Investissement Québec

# Plan stratégique

## 2020-2023

Mis à jour - printemps 2021

**Le plan stratégique 2020-2023 représente le cœur de l'action d'Investissement Québec pour les trois prochaines années. Bien que les grandes priorités de l'organisation demeurent les mêmes, certaines cibles ont été mises à jour afin de refléter l'évolution du contexte.**

**Le tableau synoptique, présenté à la fin du document, offre un aperçu de l'ensemble des éléments mis à jour.**

## Plan stratégique 2020-2023

### Investissement Québec

Rédigé par la première vice-présidence, Stratégies et solutions d'affaires et la direction, Planification stratégique, information et vigie.

**Plan stratégique 2020-2023**
© Investissement Québec, mars 2021
Dépôt légal – 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-85890-4

**Plan stratégique 2020-2023, mis à jour - printemps 2021**
© Investissement Québec, mai 2021
Dépôt légal – 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-89146-8

# Table des matières

**Message de la présidente sortante du conseil d'administration** . . . . . 4

**Message du président du conseil d'administration** . . . . . 5

**Message du président-directeur général** . . . . . 6

**L'organisation en bref** . . . . . 7

Mission . . . . . 8

Vision . . . . . 8

Valeurs . . . . . 8

Chiffres clés . . . . . 9

Principales activités . . . . . 9

**Analyse de l'environnement** . . . . . 11

Contexte externe . . . . . 12

Contexte interne . . . . . 14

**Choix stratégiques** . . . . . 16

**Enjeu 1 :** La compétitivité des entreprises . . . . . 17

Orientation 1 : Améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation et la productivité . . . . . 17

**Enjeu 2 :** Le potentiel des marchés internationaux . . . . . 20

Orientation 2 : Accroître les exportations, l'internationalisation des entreprises et la diversification des marchés . . . . . 20

Orientation 3 : Attirer davantage d'investissements et de talents étrangers . . . . . 22

**Enjeu 3 :** Les carences dans la chaîne des capitaux . . . . . 24

Orientation 4 : Compléter l'offre de nos partenaires en comblant les principales lacunes dans la chaîne des capitaux . . . . . 24

**Enjeu 4 :** La transformation d'Investissement Québec . . . . . 29

Orientation 5 : Faire évoluer l'organisation . . . . . 29

**Tableau synoptique** . . . . . 32

**Annexe 1 - Filiales d'Investissement Québec** . . . . . 35

**Annexe 2 - Sommaire de la politique d'investissement** . . . . . 36

# Message de la présidente sortante du conseil d'administration

*Original signé*

**Monique F. Leroux**

La planification stratégique 2020-2023 marque un renouveau pour Investissement Québec. La Société se voit confier un mandat élargi, des leviers supplémentaires, des moyens financiers accrus, et peut compter sur une équipe renforcée. C'est une évolution d'Investissement Québec pour mieux répondre aux défis du Québec d'aujourd'hui, particulièrement dans le contexte économique actuel marqué d'incertitude, mais qui présente aussi des opportunités d'affaires à saisir.

La démarche de transformation a été stimulante et dynamique. À l'interne, le conseil a piloté des travaux préparatoires au plan stratégique avec la volonté ferme de faire de la Société un partenaire incontournable des entreprises et un catalyseur du développement économique du Québec. En parallèle, sur la scène publique et politique, le gouvernement a souhaité actualiser la mission d'Investissement Québec en lui donnant de nouveaux leviers d'action et d'intervention, et ce, dans un contexte de forte adhésion des parties prenantes. Ces deux processus se sont rejoints sur une même compréhension du contexte économique et des besoins des entreprises.

