



ASSEMBLÉE NATIONALE
N° 2491-80051209

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT DU QUÉBEC (SGF)

Plan de développement 2005-2009

Novembre 2005



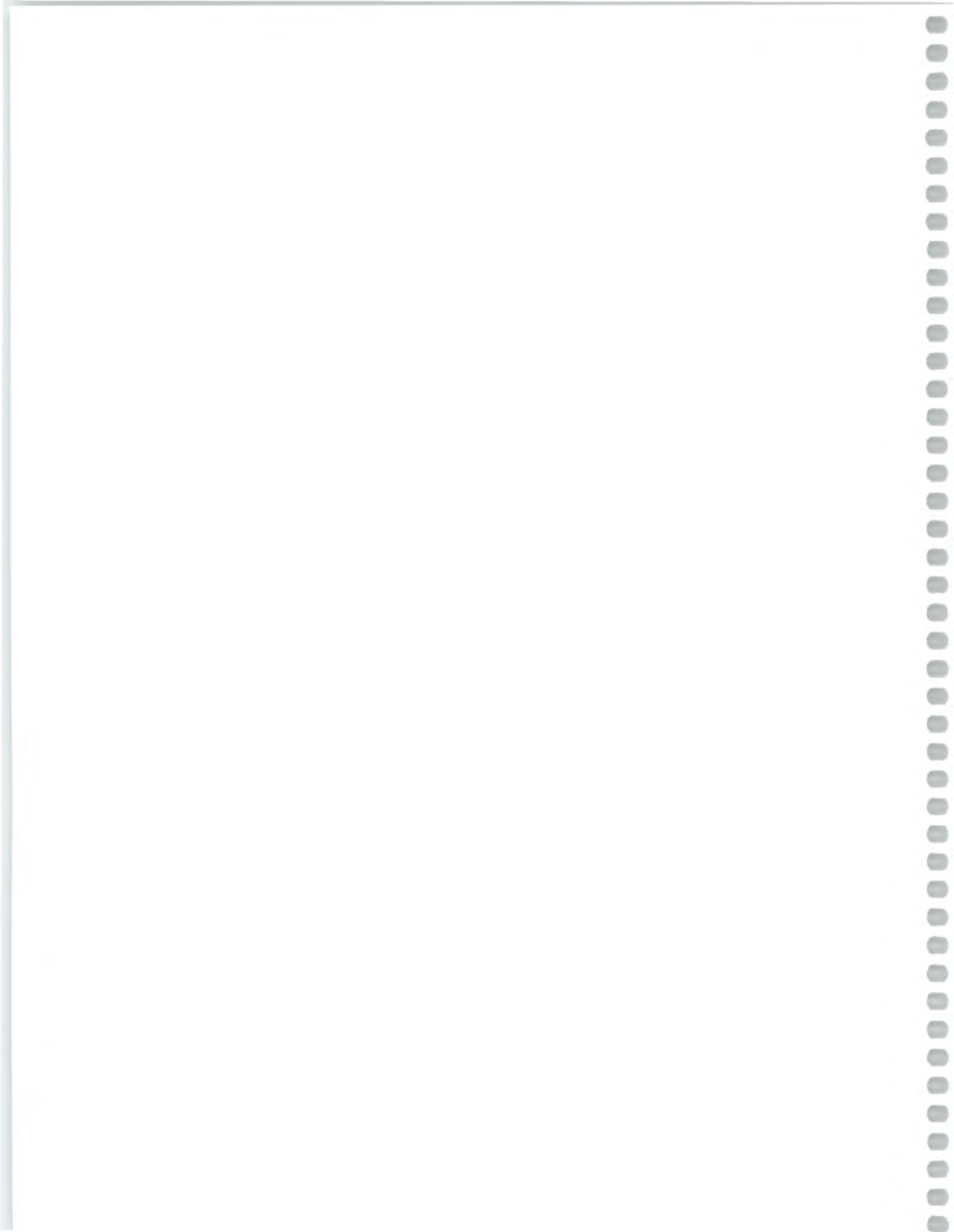


TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
1. Portrait et évolution de la SGF	4
2. Enjeux de développement économique au Québec	11
3. Repositionnement de la SGF	17
4. Orientations et stratégies	23
5. Objectifs financiers et économiques	42
Conclusion	47

INTRODUCTION

Conformément à la Loi la régissant, la Société générale de financement du Québec (SGF) présente son plan de développement pour la période 2005-2009 (le Plan). Ce plan s'inscrit dans le cadre des nouvelles orientations gouvernementales quant à l'intervention de l'État dans l'économie.

Face au défi de la modernité des années 1960 et dans la foulée de la Révolution tranquille, l'État québécois s'est doté de divers outils et institutions économiques, tels que la SGF, qui lui ont permis de se positionner avantageusement parmi les économies prospères.

Aujourd'hui, le Québec fait face à des défis nouveaux et revoit ses priorités en conséquence. Face à une économie mondiale en transition, aux changements démographiques, à la situation budgétaire difficile du gouvernement et aux enjeux du développement durable, la SGF présente à son actionnaire un plan stratégique qui lui permettra de contribuer efficacement au développement économique du Québec, tout en s'arrimant aux priorités gouvernementales.

Dans un premier temps, ce document trace un portrait de la SGF et de son évolution au fil des ans afin de permettre au lecteur de mieux comprendre son rôle dans le développement économique du Québec et les enjeux de sa mission.

La deuxième section présente la compréhension de la SGF des principales tendances de l'économie mondiale et des enjeux prioritaires auxquels fait face le Québec pour son développement futur.

La troisième section précise l'ensemble des éléments qui ont conditionné le recentrage des activités de la SGF et cerne le rôle qu'elle entend jouer dans le secteur du financement institutionnel.

La quatrième section présente les orientations et les stratégies retenues par la SGF afin de contribuer, dans la mesure de son rôle et de ses capacités, à l'essor économique du Québec.

Finalement, la dernière section traduit les orientations du Plan en termes d'objectifs financiers et économiques, soit le retour à la rentabilité financière des activités d'investissement de la SGF combinée à sa mission de développement économique.

1. PORTRAIT ET ÉVOLUTION DE LA SGF

Historique

À sa création en 1962, la SGF était détenue à la fois par le gouvernement du Québec, les Caisses populaires Desjardins et d'autres institutions financières ainsi que par un certain nombre d'investisseurs privés. Les petits épargnants pouvaient également en détenir des débentures convertibles à taux d'intérêt fixe.

Au moment de sa création, la SGF avait pour mission de stimuler la formation et le développement d'entreprises industrielles pour élargir la base économique du Québec et contribuer à l'emploi.

Les premiers investissements de la SGF étaient diversifiés : construction mécanique, alimentation, textile, produits forestiers, matériel électrique, meuble, sidérurgie, propriétés mobilières, etc. Malgré son impact économique positif, le rendement de la SGF n'était pas à la hauteur des attentes, en particulier dans le contexte économique difficile du début des années 1970.

À la fin de 1972, le gouvernement du Québec rachète la part des autres actionnaires. La SGF recentre alors ses activités autour de trois grands secteurs : l'industrie lourde, l'appareillage électromécanique et l'industrie du papier journal. C'est ainsi qu'en 1976, la SGF acquiert une majorité du capital-actions de Donohue, une petite papetière de Saint-Félicien en phase d'expansion dont la nouvelle usine, mise en service en 1978, connaîtra un succès remarquable.

Une révision de la mission de la SGF survient en 1980, alors que la loi la régissant est modifiée par l'Assemblée nationale. Son rôle est alors redéfini autour de trois mandats principaux : assumer la gestion d'un groupe industriel dans le but d'exploiter des entreprises de taille significative dans certains secteurs jugés prioritaires pour le développement économique du Québec, assurer la planification et la coordination des entreprises contrôlées par la SGF et favoriser — seule ou, de préférence, avec des partenaires — l'exploitation et le développement de ces entreprises à des conditions normales de rentabilité, en plus de privilégier la participation d'administrateurs québécois à la gestion de ses entreprises.

En 1982, la SGF crée une filiale, Dofor, dans laquelle elle regroupe certaines de ses participations, dont celle de 55 % dans Donohue et une autre de 22 % dans Domtar. Trois ans plus tard, la SGF réalise une émission publique de capital-actions représentant environ 10 % du capital de Dofor, recourant ainsi à l'épargne privée pour poursuivre ses efforts de développement. L'année

suivante, elle s'engage dans le projet de construction d'une aluminerie à Bécancour, un projet de 1,4 milliard de dollars mené avec la société française Pechiney.

De la gestion d'un groupe industriel à une société de développement de projets

En 1986, la SGF entreprend avec le gouvernement un examen en profondeur de sa stratégie corporative. De gestionnaire d'un groupe industriel, elle devient une société de développement de projets à forte intensité de capital en association avec des partenaires qui sont des leaders mondiaux dans leur domaine d'activités.

Au cours des années 1990, la SGF prend des participations oscillant entre 20 % et 50 % dans des entreprises oeuvrant dans une dizaine de secteurs de l'activité économique, dont la pétrochimie, l'aluminium, la foresterie, les métaux et minéraux et les technologies.

En 1996, la loi régissant la SGF fait l'objet d'une nouvelle mise à jour. On confie alors à la SGF le mandat de réaliser des projets de développement économique, notamment dans le secteur industriel, à des conditions normales de rentabilité et en collaboration avec des partenaires et ce, en conformité avec la politique de développement économique du gouvernement du Québec. Le fonds social autorisé de la SGF est plus que doublé, passant de 415 millions de dollars à 850 millions de dollars.

En juillet 1998, la SGF regroupe sous son aile quatre autres sociétés d'État à vocation économique, soit REXFOR, SOQUIA, SOQUEM et SOQUIP. Son fonds social autorisé passe alors de 850 millions de dollars à 2 925 millions de dollars. Dans le cadre du Plan quinquennal qui s'en suit, la SGF cible des projets d'une valeur d'au moins 10 millions de dollars dans un éventail d'action élargi à dix secteurs d'activités. Son objectif principal — qui représente un rythme d'investissement de quatre à cinq fois plus élevé que sous le Plan précédent — consistait alors à réaliser au Québec, en collaboration avec des partenaires locaux ou étrangers, des projets de 10 milliards de dollars sur une période de cinq ans, tout en étant rentable.

Les réalisations de la SGF sur la période 1995-2004

Au cours des dix dernières années, la SGF a investi des fonds propres de plus de 3,0 milliards de dollars dans le cadre de 260 projets, soit un investissement moyen 12 millions de dollars. Le tableau suivant présente l'évolution des indicateurs des principaux résultats de la SGF sur la période 1995-2004.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

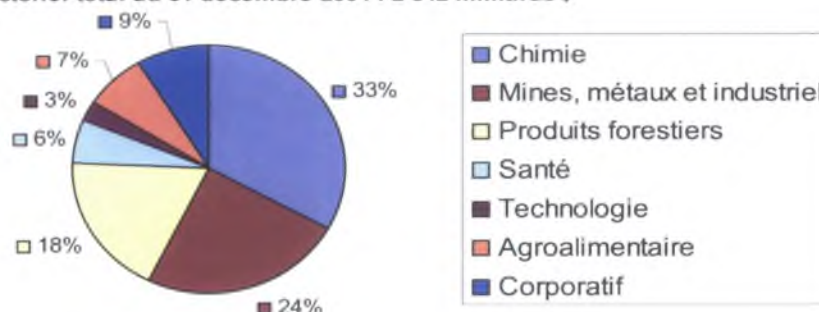
	Au 31 décembre									
		Redressé				Redressé				
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Fonds investis (M\$)	29	21	111	81	383	399	736	711	386	180
Nombre de projets	2	4	11	36	52	49	41	43	10	12
Bénéfice (Perte) net (te) consolidé (000)	383 477	34 502	150 776	78 698	115 796	48 961	(88 263)	(171 638)	(510 728)	(50 213)
Actif total (M\$)	1 420	883	1 589	1 757	1 955	2 273	3 002	3168	2892	2572
Capitaux propres (M\$)	1 022	575	1 120	1 245	1 511	1 728	2 332	2336	1813	1772
Retour sur les capitaux propres (%) - annuel	46,2%	4,3%	13,9%	6,7%	8,4%	3,0%	-4,3%	-7,4%	-24,6%	-2,8%
Retour sur les capitaux propres (%) - moyen 5 ans	12,8%	8,2%	12,8%	15,7%	15,0%	7,2%	5,4%	1,1%	-5,7%	-7,7%

Source : SGF.

