien au développement des secteurs des mines et des hydrocarbures	<p>DÉMARCHAGE ET PROSPECTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS</p> <p>ADMINISTRATION DE DIVERSES MESURES FISCALES</p> <p>ADMINISTRATION DU FONDS CAPITAL MINES HYDROCARBURES (CMH)</p> <p>ADMINISTRATION DES PROGRAMMES DU FONDS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (FDE)</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Programme ESSOR➤ Mandats gouvernementaux (articles 19 et 21 de la Loi)➤ Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale (CAES)➤ Programme d'appui au développement des attraits touristiques (PADAT)➤ Programme d'aide financière spécifique – Lac-Mégantic (PALM)➤ Fonds de diversification économique pour le territoire de la MRC des Sources (DEMS) et celui pour les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie (DECM)➤ Divers fonds d'investissement dans lesquels le gouvernement investit par l'entremise du FDE➤ Créativité Québec➤ Programme Fonds de diversification de l'industrie forestière de PF Résolu Canada inc.➤ Développement de la propriété intellectuelle québécoise dans le secteur du jeu vidéo➤ Administration des programmes terminés : Fonds pour l'accroissement de l'investissement privé et la relance de l'emploi (FAIRE), programme d'appui stratégique à l'investissement (PASI), programme de soutien à l'industrie forestière (PSIF), RENFORT, etc.

ANNEXE 3

Liste des filiales de la Société

NOM	CHAMP D'EXPERTISE	CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
Albecour inc.	Achète la matière première (alumine), supervise la logistique du transport de l'alumine, vend sa quote-part d'aluminium produit par Aluminerie Alouette dont elle détient 6,7%, et en assure le transport aux clients.	Filiale exploitante. Contribue de façon structurante au secteur de l'aluminium québécois et au développement économique régional.
C.D.M.V. inc.	Assure la distribution de produits vétérinaires pour les grands animaux et les animaux de compagnie.	Filiale exploitante. Assure un contenu québécois auprès des marchés locaux.
Centre d'insémination porcine du Québec (CIPQ) inc.	Assure la production et la distribution de produits et de services d'insémination porcine.	Filiale exploitante. Contribue à soutenir un secteur spécialisé de l'agroalimentaire.
Fonds de croissance iNOVIA-IQ, s.e.c.	Investit dans des entreprises privées du secteur des technologies de l'information.	Contribue à soutenir le développement du secteur des technologies de l'information.
Gestion forestière du Saint Maurice inc.	Est un partenaire dans le développement économique régional, tout en effectuant l'aménagement forestier durable.	Filiale exploitante. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des ressources naturelles forestières.
Gestion forestière Lacroix inc.	Est un partenaire dans le développement économique régional, tout en effectuant l'aménagement forestier durable.	Filiale exploitante. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des ressources naturelles forestières.
Gestion La Madeleine inc.	Est un partenaire dans le développement économique régional, tout en effectuant l'aménagement forestier durable.	Filiale exploitante. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des ressources naturelles forestières.
IQ FIER inc.	A pour mandat d'accréditer les Fonds-Soutien et les FIER-Régions en déterminant les règles de gestion et de gouvernance en vertu desquelles elle investit dans les fonds. Coordonne l'acheminement des sommes nécessaires vers les volets appropriés et assure la reddition de comptes de chacun des fonds. Participe, à titre de commanditaire, à FIER Partenaires, s.e.c., dont elle détient 50 % des parts.	Facilite l'accès au capital de risque pour les entreprises québécoises dans toutes les régions du Québec.
IQ Immigrants Investisseurs inc.	Reçoit et gère les capitaux provenant d'immigrants investisseurs et administre le programme d'aide aux entreprises à même les revenus de placements, en partenariat avec des intermédiaires financiers. A également le mandat d'accueillir et d'accompagner les immigrants d'affaires au nom du MIDI et d'effectuer l'analyse financière des dossiers d'immigrants investisseurs.	Favorise le développement économique du Québec en permettant l'octroi d'une aide financière non remboursable aux entreprises québécoises sans recourir aux fonds du gouvernement.
Produits forestiers Temrex, s.e.c.	Exploite une usine de sciage qui vend également des copeaux de bois.	Filiale exploitante. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des ressources naturelles forestières.
Rexforêt inc.	Assure la mise en œuvre opérationnelle de programmes gouvernementaux d'aménagement forestier, pour le compte du ministère MERN.	Filiale exploitante. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des ressources naturelles forestières.
Ressources Québec inc.	Offre des solutions financières et d'accompagnement aux entreprises des secteurs des mines et des hydrocarbures désirant développer des projets d'envergure structurants et rentables au Québec, allant de l'exploration à la transformation, en passant par l'exploitation des ressources.	Favorise le développement économique régional et la mise en valeur des ressources des secteurs des mines et des hydrocarbures.
Mine Arnaud inc.	Détient une participation de 61,8 % dans un projet minier d'apatite (roche utilisée dans la production d'engrais) dans le canton Arnaud, à Sept-Îles.	Filiale de Ressources Québec inc. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur de la substance minérale.
SOQUEM INC.	Assure l'exploration et le développement de substances minérales. Préconise le partenariat avec d'autres sociétés actives dans ce domaine pour partager le risque inhérent à la découverte.	Filiale exploitante de Ressources Québec inc. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des substances minérales.