L'exercice est majeur, mais n'est pas un précédent. Avec la création de la Société générale de financement (SGF) en 1962, la création d'Investissement Québec en 1998, la fusion SGF-Investissement Québec en 2011, l'État québécois a mis à jour périodiquement ses leviers d'intervention économique. Aujourd'hui, l'omniprésence de la technologie et de l'innovation, l'adaptation aux changements climatiques et le besoin d'accompagnement des entrepreneurs vers les marchés internationaux sont parmi les tendances qui rendent nécessaire une modernisation d'Investissement Québec et de sa loi constituante. Ces tendances, que la crise liée à la pandémie de COVID-19 a ramenées au-devant de la scène, rendent l'évolution d'Investissement Québec d'autant plus pertinente.

Le nouvel Investissement Québec visera à accélérer la croissance des entreprises, à accroître les exportations, à attirer davantage d'investissements étrangers, à faciliter l'accès à ses services, particulièrement en région, à soutenir l'innovation comme jamais auparavant… La Société affirmera une audace nouvelle; elle prendra des risques accrus et donnera l'élan à la création de nouveaux écosystèmes dans des secteurs clés de l'économie, assumera un leadership dans la lutte contre les changements climatiques; épaulera de manière spécifique les femmes entrepreneures.

Cette mission élargie s'accomplira avec l'ajout de nouvelles forces : le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), les bureaux régionaux du ministère de l'Économie et de l'Innovation et les équipes d'Export Québec ont rejoint le nouvel Investissement Québec. Le conseil d'administration assure tout son appui au président-directeur général M. Guy LeBlanc, à l'équipe de direction, et à tous les employés d'Investissement Québec.

Le projet est emballant. Il est économique, stratégique, ambitieux, collaboratif. Mais il sera surtout humain. Merci à toutes celles et tous ceux qui rendent possible ce nouvel Investissement Québec et qui porteront sa réussite. Merci au gouvernement du Québec pour sa vision, sa confiance et son soutien au cours des dernières années. Je souhaite la bienvenue à M. Jean St-Gelais qui me succède à la présidence du conseil. Un nouveau chapitre très prometteur de l'évolution d'Investissement Québec commence.

# Message du président du conseil d'administration

Un travail majeur de réflexion, d'analyse et de consultation a mené, après plus d'un an d'efforts, à l'élaboration du nouveau mandat d'Investissement Québec. Au moment où j'accepte ma nomination à la présidence du conseil d'administration de la Société, ce travail de conceptualisation est terminé. Mon rôle sera de veiller à la phase d'exécution et de déploiement du nouvel Investissement Québec.

Je salue la contribution de Mme Monique F. Leroux qui a su guider habilement la participation substantielle du conseil à cette redéfinition de la Société. Je salue également la vision stratégique du gouvernement qui pose un geste audacieux en faisant d'Investissement Québec le principal levier de l'action économique de l'État québécois.

Le nouvel Investissement Québec repose sur une intégration structurante et inédite des fonctions investissement, financement, innovation et promotion internationale selon une approche d'accompagnement des entrepreneurs et des entreprises et de renforcement de l'écosystème financier. Ces leviers supplémentaires permettront à la Société de jouer pleinement son rôle de maître d'œuvre de l'exécution des stratégies économiques du gouvernement, notamment pour assurer la relance des entreprises après la pandémie.

Je suis très heureux de m'associer à ce projet marquant et d'offrir à la Société ma connaissance du domaine des services financiers et de l'administration de l'État québécois. J'assure le président-directeur général, M. Guy LeBlanc, de mon appui plein et entier. L'organisation rassemble toutes les compétences et le talent pour réussir la mission ambitieuse qui lui est confiée. Le conseil d'administration sera solidaire de l'équipe de direction qui aura les coudées franches pour mettre en place le nouvel Investissement Québec. Conformément à son rôle, le conseil sera le gardien de ce plan stratégique et supervisera les relations entre la Société et son actionnaire, le gouvernement du Québec.

Un grand projet est lancé et tout le Québec y gagnera.