Le tableau suivant présente la répartition actuelle du portefeuille de la SGF entre ses six secteurs d'investissement. Les placements dits "Corporatif" regroupent les placements dans Domtar et Rona.

RÉPARTITION DE L'ACTIF PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Actif sectoriel total au 31 décembre 2004 : 2 542 milliards \$



La situation actuelle

Suite à la restructuration de son portefeuille en 2003 et en 2004, la SGF comptait, au 31 décembre 2004, 101 sociétés en portefeuille représentant des investissements de 2,45 milliards de dollars.

Près de 80 % des fonds investis par la SGF sont dans les secteurs traditionnels, autres que ceux de la Technologie et des Sciences de la vie. Les cinq sociétés pétrochimiques en portefeuille comptent pour 40 % du portefeuille, rendant la SGF plus vulnérable lors des cycles défavorables de ce secteur.

Le niveau moyen de participation atteint 30 %. Toutefois, dans les secteurs où la capacité financière des partenaires est fortement sollicitée, tels la pétrochimie et les produits forestiers, ce niveau de participation atteint 40 %.

PORTFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2004 - PAR SECTEUR

SECTEUR	NOMBRE D'ENTREPRISES	NIVEAU MOYEN (*) DE PARTICIPATION	FONDS INVESTIS		VALEUR NETTE COMPTABLE	
			M\$	%	M\$	%
AGROALIMENTAIRE	15	25%	128	5%	171	10%
CHIMIE ET PÉTROCHIMIE	5	49%	665	27%	676	39%
CORPORATIF	2	8%	185	8%	212	12%
FORESTERIE ET ÉNERGIE	15	41%	292	12%	184	10%
MINES, MÉTAUX ET INDUSTRIEL	32	17%	620	25%	346	20%
SANTÉ	16	25%	295	12%	104	6%
TECHNOLOGIE	16	23%	265	11%	58	3%
TOTAL	101	30%	2 450	100%	1 750	100%

(*) pondération basée sur le coût, excluant les placements en débetures

Une analyse plus détaillée du portefeuille indique aussi que quatre investissements sur dix ont été effectués dans des projets dont la valeur est supérieure à 10 millions de dollars et que ceux-ci représentent plus de 90 % des fonds investis.

Près de la moitié des sociétés en portefeuille de la SGF incluent un partenaire principal hors Québec. Et c'est par le biais des partenariats avec les sociétés hors Québec que la SGF réalise ses investissements les plus importants : en effet, leur taille moyenne atteint 40 millions de dollars alors que la taille moyenne des projets réalisés avec des partenaires québécois se situe à 12 millions de dollars.

PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2004 - PAR RÉGION

Régions ressources	#	FONDS INVESTIS	
		\$	%
01 - Bas Saint-Laurent	2	4	0
02 - Saguenay-Lac-St-Jean	4	36	0
04 - Mauricie	4	146	6%
08 - Abitibi-Témiscamingue	2	58	2%
09 - Côte-Nord	2	162	7%
10 - Nord-du-Québec	4	18	1%
11 - Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2	72	3%
Sous-total	20	496	20%
Régions centrales			
03 - Capitale Nationale	14	118	5%
05 - Estrie	6	297	12%
06 - Montréal	25	1 002	41%
07 - Outaouais	1	17	1%
12 - Chaudières-Appalaches	4	16	1%
13 - Laval	4	25	1%
14 - Lanaudière	1	40	2%
15 - Laurentides	2	7	0%
16 - Montérégie	15	217	9%
17 - Centre-du-Québec	2	49	2%
Sous-total	74	1 787	73%
EXT - Extérieur du Québec	7	167	7%
Total	101	2 450	100%

Les régions du Québec, excluant Montréal, reçoivent la majorité des fonds investis par la SGF. Les sept régions-ressources du Québec favorisées par l'abondance des ressources naturelles, font l'objet d'activités de développement soutenues visant la réalisation de projets et la création d'emplois.

La portion du portefeuille de la SGF à Montréal compte pour 40 %. Plus de la moitié de ces investissements ont été effectués dans le secteur pétrochimique. Ces projets trouvent leur origine dans l'existence d'infrastructures sur le site ainsi que d'une chaîne d'approvisionnement.

La SGF s'est engagée dans un programme systématique de suivi de ses sociétés en portefeuille et consacre ses énergies à l'amélioration de leur performance et de leur rentabilité. Depuis l'exercice financier 2003, la SGF n'a ni sollicité ni reçu de fonds de son actionnaire. Pour faire face à ses engagements, la direction a disposé de certains actifs pour une somme globale de 368 millions de dollars. La SGF devrait être en mesure, dans les conditions actuelles, d'assurer son autofinancement.

Mission de développement économique

Le gouvernement du Québec intervient dans le développement économique en s'assurant, entre autres, de la disponibilité de capital-actions destinés au financement de projets d'investissement, notamment par le biais de la SGF.

En poursuivant des objectifs de développement économique, la SGF évalue les projets à la lumière de critères autres que les seules considérations financières; la création d'emplois, l'effet sur le secteur et/ou la région, l'apport technologique, entre autres, sont également considérés.

Dans le cadre de sa mission visant à réaliser des projets de développement économique à des conditions de rentabilité normales avec des partenaires, la dualité du développement économique et de la rentabilité constitue un défi important pour la SGF.

Aussi, l'atteinte des objectifs de rentabilité et de ceux associés au développement économique milite en faveur de l'implantation d'une rigoureuse discipline d'investissement et de gestion. À lui seul, l'argument de l'impact économique ne saurait donc justifier la contribution financière de la SGF à un projet donné; toutefois, un projet rentable et durable est garant d'un impact économique positif pour le Québec.

Les sociétés similaires à la SGF ailleurs dans le monde

Certains gouvernements à travers le monde se sont dotés d'organismes dont le mandat s'apparente à celui de la SGF, c'est-à-dire offrir du capital-actions pour le financement de projets d'affaires dans des secteurs d'activités prioritaires et avec l'objectif de soutenir le développement économique de leur territoire.

Ainsi, les autorités de la Saskatchewan ont récemment consulté la SGF et s'en sont inspiré afin d'établir la société **Investment Saskatchewan** en septembre 2003.

Aussi à titre d'exemple, la société italienne **SIMEST** (Societa Italiana per le Imprese All'Estero), créée en 1991, est chargée de soutenir le développement et la promotion des entreprises italiennes à l'étranger. Société publique contrôlée à 76 % par le gouvernement, elle compte également parmi ses actionnaires privés des banques, des entreprises, des associations industrielles et des organismes de développement économique. L'organisme est particulièrement actif en Europe et réalise une part croissante de ses investissements en Chine. Entre

1991 et 2003, SIMEST a participé à plus de 800 projets dans lesquels elle a investi plus de 600 millions d'euros.

En Belgique, la **SRIW** (Société régionale d'investissement de Wallonie) a été créée à la fin des années 1970 dans le contexte du déclin des industries traditionnelles wallonnes. La SRIW réalise ses interventions financières à long terme, seule ou en partenariat, dans des entreprises situées tant en Belgique qu'à l'étranger. Pour 2003, la SRIW a approuvé des projets d'investissements totalisant 73,1 millions d'euros et clôturé l'exercice avec un bénéfice de 16,6 millions d'euros. Dans la région flamande, la **GIMV** (Société régionale d'investissement des Flandres) créée en 1980 est aujourd'hui la plus importante société d'investissement en Belgique. Autofinancée dès 1993 et cotée en bourse depuis 1997, la GIMV gère un portefeuille de 1,2 milliard d'euros répartis dans quelque 110 entreprises et une cinquantaine de fonds. Depuis l'an 2000, la GIMV investit davantage à l'étranger qu'en Belgique.

Comparaison du taux de rendement sur les capitaux propres (ROE) Au 31 décembre, en %

	2003	2002	2001	2000	1999	Moyen 5 ans
GIMV	6,4%	-36,1%	13,4%	5,9%	12,3%	-1,7%
SIMEST	3,8%	3,5%	3,1%	2,4%	2,9%	3,1%
SRIW	2,3%	0,8%	3,6%	-	-	2,2% *
SGF	-24,6%	-7,4%	-4,3%	3,0%	8,4%	-5,7%

Source : Rapports annuels

* ROE moyen 3 ans

Comme la SGF, ces sociétés font face aux défis de la rentabilité tout en se devant d'avoir un effet sur le développement économique de leur territoire. Au fil des ans, elles ont évolué et adapté leurs stratégies de développement à leur réalité économique et aux enjeux de leur territoire. Elles présentent maintenant une rentabilité positive, quoique raisonnable, en plus de générer une activité économique importante sur le territoire.

2. ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC

Depuis la création de la SGF en 1962, l'environnement économique du Québec s'est profondément modifié. Longtemps orientée vers l'exploitation des ressources naturelles, l'économie québécoise est aujourd'hui davantage orientée vers l'économie du savoir, l'innovation et la valeur ajoutée. Au sein d'une économie mondiale où la concurrence est de plus en plus vive, il convient d'évaluer non seulement la nature des enjeux politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux auxquels le Québec doit faire face, mais aussi sa position concurrentielle pour les relever.

Des acquis importants

Le Québec peut compter sur des outils importants dans son développement social et économique, notamment un système d'éducation et de santé public et universel.

Avec l'essor d'Hydro-Québec, la société québécoise a non seulement mis en valeur une source d'énergie propre et renouvelable mais également une expertise en ingénierie et en gestion de projets d'envergure.

La période allant du début de la Révolution tranquille à aujourd'hui a également été marquée par l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs québécois francophones qui a profondément marqué de son empreinte le développement économique du Québec.

Performance économique du Québec

Au cours des quinze dernières années, le Québec a largement profité de l'Accord de libre-échange avec les États-Unis et de l'Accord de libre-échange nord-américain pour tripler ses exportations de marchandises vers le territoire américain. Le taux de chômage actuel de 8 % représente certes une amélioration par rapport aux années antérieures, mais des efforts supplémentaires sont requis en vue de le diminuer davantage.

Le renforcement et la diversification de l'économie québécoise ne sont pas étrangers à cette performance relative. Le Québec s'est taillé une place significative dans plusieurs industries du savoir (biopharmaceutique, aérospatiale, technologies de l'information et des communications) tout en

gardant une position importante dans plusieurs industries des ressources naturelles (aluminium, électricité, mines, bois).