ANNEXE 4

SOMMAIRE DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT D'INVESTISSEMENT QUÉBEC

La politique d'investissement définit les grands principes qui guident la Société dans ses activités d'investissement et dans la gestion de son portefeuille d'investissement. Elle vise à encadrer la gestion du risque rattachée :

- aux prêts, aux garanties de prêt ou à d'autres titres de créance émis par une société émettrice;
- aux titres de participation sous forme de capital-actions ou de parts sociales, à toute autre valeur mobilière et aux droits de propriété sur les actifs d'une entreprise;
- aux titres de participation dans des fonds d'investissement ou au capital de risque aux entreprises.

Cette politique s'applique à l'ensemble des pratiques, des processus de gestion des risques d'investissement et des produits financiers de la Société, à l'exception des aides financières relevant du Fonds du développement économique (FDE), qui peuvent être octroyées sur des bases d'analyse différentes.

OBJECTIF DE RENTABILITÉ ET BALISES APPLICABLES AUX INVESTISSEMENTS

Investissement Québec a pour objectif d'obtenir un résultat net annuel de 37 millions de dollars en 2016-2017, 42 millions de dollars en 2017-2018 et de 59 millions de dollars en 2018-2019, conformément à son plan stratégique 2016-2019.

Toutefois, pour favoriser une saine diversification du risque lié à un investissement spécifique, au type d'instrument financier utilisé ou à son portefeuille, Investissement Québec a défini des critères et des balises dans sa politique d'investissement.

Pour les nouveaux investissements, la taille maximale de l'investissement cumulé dans une entreprise spécifique est de 100 millions de dollars. En pourcentage des titres de participation, la participation maximale d'Investissement Québec dans une entreprise spécifique est de 30 %. Cependant, dans certains cas, ce pourcentage peut être supérieur, sous réserve de l'autorisation du ministre responsable et du gouvernement du Québec. Enfin, Investissement Québec ne peut investir une somme supérieure à 2,5 % de la valeur nette de ses actifs sans l'autorisation du gouvernement, lorsque l'investissement vise l'acquisition de titres de participation, de toute autre valeur mobilière ou d'un droit de propriété sur les actifs d'une entreprise.

Pour les divers types d'investissements du portefeuille, le pourcentage maximal par classe d'investissement varie entre 10 % et 50 %, selon qu'il s'agit d'une garantie de prêt, d'un prêt, d'une débenture, de capital-actions ou de capital de risque.

Enfin, Investissement Québec répartit ses activités et les risques afférents entre de nombreux secteurs d'activité économique. La proportion maximale d'investissement par secteur d'activité est de 10 % ou 15 % pour la plupart des secteurs, tels que :

- Foresterie
- Transformation du gaz et des produits pétroliers
- Énergie
- Agriculture, agroalimentaire et textile
- Fabrication de produits chimiques et pharmaceutiques
- Fabrication de produits métalliques et machinerie, informatiques et électroniques
- Commerce, transport et entreposage
- Télécommunications, médias et services professionnels

Cette proportion est toutefois de 25 % pour le secteur des mines et des hydrocarbures, et de 5 % pour le secteur du tourisme et autres services.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le **conseil d'administration** s'assure qu'Investissement Québec possède des règles, des normes et des mécanismes pour gérer le risque d'investissement. Il intervient dans le processus d'investissement puisqu'il est appelé à autoriser les investissements cumulés dans les fonds de la Société, ainsi que dans le processus de réalisation des investissements en fonction du règlement intérieur.

Le **comité de financement** analyse, approuve et soutient les investissements. Il révise les propositions d'investissement et les approuve ou les recommande, selon les paliers prévus au règlement intérieur. Il s'assure que les analyses effectuées déterminent clairement les risques inhérents à l'investissement proposé et que l'investissement est conforme aux politiques, y compris les balises du portefeuille d'investissement et les normes en vigueur à Investissement Québec.

La **vice-présidence à la gestion des risques et au crédit** est responsable d'assurer la conformité à la politique d'investissement et la reddition de comptes au comité de gestion des risques sur une base trimestrielle.