*Original signé*

**Jean St-Gelais**

# Message du président-directeur général

*Original signé*

**Guy LeBlanc**

Le point de départ, c'est la solidité d'Investissement Québec. C'est parce qu'Investissement Québec a fait du bon travail dans les dernières années qu'elle devient le principal levier de l'action économique du gouvernement du Québec. Il s'agit de miser sur une organisation qui a réalisé un grand nombre d'interventions porteuses pour l'économie du Québec, mis en œuvre des initiatives de soutien à l'innovation percutantes, notamment dans le secteur manufacturier, et constitué une équipe solide et capable. Investissement Québec mérite cette confiance et c'est ce qui explique l'enthousiasme ressenti à travers l'organisation.

Le travail s'est fait sur plusieurs tableaux. Nous avons contribué à la réflexion du gouvernement sur la nouvelle loi d'Investissement Québec, revu la structure organisationnelle de la Société, réalisé des embauches stratégiques. Nous avons mis en place un comité de transition. Il a été au cœur de l'opération : la taille d'Investissement Québec a doublé depuis les derniers mois. On peut réunir des organisations d'un coup de crayon, mais ce qu'on veut réunir, ce sont des compétences, des parcours, des personnes, qui vont chacun chacune contribuer à la Société et y trouver un défi stimulant.

Nous avons trois priorités à court terme. Un : réussir l'intégration des nouveaux équipiers et jeter les bases d'une culture organisationnelle basée sur le respect mutuel, la collaboration et l'ambition pour le Québec. Deux : instaurer un climat de confiance avec tous les partenaires de l'écosystème financier et les comités régionaux et international prévus à la nouvelle loi. Trois : soutenir les entreprises et stimuler l'économie dans cette période d'incertitude et faire bouger l'aiguille en matière d'innovation, de productivité, d'exportation et d'investissements locaux et étrangers.

Le nouvel Investissement Québec est outillé comme jamais. Pour la première fois au Québec, les expertises en innovation et en financement sont au même endroit. Pour la première fois, la prospection des investissements étrangers et l'accompagnement des entreprises québécoises sur les marchés d'exportation sont intégrés dans une vision coordonnée de l'action du Québec à l'international. Pour la première fois, Investissement Québec a le mandat de prendre plus de risques dans des secteurs clés de l'économie. Nous serons là au démarrage. Nous serons là aux étapes charnières de développement. Nous serons là en période de difficulté, comme nous l'avons démontré avec le Programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE), venu soutenir les entreprises dont les liquidités ont été affectées par les répercussions de la COVID-19.

Investissement Québec sera le partenaire incontournable dont les entreprises et les acteurs de l'écosystème financier ont besoin. Nous poursuivrons l'exploitation responsable de nos ressources naturelles; nous développerons nos secteurs porteurs comme l'aérospatiale, les nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle et le numérique, les sciences de la vie, l'agroalimentaire, les énergies renouvelables, le transport électrique et les technologies propres.

Nous serons des acteurs de changement. Nous appuierons la décarbonisation de l'économie; nous faciliterons de manière spécifique l'accès au capital pour les femmes entrepreneures. Nous collaborerons à mettre en place les zones d'innovation prévues dans les politiques économiques du gouvernement. Nous stimulerons la production et l'achat local. Nous contribuerons à créer une chaîne de valeur complète de l'électrification des transports, de l'extraction du minerai à la fabrication de véhicules et au recyclage des batteries.

Nous renverserons le modèle d'opération. Moins de programmes. Moins de cases à cocher. L'organisation sera d'abord à l'écoute des besoins des entrepreneurs et des entreprises et offrira un accès simplifié au plus grand éventail de solutions d'affaires créatives et d'expertise stratégique pour accélérer la croissance économique du Québec.