Mais le Québec accuse toujours un retard important au niveau de la richesse par personne, son PIB par habitant affichant un retard de 30 % sur la moyenne américaine et de 12,5 % sur la moyenne canadienne, selon les données de l'Institut de la statistique du Québec pour 2004.

De plus, si la productivité canadienne est globalement plus faible que celle des États-Unis, celle du Québec est sous la moyenne canadienne. Selon le ministère des Finances, ces écarts se creusent de façon constante depuis vingt ans. Cette situation est inquiétante lorsque l'on considère que les pressions concurrentielles ne pourront que s'accroître au cours des prochaines années.

Défis à relever

La société québécoise est confrontée, à l'heure actuelle, à des défis majeurs au niveau:

- **Des finances publiques** : avec des dépenses publiques qui croissent plus rapidement que les revenus, la marge de manœuvre du gouvernement est mince, d'où l'importance d'accroître les investissements privés.
- **De la démographie** : la dénatalité et la faible part des immigrants contribuent au déclin démographique du Québec, accentué dans les régions-ressources où une partie de la population migre vers les grands centres, d'où l'importance d'y consolider les bases industrielles et d'y créer des emplois de qualité et durables.
- **Des avantages concurrentiels** : les avantages dont a traditionnellement bénéficié le Québec en matière de ressources naturelles se sont beaucoup amenuisés au fil des ans, notamment les coûts d'extraction de la matière ligneuse et minière, d'où l'importance de consolider les industries et d'atteindre une taille critique pour les entreprises.
- **De la structure industrielle** : celle-ci étant composée de nombreuses petites entreprises, il faut travailler à développer davantage de moyennes et de grandes entreprises, engagées dans des niches porteuses et possédant la taille critique nécessaire pour surmonter les contraintes associées à l'étroitesse du marché québécois, d'où l'importance d'accroître les exportations des entreprises québécoises et leur internationalisation.

- **De la commercialisation des technologies** : les entreprises québécoises affichent un écart important, par rapport à leurs concurrentes européennes et américaines, pour la proportion de leurs ventes découlant de nouveaux produits innovateurs, d'où l'importance de solutionner cette problématique, notamment par l'établissement d'un financement adéquat au Québec.
- **De la productivité** : étant donné les écarts de productivité existants entre le Québec et ses principaux concurrents, il faut améliorer le niveau de productivité des entreprises québécoises, d'où l'importance des investissements en matière d'équipements, de technologie, de formation des ressources humaines et d'organisation du travail.
- **De la relève** : selon plusieurs enquêtes, les deux tiers des dirigeants admissibles à la retraite d'ici cinq à dix ans n'ont pas planifié leur relève, d'où une forte vague de transactions à prévoir pour la transmission des affaires à l'intérieur de la famille, au management en place ou à des tiers, par fusion ou vente.

Contexte international

Outre ces facteurs susceptibles d'affecter profondément ses perspectives de développement économique, technologique et social, le Québec doit également prendre en compte plusieurs enjeux externes liés aux perspectives économiques mondiales.

- **Une reprise de la croissance... mais des risques de tension**

Les perspectives économiques demeurent globalement favorables pour l'horizon 2005-2009. Par contre, certains déséquilibres pointent à l'horizon et pourraient provoquer une pause dans le rythme de croissance de l'économie mondiale en 2006-2007.

Outre la remontée du taux d'inflation et des taux d'intérêt, le double déséquilibre américain (budgétaire et commercial) constitue un facteur de risque majeur pour l'économie mondiale et probablement le plus sérieux pour les économies canadienne et québécoise.

Dans le même esprit, le Québec doit tenir compte du protectionnisme croissant américain, protectionnisme dont il fait notamment les frais dans le dossier du bois d'œuvre et, à un moindre degré, dans celui de l'exportation du bœuf canadien.

- **Mondialisation accrue des capacités productives**

Au-delà de ces éléments conjoncturels, il importe de prendre en considération l'évolution structurelle de la production à l'échelle mondiale. On assiste en effet à une redistribution territoriale des capacités de production, redistribution nourrie par la libéralisation des échanges internationaux et la réduction des coûts de transport ou de communication.

Le phénomène de l'émergence de la Chine comme puissance économique touche le Québec comme l'ensemble des pays développés. Avec une croissance annuelle moyenne de 7 % au cours des 20 dernières années, la Chine assure déjà presque le quart de la production manufacturière mondiale et son impact sur le commerce international sera déterminant dans les années à venir.

Sa progression phénoménale et, dans une moindre mesure, celle de l'Inde, et le phénomène de l'« *offshoring* » — l'intégration des chaînes de fabrication et de distribution à l'échelle mondiale — constituent des exemples de cette évolution structurelle. Le commerce international n'est plus dominé par des transactions de produits finis ou semi-finis. De plus en plus, les biens et services exportés constituent les composantes d'un système complexe de production et de distribution où les liens interentreprises et intraentreprises sont au cœur de la direction du commerce international et de la localisation des investissements. Ainsi, les sociétés multinationales établissent leurs activités là où elles sont le plus susceptibles d'améliorer leur productivité et leur compétitivité.

- **La course aux investissements étrangers**

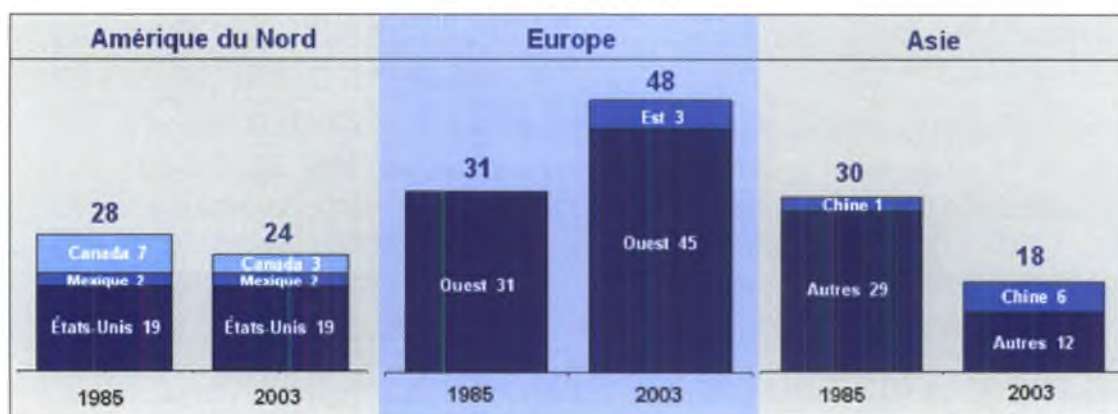
L'accélération des investissements directs à l'étranger illustre très bien cette mondialisation des capacités de production. Au cours de la dernière décennie, la production mondiale s'est accrue de 27 % en termes réels, les échanges internationaux de marchandises de 85 % et le flux d'investissements étrangers directs de 535 %.

Aujourd'hui, pratiquement tous les pays se concurrencent ardemment pour attirer les investisseurs étrangers. Les investissements directs étrangers (IDE) sont activement recherchés car ils contribuent à la croissance économique en facilitant le transfert de technologies, en encourageant l'innovation et en augmentant l'expertise de gestion, la productivité et l'emploi. De plus, les IDE permettent aux économies nationales de s'intégrer aux réseaux internationaux d'échange.

Comme présenté au tableau suivant, entre 1985 et 2003, cette redistribution des capacités productives n'a pas profité de façon uniforme à toutes les régions. La

Chine a été la grande gagnante, suivie par l'Europe et les États-Unis dans une moindre mesure. Le Canada, par contre, qui a longtemps accaparé une proportion relativement importante des investissements directs étrangers, compte tenu de la taille de son économie, a enregistré une forte diminution de sa part relative, de 7 % à 3 %. De plus, l'intérêt économique européen continue de s'étendre davantage vers l'est, soit particulièrement en Chine et vers les pays de l'ancien bloc soviétique qui affichent des taux de croissance très élevés.

**Part du stock des investissements directs étrangers mondiaux
pour trois régions du monde et territoires ciblés**
(en % ; 1985 et 2003)



Source : World Investment Report 2004, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

Le « marché » international pour les projets industriels est par conséquent de plus en plus concurrentiel. Plus que jamais, la compétitivité et la force d'attraction économique deviennent essentielles à la richesse des petites économies comme celles du Québec et du Canada.

Des défis majeurs pour les entreprises québécoises

À divers degrés, toutes les nations du monde doivent faire face aux multiples défis posés par le nouvel ordre économique mondial. L'amélioration du positionnement du Québec par rapport à ses principaux partenaires commerciaux passe prioritairement par l'amélioration de la productivité de ses entreprises. Cela exige d'agir sur plusieurs fronts, dont beaucoup sont rattachés aux nouvelles orientations de la SGF. Par ses investissements, la SGF pourra contribuer à accroître :

- le taux d'investissement, notamment les investissements privés non résidentiels
- la capacité d'innovation, notamment la commercialisation de nouveaux produits
- la capacité d'internationalisation, notamment la pénétration de nouveaux territoires
- la part des investissements étrangers, notamment les investissements directs
- la taille des entreprises, notamment l'atteinte d'une taille critique.

Dans cette perspective, la SGF s'est dotée d'un Plan qui tient compte des défis majeurs du Québec et de la réalité économique internationale. Ce Plan met l'accent sur la capacité réelle de la SGF à contribuer au développement économique du Québec tout en s'arrimant aux orientations du gouvernement et à celles des ministères et organismes voués au développement économique.

3. REPOSITIONNEMENT DE LA SGF

Dans le cadre des ajustements en cours dans l'industrie du capital de risque, de l'évolution du marché du financement d'entreprises et de la position de son actionnaire quant au rôle de l'État dans le financement des projets, la SGF a entrepris un important exercice de repositionnement de ses activités. Cet exercice s'est basé sur une démarche structurée comprenant divers travaux et analyses au cours desquels de nombreux experts ont été consultés afin de déterminer les meilleures orientations et stratégies pour la SGF.

La performance économique du Québec est influencée, entre autres, par une série de facteurs externes déterminants et sur lesquels il a peu d'influence: premièrement, les pressions sur les coûts qui proviennent de la réduction de l'avantage du taux de change, de la hausse des taux d'intérêt et de la hausse du prix des matières premières; deuxièmement, les pressions commerciales qui trouvent leur source dans la montée en puissance de la Chine et des autres pays émergents, la redistribution des capacités productives vers les zones les plus attirantes et l'intégration accrue des chaînes de production et de distribution à l'échelle mondiale.

Dans ce contexte, le succès du Québec est étroitement lié à l'augmentation de son niveau de productivité par l'accroissement de son taux d'investissement, de ses capacités innovantes, de son niveau d'internationalisation, de sa part dans les investissements directs étrangers et de la taille de ses entreprises. Ces défis interpellent directement la SGF dans son rôle de bras investisseur du gouvernement du Québec

Orientations gouvernementales

Le gouvernement actuel ayant indiqué notamment que l'État québécois n'est pas un entrepreneur et qu'il souhaite qu'il s'inscrive en appui aux projets issus des entreprises, il a entrepris une vaste révision du rôle et du fonctionnement de l'État, des programmes et services gouvernementaux ainsi qu'une réflexion sur la mission et le rôle des sociétés d'État, en particulier celles qui sont engagées dans des activités de développement économique. Cette réflexion a également été alimentée par des études et des recommandations de divers intervenants et organismes quant aux meilleurs outils et mesures susceptibles de libérer le potentiel de développement de l'ensemble des régions du Québec.