Dérogation et exemption

Toute demande de dérogation et d'exemption liée à la politique d'investissement doit être documentée et soumise au comité de financement, qui se prononcera sur le bien-fondé de la demande et, le cas échéant, fera une recommandation au conseil d'administration.

1200, ROUTE DE L'ÉGLISE
BUREAU 500
QUÉBEC (QUÉBEC)
G1V 5A3

600, RUE DE LA GAUCHETIÈRE OUEST
BUREAU 1500
MONTRÉAL (QUÉBEC)
H3B 4L8

1 866 870-0437

INVESTQUEBEC.COM



TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

ENJEUX :

- Enjeu 1 : Des actions concrètes pour relever les défis spécifiques du Québec
 Enjeu 2 : Une offre de services et des processus adaptés aux besoins des clients
 Enjeu 3 : La conciliation de la performance financière et économique

MISSION	ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES		
<p><i>Contribuer au développement économique du Québec, conformément à la politique économique du gouvernement.</i></p>	<p>1. ASSUMER UN LEADERSHIP DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC</p>	<p>1.1. Déploiement des efforts de développement économique</p>	1.1.1. Offrir aux entreprises du financement qui répond à leurs besoins	Valeur des interventions financières autorisées	An 1 : 0,967 G\$ An 2 : 1,021 G\$ An 3 : 1,068 G\$		
			1.1.2. Augmenter les nouveaux investissements étrangers et la croissance des filiales étrangères au Québec	Valeur des projets issus de la prospection d'investissements étrangers	An 1 : 1,15 G\$ An 2 : 1,20 G\$ An 3 : 1,25 G\$		
			1.1.3. Confirmer notre soutien au secteur manufacturier	Valeur annuelle des montants de financement autorisés pour les projets issus du secteur manufacturier	≥ 275 M\$		
			1.1.4. Appuyer les projets en région	Proportion annuelle des interventions financières autorisées par le réseau régional	≥ 85 %		
		1.2. Valorisation de l'offre de services	1.2.1. Accroître nos partenariats d'affaires	Proportion annuelle du nombre d'interventions réalisées avec des partenaires financiers	≥ 80 %		
		1.3. Rayonnement de la Société	1.3.1. Intensifier notre démarchage	Nombre annuel de rencontres d'entreprises non clientes du réseau régional	1 500		
			1.3.2. Rejoindre de nouveaux clients	Proportion annuelle de nouveaux clients du réseau régional	≥ 65 %		
		<p>2. PRIORISER L'EXPÉRIENCE CLIENT</p>		2.1. Relations avec les clients	2.1.1. Définir notre promesse client	Établir le contenu de la promesse client	An 1 : au 31 décembre 2016
						Mesurer et améliorer l'expérience client	Ans 2 et 3 : au 31 mars 2018 et 2019
				2.2. Optimisation des processus et systèmes	2.1.2. Réaliser le virage client	Pourcentage de clients très satisfaits	An 1 : 65 % An 2 : 67 % An 3 : 70 %
2.2.1. Fluidifier nos processus	Pourcentage d'achèvement de la révision des processus				An 1 : 50 % An 2 : 75 % An 3 : 100 %		
<p>3. BÂTIR UNE ORGANISATION DURABLE</p>		3.1. Développement et gestion des ressources humaines	3.1.1. Partager une vision inspirante	Administration d'un sondage sur la mobilisation	An 1 : au 31 mars 2017		
				Administration d'un second sondage et hausse du taux de mobilisation par rapport au premier sondage	An 3 : +15 %		
		3.2. Cibles financières sur les activités en fonds propres	3.1.2. Développer des expertises performantes	Pourcentage annuel de la masse salariale destinée à la formation	≥ 1,5 %		
			3.2.1. Assurer notre rentabilité	Résultat net	An 1 : 37 M\$ An 2 : 42 M\$ An 3 : 59 M\$		
		3.3. Mécanismes de gouvernance et processus de gestion des activités mandataires	3.2.2. Asseoir notre autonomie financière	Taux de croissance annuel du portefeuille d'actifs	An 1 : 5,8 % An 2 : 5,9 % An 3 : 6,9 %		
			3.3.1. Optimiser la gestion des activités mandataires	Mise en place de la structure de gouvernance	An 1 : au 31 mars 2017		
				Montant des honoraires de gestion reçus pour les activités mandataires	An 2 : ≥ 15,7 M\$ An 3 : ≥ 25,7 M\$		

VISION

Contribuer à une économie québécoise dynamique, innovante et ouverte sur le monde.

VALEURS

L'esprit d'équipe, la capacité d'adaptation, l'expérience client distinctive et l'imputabilité