Je tiens à remercier Mme Monique F. Leroux pour son engagement envers le développement économique du Québec et pour sa contribution à la réflexion qui a mené au nouveau modèle d'affaires de la Société. Je souhaite également la bienvenue à M. Jean St-Gelais à titre de nouveau président du conseil d'administration. Le nouvel Investissement Québec, c'est une nouvelle vision de l'intervention économique de l'État québécois. C'est une réunion de compétences. Et un formidable projet de croissance durable.

# L’organisation en bref

# Mission

La Société a prioritairement pour mission, tant dans ses activités propres que dans l'administration de programmes ou dans l'exécution d'autres mandats que lui confie le gouvernement ou le ministre, de participer activement au développement économique du Québec conformément aux grandes orientations du gouvernement en cette matière. Elle vise à stimuler l'innovation dans les entreprises, l'entrepreneuriat et le repreneuriat ainsi que la croissance de l'investissement et des exportations et à promouvoir notamment les emplois à haute valeur ajoutée dans toutes les régions du Québec.

Pour accomplir cette mission, la Société soutient la création et le développement des entreprises de toute taille par des services-conseils aux entrepreneurs et d'autres mesures d'accompagnement, notamment technologiques, ainsi que par des solutions financières adaptées et des investissements, et ce, en cherchant à présenter une offre complémentaire à celle de ses partenaires.

La Société a, de plus, pour mission de fournir au ministre l'appui nécessaire au Québec, ailleurs au Canada et à l'étranger à la mise en œuvre des politiques, des stratégies de développement et des programmes qu'il établit ainsi que des autres mesures qu'il prend, notamment en matière de commerce et de prospection d'investissements étrangers.

La Société accomplit sa mission dans une perspective de développement durable en favorisant le respect de l'environnement et l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière d'électrification de l'économie et de lutte contre les changements climatiques.

## Vision

Être un partenaire incontournable de la croissance des entreprises et d'une économie québécoise innovante, inclusive, ouverte et durable en étant le principal levier de l'action économique du gouvernement.

## Valeurs

**Audace :** Nous défendons les idées créatives et prenons les risques nécessaires pour innover.

**Collaboration :** Ensemble, nous trouvons des solutions et passons à l'action.

**Engagement :** Nous sommes ambitieux, nous nous investissons avec énergie, nous développons notre talent et le mettons au service de nos clients.

## Chiffres clés[1]

| Chiffres clés | Description |
|---|---|
| **92 %** | Indice d'engagement des 571 employés |
| **5 000** | Nombre d'entreprises clientes |
| **2,4 G $** | Valeur du financement total offert aux entreprises |
| **8,7 G $** | Valeur des projets soutenus |
| **2,9 G $** | Valeur des investissements étrangers attirés par Investissement Québec |
| **77 %** | Pourcentage de clients très satisfaits |
| **12,1 G $** | Valeur du portefeuille |

## Principales activités

Investissement Québec s'investit dans la croissance d'entreprises locales, nationales et internationales de toute taille, à tous les stades de développement et dans toutes les régions du Québec. Sa clientèle se compose d'entreprises au capital privé ou public. La Société offre ses solutions d'affaires aux entreprises à but lucratif, aux coopératives et entreprises d'économie sociale et, lorsqu'elle l'estime approprié, aux autres groupes de personnes ou de biens dont les objets sont compris dans sa mission.

Les entreprises de la plupart des secteurs d'activité peuvent bénéficier des solutions d'affaires de la Société, bien que certaines restrictions s'appliquent.[2] Les décisions d'Investissement Québec, notamment en matière de prise de risque, de financement et d'attraction d'investissements étrangers et de talents, sont alignées sur le développement prioritaire de secteurs et d'industries à haute valeur ajoutée avec des emplois bien rémunérés, comme l'aérospatiale, les ressources naturelles, les nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle et le numérique, les sciences de la vie, l'agroalimentaire, les énergies renouvelables, le transport électrique et les technologies propres.

La Société, en tant que partenaire incontournable de croissance et en complémentarité avec les acteurs de l'écosystème financier, offre des solutions créatives qui comportent du soutien financier et de l'accompagnement pour accélérer la croissance des entreprises.