Dans son document *Briller parmi les meilleurs*, le gouvernement signale que l'État doit jouer un rôle d'appui au secteur privé, à qui doivent revenir les initiatives de développement économique. Il ajoute en outre que lorsque l'État

investit, il doit concentrer son action sur les projets les plus performants et ceux qui sont susceptibles de procurer les résultats les plus tangibles par rapport aux efforts consentis et ce, dans une perspective de rendement.

Dans son *Plan stratégique 2004-2008*, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) a identifié trois grands enjeux qui dicteront son action dans les années à venir. Ces enjeux sont : le développement du plein potentiel de l'économie québécoise, l'émergence de régions dynamiques en pleine maîtrise de leur développement et l'édification d'un État moderne et efficace. Dans cette perspective, le ministère entend particulièrement cibler ses initiatives autour des secteurs les plus porteurs et des créneaux à valeur ajoutée, de la modernisation des entreprises et de l'amélioration de leur productivité, de la promotion et prospection des investissements et d'une meilleure pénétration des résultats de la recherche et de l'innovation au sein des entreprises.

Étude sur l'industrie du capital de risque et Rapport Brunet

Dans une étude commandée par la SGF et déposée à l'automne 2003, les firmes Secor et Ernst&Young estimaient que le capital de risque au Québec souffrait d'un certain nombre de lacunes liées notamment à la place prépondérante qu'y occupent les fonds gouvernementaux et quasi-gouvernementaux, à la trop faible présence de l'investissement privé — en particulier étranger — et à des faiblesses évidentes dans certains maillons de la chaîne d'investissement et dans la composition de l'offre.

Si une forme d'implication gouvernementale demeure essentielle dans le capital de risque au Québec, selon l'étude Secor/Ernst&Young, il faut rechercher un meilleur équilibre dans la structure de l'industrie, les façons de faire et l'environnement d'affaires. En particulier, les auteurs étaient d'avis qu'il faut réduire graduellement la part gouvernementale dans l'allocation des capitaux, que ceux-ci soient plus ciblés et que leur gestion soit davantage axée sur la performance.

En décembre 2003, le Rapport du Groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque (Rapport Brunet) reprenait à son compte plusieurs des constatations et conclusions de l'étude de Secor/Ernst&Young et recommandait au gouvernement un repositionnement et un recentrage des activités de la SGF.

Le Groupe de travail, tout en jugeant inopportun tout scénario de privatisation, reconnaissait par ailleurs le rôle unique joué par la SGF en matière de

développement, de montage et de réalisation de grands projets industriels au Québec, son approche proactive de partenariat et l'étendue de son réseau d'affaires international.

Dans cette perspective, il proposait que soit maintenue la mission générale de la SGF, qui consiste à appuyer le développement économique du Québec, tout en suggérant que son mandat soit recentré autour de son créneau distinctif, soit les investissements stratégiques avec des partenaires étrangers dans des projets de grande envergure et dans des projets de croissance d'entreprises québécoises de moyenne capitalisation. Enfin, il proposait que la SGF maintienne son soutien aux PME des secteurs de l'agroalimentaire, de la foresterie et des mines et qu'elle intègre à sa structure de façon complète ses filiales sectorielles SOQUIA, SOQUEM, REXFOR ET SOQUIP.

Le Groupe de travail recommandait également que la SGF, tout en arrimant ses stratégies à celles des ministères à vocation économique, évolue vers un mode de fonctionnement qui lui permette d'atteindre rapidement des objectifs d'autofinancement.

L'industrie du capital de risque¹ au Québec et ses principaux joueurs

La structure du réseau de capital de risque au Québec se différencie par la très faible part des capitaux investis de sources indépendantes privées (8 %) à la différence des États-Unis où les fonds privés indépendants constituent la principale source de capital de risque. Par ailleurs, malgré le fait que les capitaux étrangers aient été récemment en nette progression, le Québec n'attire toujours que 20 % du capital de risque de source étrangère au Canada et celui-ci reste davantage associé aux grands projets de financement.

Les principaux joueurs dans l'industrie au Québec sont les fonds fiscalisés (Fonds de Solidarité FTQ, Fondation et Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD), la Banque de développement du Canada (BDC) qui réalise une part significative de ses investissements en capital de risque au Québec, ainsi que la Caisse de dépôt et placement du Québec. La plupart de ces organismes ont pour mission le développement économique, la création d'emplois, les investissements en région et le soutien aux PME. La BDC, le Fonds FTQ et Desjardins bénéficient d'ailleurs d'un réseau de bureaux régionaux afin de faciliter leur activité en région.

¹ Le capital de risque et le financement privé sont des formes de financement avec prise de participation et incluent également le financement de redressement, le rachat d'entreprise par les cadres et la fusion-acquisition. Les investissements peuvent prendre la forme de simples capitaux propres (actions ordinaires ou privilégiées), d'options, de droits de souscription ou de débentures convertibles ou autres.

Après un récent ralentissement, l'activité dans l'industrie québécoise du capital de risque a montré récemment des signes encourageants, l'année 2004 ayant marqué au Québec la première hausse des montants investis depuis l'an 2000. Les fonds fiscalisés ont augmenté leurs investissements de 20 %, avec 261 millions de dollars dans 179 entreprises. Ce montant a représenté près de la moitié de tous les déboursés au Québec et 61 % des entreprises financées. Leur investissement moyen variait de 1,7 million de dollars à 6,4 millions de dollars.

La dernière année a également été marquée par d'importants changements chez plusieurs acteurs majeurs modifiant ainsi l'offre en capital de risque au Québec :

- La privatisation d'Innovatech du Grand Montréal : le nouvel acquéreur s'est engagé à y injecter 200 millions de dollars d'argent neuf afin de poursuivre sa mission d'investir dans les entreprises technologiques, ce qui contribuera à augmenter la part du capital de risque privé au Québec.
- Le repositionnement de la Caisse de dépôt et placement du Québec au niveau des placements privés vers la moyenne et la grande entreprise, une conséquence de son partenariat avec la Banque de développement du Canada (BDC) pour les investissements de petite taille.
- L'implantation des Fonds d'intervention économique régional (FIER) : leur formule de capitalisation mixte publique-privée permettra ultimement de générer près de 900 millions de dollars dans des projets d'entreprise, dont des projets aux phases de prédémarrage et de démarrage en région. Lors du dernier budget, le gouvernement annonçait qu'il doublerait sa mise de fonds initiale et assurerait sa mise en place dans toutes les régions du Québec d'ici la fin de 2005.
- La transformation d'Innovatech Régions ressources, copropriété de CRCD et du gouvernement, en société de capital mixte; un apport de 30 millions de dollars en nouveaux capitaux permettra de maintenir son portefeuille et de financer de nouveaux projets de démarrage en région.
- Des modifications touchant les fonds fiscalisés ont été apportées récemment, notamment la réduction du plafond de levée de fonds de CRCD, l'augmentation de la limite maximale d'investissement et la possibilité d'investir hors Québec pour le Fonds FTQ.

Dans ce contexte où l'offre en capital de risque au Québec s'enrichit de sources privées, de fonds mixtes actifs dans le démarrage ainsi que de plafonds d'investissement haussés pour les organismes présents en région, le repositionnement de la SGF s'inscrit dans une perspective de complémentarité

avec les investisseurs du Québec, tout en maintenant son caractère spécifique dans le développement de projets structurants.

La complémentarité de son positionnement se manifestera par un seuil d'investissement élevé, des secteurs ciblés et un stade établi de développement des entreprises, l'appui aux orientations du gouvernement visant la consolidation de secteurs en difficulté et le soutien aux moyennes entreprises dans leur internationalisation.

La SGF se positionne donc dans le capital de développement des entreprises et les projets « *greenfield* » avec des partenaires.

Avantages concurrentiels de la SGF

Pour tirer avantage de son positionnement dans l'industrie du financement au Québec, la SGF dispose de plusieurs atouts qui la distinguent des joueurs existants et qui lui permettront, dans les années à venir, de réaliser avantageusement sa mission :

- La SGF possède une solide connaissance des grandes filières industrielles du Québec, de leurs besoins et de leurs capacités d'innovation. Cela lui permet d'être proactive dans l'identification de projets visant leur croissance.
- La SGF profite de sa proximité avec le gouvernement, ce qui se traduit par un accès privilégié aux réseaux gouvernementaux et d'affaires ainsi qu'à divers projets gouvernementaux en matière de développement économique.
- La SGF dispose également d'une expertise de premier plan en tant que facilitateur d'implantation d'entreprises étrangères de même qu'une capacité éprouvée de négociation au niveau international.
- La SGF peut agir comme partenaire financier en complémentarité avec un investisseur privé, dans un contexte où il existe à l'heure actuelle des besoins importants en matière de consolidation et de transfert de propriété ainsi qu'à l'accélération de la commercialisation, notamment pour les entreprises technologiques.
- La SGF contribue aussi aux connaissances opérationnelles des sociétés en portefeuille par le biais de ses équipes d'investissement; elle est donc en mesure de mieux comprendre et d'appuyer adéquatement les entrepreneurs.

Sur la voie d'un repositionnement des activités de la SGF

Le recentrage de ses activités en fonction de ses avantages concurrentiels reconnus permettra à la SGF de développer une vision claire et un positionnement unique et distinctif, particulièrement en ce qui touche les objectifs de développement économique et de rentabilité.

Cette vision lui permettra également de clarifier les projets ciblés et les critères d'investissement. Aussi, la réalisation de projets s'appuiera sur des partenariats avec des acteurs privés et institutionnels dans le cadre desquels les rôles et les attentes de chaque intervenant seront clairement établis.

Les projets sélectionnés s'arrimeront aux enjeux socio-économiques actuels reliés à la productivité, à l'innovation et la dynamisation des grappes industrielles du Québec. Dans cette perspective, l'action de la SGF priorisera les investissements dans des entreprises québécoises cherchant à se positionner dans l'économie mondiale.

Enfin, les initiatives de la SGF respecteront un équilibre entre le risque de ses investissements et sa performance résultante. Après avoir subi des pertes de plus d'un milliard de dollars en quatre ans, la SGF s'engage vers un retour à la rentabilité dans le meilleur délai.

Le rôle de la SGF dans le développement économique du Québec demeure plus pertinent que jamais. Les enjeux auxquels font face l'économie du Québec et les entreprises qui la composent sont menaçants; l'amélioration des capacités d'innovation, la hausse de la productivité et l'atteinte d'une taille critique sont les déterminants de la performance économique de demain. Dans le cadre de son repositionnement, la SGF pourra adéquatement et efficacement y contribuer.

4. ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

Le repositionnement de la SGF est dicté à la fois par des enjeux socio-économiques ainsi que par des objectifs de rigueur et de rendement. Il s'inscrit dans une volonté de cohésion par rapport à la stratégie économique de l'ensemble des intervenants de l'État québécois et de complémentarité aux institutions de financement existantes comme le Fonds de solidarité FTQ, Capital régional et coopératif Desjardins et Fondation.

Mission

Malgré les bouleversements économiques actuels et les défis auxquels le Québec fait face, la mission de la SGF, telle que définie dans la loi de 1996, lui permet encore de jouer pleinement son rôle de partenaire dans l'investissement.