[1] En date du 31 mars 2020, soit avant l'intégration du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) et celle des équipes du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Les résultats comprennent les activités des fonds propres et les activités à titre de mandataire du gouvernement du Québec.

[2] La Société exclut notamment les activités suivantes : la production ou la distribution d'armes; les jeux de hasard et d'argent, les sports de combat, les courses ou autres activités similaires; la production, la vente et les services liés à la consommation de tabac ou de drogues à l'exception des projets visant les produits de grade pharmaceutique homologués par Santé Canada (avec DIN) et des projets de recherche et développement avec une licence de Santé Canada; toute activité dont l'objet principal est protégé par la Charte canadienne des droits et libertés (religion, politique, défense de droits, etc.) et toute autre activité qui serait de nature à porter atteinte à la moralité. La Société pourrait également exclure certaines entreprises dont les activités directes ou indirectes peuvent porter atteinte à sa réputation.

Le soutien financier est adapté aux besoins de chaque entreprise et à la réalité de chaque région et peut prendre la forme de prêts, de garanties et d'investissements en capitaux propres. L'accompagnement consiste en des conseils stratégiques, notamment pour augmenter les exportations, des services d'orientation pour épauler les entreprises dans leurs démarches auprès des ministères et des organismes, comme pour l'obtention de permis environnementaux, la normalisation et la certification, ainsi que l'accompagnement technologique. La Société peut également offrir des produits et services élaborés à la demande, et avec le financement, de municipalités et d'autres instances locales ou régionales.

De plus, Investissement Québec exerce des activités de prospection d'investissements étrangers auprès de deux groupes cibles : les filiales de sociétés internationales déjà établies au Québec ainsi que leurs sociétés mères, et les sociétés étrangères n'ayant pas encore de présence au Québec. La Société joue son rôle d'attirer de nouveaux investissements étrangers au Québec en facilitant les démarches des acteurs économiques étrangers et en agissant comme accélérateur dans leur prise de décision.

Pour accomplir sa mission de développement économique, Investissement Québec réalise des activités qu'elle finance à même ses fonds propres, et d'autres qu'elle réalise à titre de mandataire du gouvernement du Québec et pour lesquelles elle reçoit des honoraires annuels de gestion.[3] Parmi ces activités de mandataire du gouvernement se trouvent notamment l'administration de mesures fiscales ainsi que la gestion du Fonds du développement économique (FDE), du fonds Capital ressources naturelles et énergie et du Fonds pour la croissance des entreprises québécoises.

La Société détient également, en propriété exclusive, des filiales mises sur pied afin de soutenir des produits et services particuliers ou exploitant des entreprises dans divers secteurs stratégiques de l'économie.

[3] Le plan stratégique porte sur l'ensemble des activités de la Société, mais la comptabilisation des résultats est présentée de façon séparée dans le rapport annuel d'activités et de développement durable entre les activités des fonds propres et celles réalisées à titre de mandataire du gouvernement. Le rapport annuel d'activités et de développement durable présente des renseignements détaillés sur la Société, notamment ses grands secteurs d'activité. Les activités des filiales d'Investissement Québec ainsi qu'un sommaire de sa politique d'investissement sont disponibles en annexe.

# Analyse de l’environnement

# Contexte externe

## Un contexte économique marqué par l'incertitude

La situation économique du Québec était enviable depuis quelques années : croissance supérieure à la moyenne canadienne, surplus dans les finances publiques et taux de chômage à son plus bas depuis 40 ans. La pandémie de la COVID-19 a provoqué un brusque renversement de tendance. En effet, l'année 2020 a été marquée par un recul de la croissance économique et des exportations, fragilisées par la montée du protectionnisme et la « démondialisation ». L'instabilité actuelle a également une incidence sur les décisions d'investissement des entreprises québécoises et étrangères. Celles-ci verront certaines de leurs chaînes de production se redessiner pour assurer davantage de stabilité, notamment par un approvisionnement local de certains produits.

Les nombreuses mesures prises par les gouvernements et les banques centrales devraient cependant aider les entreprises à passer au travers de la crise. L'économie devrait, selon le rythme de la reprise, renouer avec la croissance en 2021. La pandémie entraînera également des changements qui créeront des opportunités d'affaires à saisir pour les entreprises les plus innovantes.

La rareté de la main-d'œuvre demeure l'un des enjeux les plus préoccupants pour les entreprises. En effet, plusieurs d'elles peinent toujours à recruter les employés qui leur permettront d'innover et d'augmenter leur productivité. Afin d'assurer la relance de l'économie du Québec, il sera essentiel d'avoir le talent requis, notamment dans le domaine des technologies, afin d'assurer l'automatisation, la numérisation et la robotisation des entreprises.

**La pandémie a bouleversé l'économie mondiale**

## L'amélioration de la productivité : une question de survie pour les entreprises et un moyen d'augmenter le niveau de vie des Québécois

Le défi de la productivité est stratégique pour le Québec puisque la maîtrise des meilleures technologies constitue à travers le monde le premier critère de démarcation des entreprises à succès, et ce, dans tous les secteurs d'activité. La priorité à l'investissement technologique et à l'innovation demeurera une tendance incontournable des prochaines années avec la généralisation des technologies numériques et une poussée des applications commerciales issues de l'intelligence artificielle.

La crise actuelle rappelle que l'innovation constitue un outil puissant pour les entreprises afin de demeurer compétitives et de mieux faire face aux crises économiques. Dans un contexte où plusieurs États, dont le Québec, songent à augmenter la production locale de certains biens jugés essentiels, l'amélioration de la productivité permettra entre autres de diminuer les coûts des produits québécois et de les rendre plus attrayants, tant pour le marché local qu'international.

**L'innovation et la productivité seront considérées non plus comme des facteurs d'optimisation, mais comme des priorités de survie des entreprises**

Par ailleurs, l'augmentation de la productivité doit également être perçue comme un moyen d'améliorer le niveau de vie des Québécois. En effet, selon le Bilan 2020 de la productivité et prospérité du Québec[4], la productivité du travail au Québec n'a progressé qu'à un rythme annuel moyen de 1% au

[4] Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter-J.-Somers, HEC Montréal, *Productivité et prospérité au Québec, Bilan 2020*, 2020.

cours des 39 dernières années. Il s'agit de l'une des plus faibles progressions parmi les 30 économies analysées. Ce retard de productivité explique en grande partie pourquoi le niveau de vie des Québécois est inférieur à celui de la plupart des régions ou pays de comparaison. En effet, « En moyenne, la productivité du travail a expliqué près de 95 % de l'augmentation du niveau de vie parmi les 30 économies analysées entre 1981 et 2019. »[5]

**Plus que jamais, les entreprises ont besoin de solutions créatives qui allient financement et accompagnement**

## Le besoin d'accompagnement pour croître et être plus compétitif

Les rencontres effectuées par Investissement Québec en préparation à cette planification stratégique ont permis d'identifier un besoin réel d'accompagnement des entreprises vers la croissance et la compétitivité. Ce besoin est encore plus présent dans les régions non urbaines, où les ressources sont souvent plus éloignées.

Les entrepreneurs et les dirigeants à la tête d'organisations dynamiques sont invariablement débordés. Ils ont besoin de solutions créatives pour faire face aux nombreux enjeux qui marquent le parcours d'une entreprise, dans un environnement où agilité, mobilité et vélocité sont devenues la norme. Ils ont également besoin d'être accompagnés, guidés vers les meilleures ressources et conseillés afin de faire face à la crise, de profiter de la relance et de rendre leurs entreprises plus compétitives. Comment améliorer la productivité ? Comment se tourner vers le numérique ? Comment s'automatiser ? Comment assurer la disponibilité des talents ? Comment atteindre des marchés d'exportation ?