Ainsi, « *réaliser des projets de développement économique, notamment dans le secteur industriel, à des conditions de rentabilité normales, en collaboration avec des partenaires et en conformité avec la politique de développement économique du gouvernement du Québec* » se traduit dans le rôle proactif de la SGF au niveau de l'identification et du développement de projets dans les secteurs prioritaires du Québec, et ce, en partenariat avec des partenaires d'affaires. La mission implique également le défi de combiner le développement économique et la rentabilité.

Vision

La mission actuelle de la SGF mérite toutefois d'être précisée par une nouvelle vision, celle d'une SGF recentrée sur son métier et son expertise, celle d'une SGF pleinement en contrôle des limites de son action, celle d'une SGF renouvelée.

« *Que la SGF contribue efficacement au développement des entreprises du Québec et de ses régions par le biais de partenariats d'affaires rentables et durables* ». C'est avec cette vision que la SGF entend mettre en œuvre ses stratégies et déployer ses processus d'affaires.

Positionnement

À titre de partenaire investisseur, la SGF œuvrera en complémentarité avec les autres programmes d'appui à l'investissement offerts par le gouvernement du Québec visant notamment à :

- attirer les grandes entreprises innovatrices
- inciter les grands donneurs d'ordre à réaliser sur le territoire des projets structurants en partenariat avec les entreprises locales
- faciliter la restructuration de secteurs ciblés de l'économie
- promouvoir l'innovation au sein des entreprises du territoire
- accompagner les entreprises performantes dans leur développement
- tirer profit des opportunités d'impartition des grandes entreprises internationales

Aux prises avec les enjeux de la mondialisation, les gouvernements étrangers ont recours à une panoplie d'incitatifs afin de stimuler une activité économique accrue sur leur territoire. Devant la concurrence internationale et l'accroissement des aides accordées par les autres gouvernements, il est important de disposer de moyens comparables afin de soutenir les entreprises stratégiques et innovantes du Québec en quête d'amélioration de leur compétitivité.

Le gouvernement du Québec peut compter sur les services de ses ministères à vocation économique et sectorielle dans l'établissement de ses stratégies d'intervention. Il s'appuie sur Investissement Québec et également sur la SGF pour ses opérations de prospection et de financement de projets, essentiellement sous formes de prêts ou de contributions dans le cas d'Investissement Québec. Il octroie également des crédits pour la mise en place de fonds d'investissements ciblés.

Par son intervention ciblée dans les projets stratégiques pour l'économie du Québec, la SGF vient compléter l'action de l'État. Elle appuiera des projets visant à améliorer la position d'une entreprise ou son potentiel de développement sur les marchés internationaux. Des projets qui, par leur portée, permettront également de renforcer les avantages concurrentiels du Québec, de favoriser un repositionnement vers des créneaux prometteurs et d'avoir un effet d'entraînement au sein de leur secteur.

Trois principales orientations pour la SGF

Le nouveau positionnement de la SGF s'articule autour de trois orientations, chacune guidée par l'impératif de la rentabilité.

Orientation 1. - Contribuer à la réalisation de projets structurants avec des partenaires hors Québec

Orientation 2. Contribuer à la consolidation et à l'expansion au Québec d'entreprises de secteurs spécifiques

Orientation 3. Contribuer à l'accélération de la croissance des entreprises performantes du Québec

Pour assumer son rôle et effectuer ces trois métiers, la SGF mise sur une approche par secteurs prioritaires où — compte tenu de son expertise et de son analyse des avantages concurrentiels du Québec — les perspectives de développement de projets stratégiques semblent les plus propices.

MATRICE DES ORIENTATIONS ET DES SECTEURS			
	O 1	O 2	O 3
Pôles technologiques - TIC			
Pôles technologiques - Sciences de la vie			
Ressources et Régions - Agroalimentaire			
Ressources et Régions - Produits forestiers			
Ressources et Régions - Minier			
Manufacturier de pointe - Métaux et matériaux			
Énergie et Environnement - Chimie			

Pour chacune de ces orientations, la SGF entend prioriser ses activités sur certains créneaux ciblés de l'activité économique. Pour l'orientation 1, elle entend prioriser son action dans les secteurs minier, des matériaux ainsi que de l'énergie, de l'environnement et de la chimie. Pour l'orientation 2, elle entend prioriser ses efforts sur les secteurs forestier et agroalimentaire ainsi que sur les pôles technologiques des TIC et des sciences de la vie, ces trois derniers étant aussi priorités dans le cadre de l'orientation 3.

Il est important de mentionner que cette sélection de secteurs prioritaires pour chaque orientation, nécessaire au déploiement articulé des processus d'affaires et des ressources de la SGF, n'exclut pas la possibilité de considérer des projets issus des autres secteurs d'activités. Sans y envisager une démarche proactive, la SGF évaluera ces projets en fonction de ses critères d'investissement.

En plus d'une priorité d'action en fonction des secteurs retenus, la SGF misera également sur des critères de sélection de projets relatifs à la taille, au rendement financier et économique ainsi qu'au profil des partenaires, ce qui lui permettra de distinguer son offre par rapport à celle des autres sociétés de financement actives au Québec, de mieux cibler ses interventions, de mieux gérer les risques associés à ses investissements et donc d'optimiser son impact économique.

Orientation 1 :**Contribuer à la réalisation de projets structurants avec des partenaires hors Québec**

Cette première orientation s'inscrit clairement dans le métier traditionnel et l'expertise existante de la SGF dans l'attrait des investissements étrangers au Québec. Qu'on pense aux investissements effectués avec le groupe espagnol Cepsa, pour les usines Petresa (Bécancour) et Interquisa (Montréal-Est), ou alors à l'association avec des partenaires européens et japonais dans l'aluminerie Alouette, la SGF a démontré au fil des ans sa capacité de réaliser ce type de projets.

Les grandes entreprises internationales recherchent régulièrement des partenaires locaux dotés d'une expertise industrielle, qui seront en mesure d'injecter les mises de fonds importantes nécessaires aux projets mobilisateurs. Il existe actuellement une bataille mondiale pour l'attraction de grands projets; les autorités ont recours à des outils fiscaux, réglementaires ou financiers pour les attirer et comptent également sur des sociétés similaires à la SGF pour y participer. En Amérique du Nord, ces projets représentent un marché important puisque 185 projets de plus de 100 millions de dollars US ont été réalisés sur la période 2000-2002; de ce groupe, neuf l'ont été au Québec, dont quatre en partenariat avec la SGF.

Quoique les impacts économiques de ces projets soient généralement élevés à cause de leur grande taille, les coinvestissements avec les grands groupes internationaux comportent aussi des risques élevés. L'envergure du partenaire ne garantit pas le succès du projet, ni l'atteinte des objectifs établis conjointement, comme en témoignent certains projets récents. C'est pourquoi la SGF entend favoriser une approche d'identification encore plus ciblée, qualifiée et efficace de partenaires dans les secteurs ciblés.

Cette orientation témoigne aussi du rôle-clé de la SGF dans la stratégie gouvernementale quant aux investissements étrangers parce que moins couverte par les autres ministères et organismes gouvernementaux voués au développement économique. De plus, cette forme d'investissement favorise l'entrée au Québec d'un nouveau savoir-faire bénéfique pour les secteurs économiques visés, contribuant à l'accroissement de leur compétitivité. Finalement, cette forme d'investissement souvent stimulée par l'accès à la ressource, génère des retombées économiques importantes et directes en région.

Stratégies

La SGF verra à cibler des partenaires dans les secteurs et les territoires les plus porteurs en fonction des avantages concurrentiels du Québec et des opportunités présentées par le développement de créneaux d'excellence au Québec.

Dans le cadre d'une stratégie de développement d'affaires internationale, la SGF entend d'ailleurs tirer profit des réseaux financiers et des sociétés auxquelles elle a accès afin d'effectuer un développement d'affaires mieux articulé sur les territoires ciblés en y multipliant les points de références. Grâce à ces relais, la SGF verra à élaborer une stratégie d'approche susceptible de mettre en valeur ses atouts comme investisseur de choix et ceux du Québec comme lieu d'investissement. La SGF collaborera avec les autres intervenants gouvernementaux afin de contribuer à l'efficacité de l'action gouvernementale à l'étranger.

En plus de sa contribution financière aux projets, la SGF entend miser sur une offre de service complète à ses partenaires en termes de relations gouvernementales, de suivi des coûts et d'appui relié aux phases d'implantation.

Finalement, la SGF effectuera un suivi serré des phases de développement des projets telles la construction, le démarrage et l'organisation de l'entreprise afin de minimiser tous retards et coûts supplémentaires.

Secteurs prioritaires

Mines, métaux et matériaux

Avec l'objectif d'attirer des investissements structurants au Québec, la SGF portera une attention particulière à promouvoir la richesse du sous-sol québécois dont la mise en valeur par des technologies avant-gardistes des grands transformateurs pourra faire l'objet de projets en région. Aussi, dans le cadre de son plan d'action dans le secteur des mines, la SGF continuera ses efforts dans le déploiement d'une industrie du diamant d'envergure internationale, dans la mise en valeur des mines d'apatite et d'ilménite et celle des gisements de silice, ainsi que pour les projets relatifs aux marbres et granites, auxquels les marchés étrangers s'intéressent.

Le développement soutenu de la Chine génère une forte demande pour le minerai de fer, dont la transformation accrue résultera en un impact positif sur l'industrie de l'acier au Québec. De plus, l'utilisation possible des nouvelles technologies des aciers spéciaux génèrera également des applications directes dans l'industrie du transport. La SGF continuera de soutenir le développement de l'industrie des métaux légers et la renommée du Québec sera utilisée afin de promouvoir une solide industrie de 2^e et 3^e transformation avec des applications spécialisées en transport, en énergie et en télécommunication.

Au niveau des matériaux, d'importantes percées se font actuellement dans les poudres composites à base de polymères et de métaux ainsi que dans les plastiques spécialisés. Ces segments sont particulièrement innovants et la SGF encouragera leur utilisation accrue dans les secteurs industriels, notamment dans les secteurs du transport, de la construction ainsi que de la machinerie et des équipements. S'ajoute également le secteur des nouveaux textiles non tissés fonctionnels, des tissus intelligents et des géotextiles, à l'égard duquel le savoir-faire québécois pourrait être développé avantageusement.

Énergie, environnement et chimie

La SGF entend identifier des projets majeurs en misant sur les activités existantes de son portefeuille pétrochimique, et en développant de nouvelles filières à partir de matières premières existantes sur son territoire.

La filière des polyesters s'avère être porteuse de projets, soit en aval de la production d'acide téréphtalique (PTA) d'Interquisa ou en substitution d'une matière présentement importée servant à la chaîne de polyesters. La SGF verra à utiliser son réseau de partenaires actuels dans ce secteur afin de développer ces projets et ceux de filières spécialisées additionnelles.

Dans le domaine de l'énergie et de l'environnement, la SGF souhaite évaluer des projets dans les segments de la cogénération, de l'éolien et de la valorisation de la biomasse. En cogénération, la SGF veut utiliser le potentiel de tous les secteurs énergivores. Dans le domaine éolien, des projets de production d'électricité avec des partenaires privés ainsi que des projets d'établissement de capacité manufacturière sont envisageables. Les projets relatifs à la biomasse étant fortement dépendants de l'approvisionnement en matière première, la SGF analysera les diverses opportunités en prenant en compte cet élément.

Critères d'investissement

Les projets qu'entend privilégier la SGF devront être structurants, c'est-à-dire qu'ils permettront de développer ou de renforcer les avantages concurrentiels du Québec dans un créneau offrant de bonnes perspectives d'avenir. Ces projets devraient d'ailleurs susciter un effet d'entraînement au sein de la filière industrielle touchée, notamment par la création d'activités en aval représentant un ancrage pour les PME sous-traitantes du Québec. Les projets devraient présenter des coûts en capital élevé et créer des emplois de haut niveau.

Les partenaires ciblés par la SGF sont les grandes entreprises internationales et les sociétés d'investissement intéressées à créer ou renforcer un maillon de leur chaîne de production par une implantation au Québec.

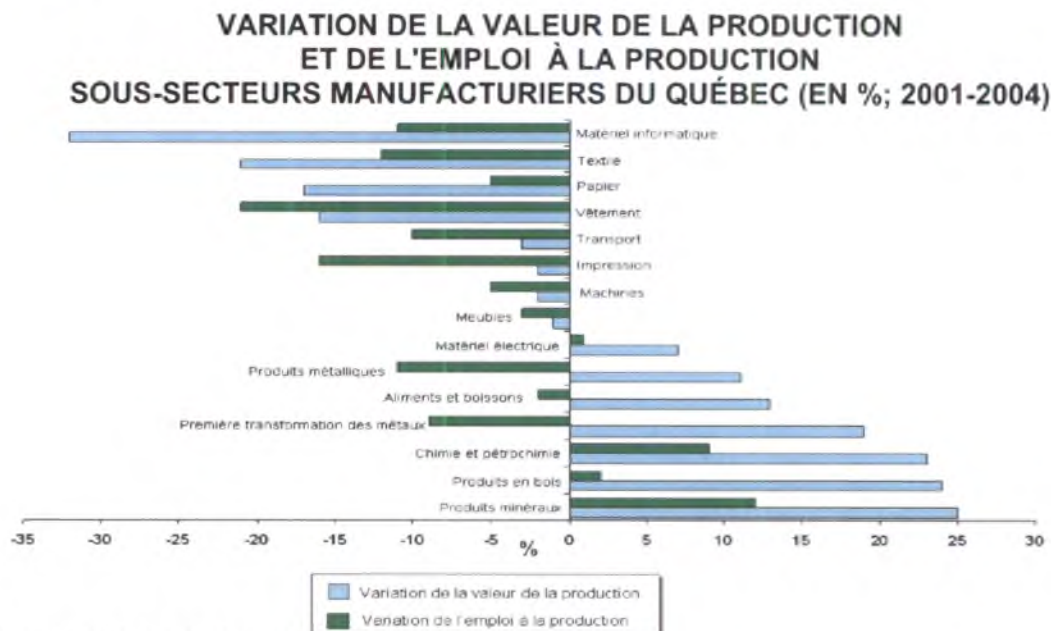
Pour chaque projet, la mise de fonds minimale de la SGF oscillera entre 15 et 20 millions de dollars, pour un niveau de participation de 30 % et exceptionnellement jusqu'à 49 %. Diverses formes d'investissement pourront être envisagées dans la mesure où elles s'inscrivent de façon appropriée dans la réalisation du projet. Le taux de rendement interne (TRI) minimal recherché par projet sera de 15 % et l'horizon de placement s'établira entre 8 et 12 ans, en autant que les objectifs d'affaires poursuivis soient atteints. Les autres critères qui présideront à la sélection des projets seront leur impact économique sur la création d'emplois à haut niveau, l'introduction de nouvelles technologies et le degré d'activité économique régionale qu'ils sont susceptibles de susciter.

Orientation 2

Contribuer à la consolidation et à l'expansion au Québec d'entreprises de secteurs spécifiques

Le gouvernement du Québec se préoccupe à juste titre de l'avenir de certains secteurs spécifiques, de la disparition d'emplois dans ces secteurs et des impacts sur les régions affectées. Comme les autres économies développées, celle du Québec est affectée par la concurrence des pays émergents qui met en péril certains de ses secteurs en entier et exerce une pression sur les emplois dans les entreprises moins compétitives.

Une analyse des expéditions et de l'emploi des sous-secteurs manufacturiers québécois présentés au graphique plus bas permet de distinguer ces secteurs. Certains d'entre eux – notamment les textiles, le papier, le transport, le meuble – ont vu à la fois leurs livraisons et leur niveau d'emploi décroître au cours de la période 2001-2004. D'autres secteurs – première transformation des métaux, aliments/boissons, produits métalliques – bien que toujours en croissance pour le niveau des expéditions, accusent tout de même une baisse de leur niveau d'emploi.



Cette situation trouve sa source dans les importants écarts de productivité qui prévalent encore entre les entreprises du Québec et leurs concurrentes américaines.

PRODUCTIVITÉ COMPARATIVE DU QUÉBEC
PIB par heure travaillée, 2001
(en unités comparables de pouvoir d'achat)

Québec	88
États-Unis	100

Source : Observateur international de la productivité, no 6, printemps 2003.

Ces écarts reflètent, entre autres, les effets d'un taux d'investissement plus faible ainsi que d'un retard dans l'adoption des nouvelles technologies. L'amélioration de la productivité est une façon d'accroître de façon significative et durable le niveau de vie des Québécois et d'asseoir la compétitivité de l'économie sur des bases solides.

Dans les secteurs sévèrement affectés par la concurrence mondiale, les entreprises sont caractérisées par des taux d'endettement élevés et des bilans alourdis rendant plus difficile le financement des projets. Visant des transactions rentables, l'intervention de « consolidation » de la SGF devrait donc s'effectuer de concert avec une action gouvernementale réunissant les intervenants-clés, privés et publics, du secteur. Cette démarche visera à identifier des solutions et à prévoir des actions concrètes de la part des organisations impliquées. L'intervention de la SGF sera de renforcer les entreprises du secteur face à la concurrence mondiale, de mener à des projets d'expansion éventuels et, surtout, à protéger des emplois autrement menacés de disparaître.

D'autres secteurs de l'économie québécoise, comme par exemple les Technologies de l'information et des communications, sont caractérisés par un nombre élevé de sociétés de petite taille dont les activités sont souvent complémentaires. La croissance de ces sociétés passant nécessairement par l'accès aux marchés hors Québec, celles-ci verraient leur taux de croissance et leurs perspectives de succès grandement améliorés par des regroupements. La SGF entend ainsi appuyer les initiatives de fusion des entreprises qui souhaitent atteindre une taille critique facilitant leur expansion commerciale.

Plus spécifiquement pour les secteurs Agroalimentaire et Produits forestiers, la SGF appuiera les projets d'expansion de plus petite taille des PME québécoises spécialisées visant à solidifier leur présence en région et leur potentiel à devenir des leaders québécois dans leur segment d'activité.

Stratégies

Grâce à ses connaissances sectorielles pointues, la SGF qualifiera les opportunités d'intervention dans les secteurs spécifiques sur la base de critères précis, notamment la présence d'entreprises capables et désireuses de mener des transactions et, également, par l'existence de projets d'expansion consécutifs à des efforts de restructuration.

La SGF pourra bénéficier de sa participation active aux programmes d'intervention du gouvernement en région, notamment les projets ACCORD et les initiatives de positionnement international menées par la Communauté Métropolitaine de Montréal et Pôle Québec - Chaudière-Appalaches, afin d'identifier des pistes d'affaires pertinentes.

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie de développement des affaires, la SGF devra élargir le réseau de contacts de ses équipes d'intervention, notamment auprès des fonds spécialisés et des institutions financières.

Les projets d'investissement qui impliquent des regroupements d'entreprises exigent un savoir-faire particulier en évaluation de produits, de marchés et de ressources, couplé à une capacité d'intervention rapide et efficace. Dans la révision de sa structure, la SGF verra à se doter des moyens adéquats pour réaliser ce deuxième volet de son intervention. Elle renforcera également son expertise en analyse financière, en gestion de risques et en gestion de participations.

Secteurs prioritaires

Produits forestiers

Le secteur forestier québécois fait face à une concurrence mondiale accrue, à l'appréciation du dollar canadien et à des coûts d'opérations élevés. Ces éléments ont un impact majeur sur l'ensemble de l'industrie, des scieries aux entreprises de transformation, en passant par le secteur des pâtes et papiers.

Ce secteur devrait faire l'objet d'un repositionnement dans le cadre d'une approche concertée des gouvernements, des entreprises et des travailleurs, comme l'ont effectué la Colombie-Britannique et l'Ontario. Si une consolidation de l'industrie québécoise est nécessaire, des projets de modernisation de certaines usines en vue de l'exploitation de niches de marché en croissance

sont envisageables. La SGF s'avérera un partenaire financier proactif dans ces cas.

La SGF appuiera également les projets impliquant le développement de produits forestiers à valeur ajoutée, incluant le segment du meuble, ainsi que des initiatives avant-gardistes de commercialisation afin de permettre aux entreprises québécoises d'être plus concurrentielles et d'atteindre de nouveaux marchés.

Agroalimentaire

Tout en mettant l'accent sur les segments de transformation et de distribution, la SGF considèrera également les produits issus de biotechnologies agroalimentaires pouvant être utilisés par l'industrie.

La SGF cherchera à favoriser la consolidation au niveau des entreprises de transformation alimentaire en vue d'atteindre la taille critique requise pour satisfaire les besoins des entreprises de distribution alimentaire. Il est important de mentionner que la forte concentration de ce dernier segment a grandement changé les règles du jeu.

Dans la filière des viandes de grande consommation, particulièrement le porc, des projets d'investissement et de transactions sont ciblés à court terme en raison des forces concurrentielles internationales en présence.

Il y a un besoin de consolidation des entreprises de formulation et de distribution d'aliments fonctionnels et d'ingrédients actifs afin d'établir une masse critique, capable de répondre à la demande croissante du marché et de développer des entreprises leaders, du moins à l'échelle nationale.

Les consommateurs étant de plus en plus sensibilisés à l'importance de leur alimentation, la tendance des produits santé, ou perçus santé, continuera à prendre de l'importance dans le futur. De plus, le style de vie moderne explique le développement continu du segment des repas et des goûters préparés en raison, principalement, de leur aspect pratique.

TIC

La grappe des technologies de l'information et des communications est très diversifiée, constituée en majeure partie de petites et moyennes entreprises réputées pour leur créativité et leur intensité en recherche et développement, mais dont le potentiel de commercialisation reste à exploiter pleinement. Selon le rapport TECHNO Compétences réalisé par la firme SECOR en 2004, au Québec, plus des trois quarts des entreprises de l'industrie comptent moins de

10 employés. En excluant BCE, seulement deux entreprises québécoises des TIC se classent parmi les 50 plus grandes sociétés technologiques canadiennes, tel qu'établi dans le classement 2005 du groupe conseil Branham, une firme spécialisée d'Ottawa.

La SGF contribuera aux initiatives de consolidation des sociétés québécoises qui permettront l'émergence d'entreprises matures et durables et qui adopteront un rôle de moteur de croissance économique. Par exemple, la SGF considère l'opportunité d'attirer des partenaires étrangers qui pourraient jouer un rôle de catalyseur en mode consolidation principalement dans les secteurs de la microélectronique, de la photonique et du multimédia, et dans des secteurs d'applications structurants tels l'informatisation de la santé, la visualisation 3D et la formation virtuelle.

Sciences de la vie

Malgré son dynamisme, l'industrie québécoise est caractérisée par un grand nombre de petites entreprises, plusieurs n'ayant pas encore atteint les stades de commercialisation. Il est important de consolider les petites entreprises québécoises afin qu'elles atteignent une taille critique suffisante à leur financement commercial et à leur déploiement sur les marchés. À titre d'indicateur, les analyses récentes de la firme Ernst&Young démontrent qu'au Québec, le nombre d'emplois, les revenus et la capitalisation boursière moyens des sociétés publiques de biotechnologies atteignent seulement 50 à 70 % de ceux des sociétés publiques de l'Ontario.

Le Québec compte quelques compagnies au stade de la commercialisation - notamment dans les produits améliorés, les systèmes d'administration de médicaments, la chimie médicinale, les services de recherche et de fabrication contractuelles ainsi que les nutraceutiques - offrant des segments d'innovation mais oeuvrant en soutien au développement pharmaceutique. Ces sociétés sont caractérisées par un cycle de développement plus accéléré avec un accès rapide au marché canadien dans un premier temps, et international dans un deuxième temps.

Ces sociétés nécessitent des fonds afin d'atteindre une masse critique par la consolidation. Cette stratégie leur permettra d'avoir un portefeuille de produits équilibré entre le stade commercial, précommercial et de relève. L'appui de la SGF à cette stratégie permettra de soutenir les projets d'innovation appliquée tout en établissant des sociétés actives et viables commercialement.

Critères d'investissement

Comme mentionné, les projets viables de consolidation ou de regroupement susceptibles d'intéresser la SGF dans le cadre de cette deuxième orientation devraient impliquer nécessairement un volet de modernisation et/ou d'expansion éventuellement. C'est dans ce contexte que la SGF jouera pleinement son rôle d'investisseur en capital de développement et de soutien à la croissance.

Les partenaires ciblés seront des entreprises d'une certaine taille, québécoises ou étrangères, dotées d'une solide équipe de gestion et qui assumeront le leadership de la transaction. Dans les domaines de l'économie du savoir, la SGF n'interviendra qu'auprès de sociétés ayant atteint au moins la phase de commercialisation.

Le seuil d'investissement de la SGF devrait atteindre 5 millions de dollars et présenter un niveau de participation entre 20 % et 40 %. Le taux de rendement (TRI) minimal recherché sera de 15 %. Son horizon d'investissement pour ce type de projet oscillerait entre 5 et 8 ans. L'impact économique de ces investissements se traduira par la sauvegarde d'emplois autrement menacés de disparaître à court terme et la création d'emplois dans la phase d'expansion des projets.

Dans le cas spécifique des projets d'expansion des PME spécialisées des secteurs agroalimentaire et forestier, les mêmes critères d'investissement s'appliqueront. Toutefois, étant donné l'importance de ces secteurs en région et le nombre de PME les composant, la SGF s'accordera la possibilité d'évaluer exceptionnellement des projets en deçà du seuil minimal de 5 millions de dollars en fonction de leur aspect structurant, tant pour l'industrie que pour la région concernée.

Orientation 3

Contribuer à l'accélération de la croissance des entreprises performantes du Québec

Dans le contexte de la globalisation des affaires et de l'étroitesse du marché québécois, les entreprises performantes du Québec doivent accroître davantage leur taille afin de tirer profit des opportunités commerciales. Pour ce faire, ces entreprises recherchent des partenaires financiers pouvant les accompagner dans leur plan de croissance.

Parmi les 368 moyennes² entreprises québécoises identifiées par la SGF, plus des trois quarts exportent déjà, en particulier les entreprises manufacturières. Les entreprises des secteurs des TIC et des Sciences de la vie sont cependant peu actives sur les marchés d'exportations. Par ailleurs, 30 des 50 leaders de la croissance identifiés par la Revue PME, c'est-à-dire celles ayant connu un taux de croissance de l'emploi particulièrement élevé, sont des moyennes entreprises, issues majoritairement du secteur manufacturier.

L'action de la SGF se déploiera ici principalement par le biais d'un investissement dans l'entreprise québécoise visant à appuyer ses plans de croissance. Dans ce cadre, la SGF visera la pérennité des entreprises en s'assurant de préserver ou de développer au Québec les emplois stratégiques à plus grande valeur ajoutée.

La SGF contribuera efficacement aux stratégies de croissance des moyennes et grandes entreprises du Québec, notamment par sa capacité financière et les connaissances sectorielles de ses équipes d'investissement. Celles-ci, entièrement basées au Québec, verront leurs initiatives bonifiées par l'accès à son réseau actuel de partenaires. Aussi, son expérience des négociations, son accès aux réseaux gouvernementaux ainsi que l'étendue de son horizon de placement permettront aux entreprises québécoises de véritablement bénéficier d'un accompagnement financier stable.

² Nombre d'employés au Québec entre 100 et 500 / chiffre d'affaires au Québec supérieur à 20 millions de dollars

Stratégies

Une première analyse nous a permis d'identifier un bassin suffisant d'entreprises de moyenne taille en croissance. La SGF verra à en approfondir la dynamique d'expansion et à développer une approche d'affaires adaptée.

La stratégie de développement d'affaires de la SGF favorisera une présence accrue dans les réseaux du Québec. Elle devra profiter des tribunes et réseaux existants pour communiquer aux entreprises ses nouveaux intérêts et moyens, notamment par l'entremise du projet ACCORD, des associations industrielles, des Chambres de commerce, des bureaux de services professionnels, etc.

Pour toutes les transactions effectuées dans le cadre de cette orientation stratégique, la SGF s'assurera d'apporter une valeur ajoutée aux entreprises en croissance. De plus, à titre de société d'État, la SGF devra également s'assurer que la nature des projets de croissance qu'elle appuiera permettra des retombées significatives au Québec.

Secteurs prioritaires

La réalisation de cette troisième orientation stratégique s'appuie sur l'identification de sociétés performantes, tous secteurs confondus.

Toutefois, la SGF portera une attention particulière aux pôles technologiques du Québec en TIC et en Sciences de la vie, ainsi qu'au secteur Agroalimentaire, caractérisés par la présence d'entreprises présentant un fort potentiel de croissance, notamment suite à des regroupements d'entreprises initiés par l'industrie.

TIC

Le secteur des technologies de l'information et des communications se situe dans un marché mondial où la compétitivité est un facteur de survie. Il est primordial que les entreprises québécoises puissent d'abord puiser leurs forces au sein d'une filière industrielle locale, mais éventuellement, elles doivent pouvoir aller s'abreuver aux meilleures sources d'innovation. La SGF cible les sociétés qui ont atteint ce stade de croissance afin de les accompagner.

Sciences de la vie

La SGF compte appuyer l'expansion des entreprises caractérisées par des portefeuilles de produits équilibrés, dotées de bonnes équipes de gestion et actives dans des marchés clairement circonscrits, par exemple, l'oncologie, le cardiovasculaire, la gastroentérologie, etc. Avec l'objectif d'appuyer la conquête des nouveaux marchés de ces sociétés, la SGF s'inscrira à titre d'alternative financière locale et stable.

Agroalimentaire

La SGF compte appuyer les sociétés agroalimentaires performantes qui souhaitent améliorer davantage leur compétitivité par l'élargissement de leur portefeuille de produits ou l'atteinte d'une masse critique pour leurs produits actuels. Ce sont principalement les segments de la transformation alimentaire et aussi de la distribution qui devront saisir ces opportunités afin d'augmenter la taille de leurs opérations.

Critères d'investissement

La SGF souhaite accompagner les entreprises québécoises en croissance dans leur stratégie d'expansion afin d'optimiser leurs activités. Elle contribuera donc à renforcer la création de centres décisionnels au Québec, à y préserver des activités compétitives tout en appuyant ces entreprises dans leur lutte contre les pressions concurrentielles.

L'entreprise ciblée devra, entre autres, démontrer sa santé financière et avoir une stratégie gagnante à ce jour. La SGF se préoccupera également du volume d'interactions avec les sous-traitants québécois.

Le seuil d'investissement de la SGF devrait atteindre entre 10 et 15 millions de dollars et présenter un niveau de participation entre 20 % et 40 %. Le taux de rendement (TRI) minimal recherché sera de 15 % et son horizon de placement quant à ce type de projet oscillerait entre 5 et 8 ans. L'impact économique de ces placements devrait se traduire par des retombées auprès des sous-traitants québécois – en terme de commandes supplémentaires, de développement d'expertises nouvelles, etc. –, un effet d'entraînement sur l'ensemble du secteur et la reconnaissance d'un savoir-faire québécois.

Le tableau suivant présente un sommaire des critères de la SGF par orientation:

SOMMAIRE DES CRITÈRES D'INVESTISSEMENT DE LA SGF PAR ORIENTATION

	Orientation 1	Orientation 2	Orientation 3
Seuil d'investissement (\$ M)	15 - 20	5	10 - 15
Participation de la SGF (%)	30 - 49	20 - 40	20 - 40
Taux de rendement interne du projet (TRI) (%)	15	15	15
Horizon du placement (années)	8 - 12	5 - 8	5 - 8

La SGF visera à maintenir un niveau de participation moyen de 30 % dans ses sociétés en portefeuille. Exceptionnellement, son niveau de participation pourrait atteindre 49 % dans certains investissements, mais sans investir au-delà de ce pourcentage, ni contrôler le conseil d'administration des entreprises.

La société entend également refuser de s'engager dans les projets où les participations cumulées des sociétés d'état québécoises excéderaient 30 % ; la même règle s'appliquera pour les projets où sa participation, cumulée à celle des fonds fiscalisés, excéderait 50 %, à moins d'une situation exceptionnelle.

Prioriser la qualité des projets

La SGF misera sur la qualité des projets, leur envergure et leur effet durable sur le développement économique du Québec. Pour ce faire, la sélection des projets d'investissement s'effectuera en portant une attention particulière aux éléments suivants :

- La conformité à la mission et au Plan
- La solidité des avantages concurrentiels
- L'impact économique durable du projet
- La qualité du projet :
 - le réalisme des prévisions financières
 - La taille et le potentiel de croissance du marché visé
 - La présence d'une technologie démontrée
 - La capacité d'innovation de l'entreprise
 - La qualité de la direction de l'entreprise
 - Le niveau de participation souhaité
 - Le niveau de rentabilité attendu

Ces éléments caractérisent le virage que prend la SGF pour les prochaines années : tout en optimisant l'impact économique durable de ses projets pour le Québec, elle vise dorénavant la rentabilité de ses opérations.

Facteurs-clés de succès pour la SGF

Afin de mettre en œuvre avec succès son plan quinquennal et ses différentes orientations, la SGF devra pouvoir compter sur les éléments suivants :

Mise en place d'une structure organisationnelle adéquate

En 2005, à la suite des travaux afférents à la planification stratégique, la SGF s'est dotée d'une nouvelle structure organisationnelle qui l'assure d'une rigueur accrue de ses opérations ainsi que d'une meilleure définition des rôles et des responsabilités de ses équipes.

Amélioration de la gestion et du suivi des entreprises du portefeuille

La SGF a mis en place un comité d'investissement ainsi qu'un processus de suivi des sociétés en portefeuille selon leur niveau de risque. De plus, elle entend également procéder à la nomination de nouveaux représentants aux conseils d'administration de ses sociétés en portefeuille.

Meilleure gestion du risque

La SGF se dotera des meilleures pratiques et des ressources adéquates afin d'évaluer et de gérer les divers risques associés à ses activités d'investissement aux niveaux financier, économique, technologique, opérationnel et humain.

Renforcement du développement des affaires

La SGF verra à effectuer une prospection internationale encore plus ciblée étant donné les résultats récents de certains investissements avec des partenaires internationaux, et considérant les tendances internationales d'investissement. La SGF verra également à établir un circuit de relais internationaux et locaux, multipliant ainsi le potentiel de référence de projets.

Stratégie de communication et outils marketing

Un plan de communication sera développé afin d'expliquer le repositionnement de la SGF, ses nouvelles orientations, son mode de fonctionnement et ses critères d'investissement. Cette démarche visera également à repositionner l'organisation dans le secteur du financement institutionnel ainsi que dans le développement économique du Québec. De plus, des outils marketing appropriés seront développés afin de supporter adéquatement ses efforts de visibilité et de développement des affaires.

5. OBJECTIFS FINANCIERS ET ÉCONOMIQUES

Compte tenu de la dualité de mission, consistant à la fois d'assurer la rentabilité de ses opérations et de contribuer au développement économique du Québec, la SGF vise des objectifs financiers et économiques établis en fonction de la situation actuelle de la SGF et des activités d'investissement prévues selon les orientations de son Plan.

Plan financier

Dans le cadre de son Plan, la SGF se donne l'objectif d'atteindre et de maintenir annuellement une rentabilité globale. À cette fin, elle s'est dotée d'un plan financier qui prend en ligne de compte :

- les réinvestissements nécessaires dans ses sociétés en portefeuille pour continuer la croissance de celles-ci
- les désinvestissements prévus en fonction d'un calendrier de disposition qui tient compte des ententes avec ses partenaires
- les nouveaux investissements prévus en fonction du pipeline actuel et des opportunités d'investissements offertes dans le cadre des nouvelles orientations de la SGF
- l'atteinte et le maintien d'une rentabilité globale, de flux de trésorerie positifs et d'un portefeuille équilibré.

Scénario d'investissement

Le tableau ci-après présente les investissements prévus pour les cinq prochaines années. La SGF prévoit réaliser un programme d'investissement annuel se situant entre 200 et 300 millions de dollars, tout en assurant son autofinancement.

Ce montant comprend les réinvestissements dans les sociétés en portefeuille ainsi qu'un programme de nouveaux placements conformément à son Plan et à ses trois orientations d'affaires.

MISES DE FONDS

<i>(En millions de dollars)</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Placements en portefeuille	125	37	23	21	11
Nouveaux placements	75	213	252	279	289
TOTAL	200	250	275	300	300

Résultats consolidés prévisionnels

En fonction des activités d'investissement prévues, du plan de disposition de certaines de ses participations et de l'équilibre souhaité dans son portefeuille, le plan financier de la SGF prévoit une rentabilité annuelle durant la période 2005-2009.

Le rendement sur les capitaux propres de la SGF oscillera entre 1,8 % et 3,7 % durant la période 2005-2009 et reflète les éléments suivants :

- 1) la cyclicité des industries (pétrochimie, métaux, papiers, etc...) dans lesquelles la SGF compte de nombreux placements;
- 2) certaines provisions annuelles pour baisse de valeur de placements, afin de refléter l'expérience typique de l'industrie du capital privé.

Les résultats des participations sont basés sur les sociétés en portefeuille au 31 mars 2005. Quant aux nouveaux projets, des hypothèses de déboursés ont été établies par secteur et des hypothèses de rendement ont été retenues pour chacune des orientations. Les prévisions ont été basées sur les principaux indicateurs présentés au tableau suivant.

PRINCIPAUX INDICATEURS ÉCONOMIQUES

	2005	2006	2007	2008	2009
PIB Réel (%) - Québec	2,1	2,3	2,5	2,8	2,8
PIB Réel (%) - Canada	3,1	2,7	3,4	3,3	3,1
PIB Réel (%) - Etats-Unis	3,2	3,1	3,2	3,1	3,2
Taux de change (\$ CA / US)	1,21	1,22	1,21	1,20	1,20

Source : Global Insight, 2004/2005.

Dans la réalisation de son programme d'investissements, la SGF entend également se conformer à un ratio de frais de gestion raisonnable. Les projections de frais d'exploitation de la SGF ont été effectuées en fonction d'un taux comparable à l'industrie, soit moins de 2,0 % de l'actif net consolidé moyen.

RÉSULTATS CONSOLIDÉS PRÉVISIONNELS

	Budget 2005	2006	2007	2008	2009
<i>(En millions de dollars)</i>					
Résultats des participations (<i>existantes et nouvelles</i>)	24	80	87	86	76
Frais d'exploitation - net	(30)	(30)	(32)	(32)	(32)
Résultats d'exploitation	(6)	50	55	54	44
Provisions pour baisse de valeur	(14)	(53)	(53)	(53)	(53)
Gains nets sur réalisation de placements	56	72	45	34	60
RÉSULTATS CONSOLIDÉS	36	69	47	35	51
Capitaux propres	1 808	1 877	1 924	1 959	2 010
Frais d'exploitation/actif net moyen	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,8%
Taux de rendement	2,0%	3,7%	2,5%	1,8%	2,6%
Taux de rendement moyen - 5 ans	--	--	--	--	2,5%

L'objectif de la SGF est d'augmenter le rendement moyen 5 ans sur les capitaux propres pour la période 2005-2009 à environ 4-5 % par une gestion rigoureuse de ses placements qui permettra non seulement de diminuer les provisions pour baisse de valeur de placements mais aussi d'accroître davantage la profitabilité des entreprises en portefeuille. Cet objectif visera également à couvrir le coût des fonds de l'actionnaire.

Plan économique

Par ses décisions d'investissement et la gestion de ses sociétés en portefeuille, la SGF entend optimiser l'impact économique de ses projets tout en maintenant le cap sur ses objectifs financiers.

Les impacts économiques recherchés par les activités d'investissement de la SGF sont étroitement liés aux défis de l'économie québécoise et aux grandes orientations du gouvernement du Québec en matière de développement économique.

Comme souligné précédemment, la performance économique du Québec demeure inférieure à ses capacités. Afin de hausser la richesse par personne au Québec, il importe que l'économie québécoise soit plus productive et compétitive, et que la base industrielle de l'ensemble des régions soit renforcée afin d'accélérer l'essor économique.

Par son rôle d'investisseur, la SGF entend contribuer à l'accroissement :

- du taux d'investissement domestique et étranger
- de la capacité d'innovation
- de la capacité d'internationalisation
- de la taille des entreprises

La SGF est confiante que ses orientations d'affaires lui permettront d'offrir une contribution significative au développement économique du Québec, par la réalisation de projets structurants avec des partenaires hors Québec, par des projets de consolidation et d'expansion d'entreprises au Québec et par sa contribution à l'accélération de la croissance des entreprises performantes.

Afin de mesurer sa contribution réelle, la SGF a retenu un certain nombre d'objectifs qui la guideront dans la sélection et le suivi de ses investissements et qui l'assureront d'optimiser son effet sur le développement économique du Québec :

- La sauvegarde et la création d'emplois durables

Pour chacun de ses investissements, la SGF mesurera la création effective d'emplois et s'assurera du maintien et de l'expansion de ceux-ci dans le cadre de sa gestion des participations. De plus, la SGF entend informer son actionnaire des résultats de sa performance en terme d'emplois dans son rapport annuel.

- La création d'emplois de haute qualité

Par ses investissements, la SGF cherchera à créer des emplois de haute qualité dans ses participations ayant pour cible une rémunération équivalente ou supérieure à la moyenne du secteur, contribuant ainsi à la création de richesse sur le territoire québécois.

- L'appui au processus d'innovation et à l'accroissement de la productivité des entreprises québécoises

Dans ses projets, la SGF cherchera à introduire un caractère innovant par un niveau d'investissement en outillage ou en technologies équivalent ou supérieur à la moyenne du secteur.

La rentabilité financière demeure la priorité pour les dirigeants de la SGF. Toutefois, la SGF n'en est pas moins intéressée à optimiser son effet économique. La direction estime qu'une SGF rentable et rigoureuse dans ses opérations se traduira par une contribution économique positive et durable à l'économie du Québec.

CONCLUSIONS

Rigueur, transparence et résultats

En privilégiant les orientations qui sont les siennes dans le cadre de son Plan quinquennal 2005-2009, la SGF s'appuie sur une vision claire et un positionnement distinctif qui lui permettront d'atteindre un double objectif de rentabilité et de contribution à l'économie dans une perspective de création d'emplois durables au Québec.

Pour y parvenir, elle entend fonder ses choix d'investissements sur les meilleures pratiques et des critères de rigueur, tout en faisant preuve d'une efficacité constante non seulement dans ses opérations internes, mais aussi dans la gestion et le suivi des entreprises de son portefeuille.

La SGF maintient sa mission de « *réaliser des projets de développement économique, notamment dans le secteur industriel, à des conditions de rentabilité normales, en collaboration avec des partenaires et en conformité avec la politique de développement économique du gouvernement du Québec* », et elle maîtrisera la dualité de la rentabilité et du développement économique que sous-tend sa mission.

Enfin, comme il en a été fait mention dans les pages qui précèdent, la SGF a l'intention, tout au long de la réalisation de ce Plan quinquennal, de maintenir résolument le cap sur la rentabilité, avec des objectifs précis de rendement pour chaque type de projet.

La direction de la SGF est persuadée qu'avec son Plan, elle est maintenant dotée des outils nécessaires pour accompagner efficacement les entreprises du Québec dans le cadre de la nouvelle donne économique mondiale et pour jouer un rôle positif dans le développement économique du Québec et de ses régions.

S'arrimer aux enjeux

Au cours des quarante-trois dernières années, la SGF a joué un rôle de premier plan dans le développement économique des régions du Québec. Aujourd'hui, plusieurs faits, événements et changements de conjoncture survenus au cours des dernières années ont poussé la SGF à se repositionner, à la fois comme investisseur et comme agent de développement économique.

Le Plan quinquennal 2005-2009 est résolument arrimé aux enjeux socio-économiques reliés à l'amélioration de la productivité, à l'intensification de

l'innovation et à la nécessaire dynamisation et internationalisation des filières industrielles du Québec.

Pour ce faire, la SGF a choisi, tout en conservant sa mission actuelle, de s'appuyer sur une vision consistant à contribuer efficacement au développement des entreprises du Québec par le biais de partenariats d'affaires rigoureux, rentables et durables.

Dans ce contexte, le positionnement de la SGF s'articule autour de trois orientations principales : la réalisation de projets structurants avec des partenaires hors Québec, la consolidation et l'expansion d'entreprises au Québec de secteurs spécifiques et l'accélération de la croissance des entreprises performantes du Québec. Chacune de ces orientations d'affaires est étroitement liée aux enjeux socio-économiques du Québec dans le contexte des défis de la mondialisation, en plus de s'inscrire dans l'expertise de la SGF, en complémentarité avec les autres institutions gouvernementales vouées au développement économique.

Ainsi, tout en étant consciente du devoir de vigilance et des exigences de rigueur qui s'imposent à elle à l'égard de son organisation et de son programme d'investissement, la SGF s'engage dans cette nouvelle étape avec la certitude qu'elle dispose des outils nécessaires pour s'acquitter de son mandat avec succès.