Il importe de réaliser l'effet structurant sur l'économie de la croissance des entreprises existantes. Le Conseil consultatif sur l'économie et l'innovation a estimé que si seulement 100 petites entreprises passaient à un statut de grandes entreprises, le PIB du Québec augmenterait de 9 %.[6]

Cet effet multiplicateur s'explique par le fait qu'une organisation qui se hisse parmi les entreprises de taille développe des habiletés managériales supérieures, une excellence opérationnelle, une infrastructure sophistiquée, une capacité d'intégrer de nouvelles technologies, de former ses employés en continu et d'investir dans des procédés innovants. Ces éléments accroissent les retombées locales et conduisent à un niveau d'efficacité de calibre mondial et à un rayonnement international.

## Les opportunités de la transition vers une économie sobre en carbone

Les changements climatiques représentent l'un des défis les plus importants actuellement et pour les prochaines décennies puisqu'ils auront des répercussions transversales, affectant l'environnement, les populations, les infrastructures et l'économie. Les impacts des changements climatiques seront à multiples dimensions : augmentation des coûts associés aux événements climatiques extrêmes, hausse des besoins d'investissements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et s'adapter, évolution de la notion de risque financier dans certains domaines d'activité, sensibilité accrue des citoyens, des entrepreneurs, des consommateurs et des investisseurs quant à l'impact social et environnemental de certains projets.

**Relever le défi d'une économie plus verte grâce à de nouvelles technologies**

La transition climatique et la protection de l'environnement représentent aussi des opportunités d'affaires à saisir dans des secteurs clés comme la capture, la séquestration et la valorisation du carbone, le recyclage et la valorisation du plastique et les énergies renouvelables et sobres en carbone. En plus de réduire les émissions de gaz à effet de serre, l'électrification des transports et le soutien à la production et à l'achat local permettront d'améliorer la balance commerciale du Québec en diminuant les importations. La transition climatique constitue ainsi un terreau fertile pour des entrepreneurs d'une nouvelle vague capables de mettre au point des solutions technologiques pour l'environnement, dont la demande est en croissance partout dans le monde.

[5] Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter-J.-Somers, HEC Montréal, *Productivité et prospérité au Québec, Bilan 2020*, 2020.

[6] Conseil consultatif sur l'économie et l'innovation (CCEI), *Agir ensemble – Pour un Québec innovant, inclusif et prospère*, 2017.

# Contexte interne

## Une organisation en bonne position pour relever les défis à venir et réaliser les plans ambitieux du gouvernement

Le plan stratégique 2016-2019 a constitué le point d'ancrage de la transformation d'Investissement Québec en une organisation plus performante. Après trois ans, la presque totalité des cibles fixées a été atteinte[7] :

- Les activités de développement économique ont connu une forte croissance;
- Les clients sont plus satisfaits et les processus, plus performants;
- Les employés sont mobilisés;
- La situation financière est solide;
- La Société a démontré sa capacité à agir comme accélérateur de projets et fédérateur d'acteurs.

Investissement Québec fait toutefois face à certains défis. En effet, comme toutes les entreprises, elle est aujourd'hui placée devant la nécessité d'adapter son organisation pour évoluer dans un environnement où les décisions se prennent de façon accélérée. La mise en place rapide du programme PACTE pour venir en aide aux entreprises touchées par les répercussions de la pandémie de la COVID-19 illustre bien l'agilité dont doit faire preuve Investissement Québec. Par ailleurs, les outils technologiques de la Société devront être modernisés rapidement afin de répondre plus efficacement aux besoins de ses clients, de ses partenaires et de ses employés.

**Le plan stratégique 2016-2019 : le point d'ancrage de la transformation d'Investissement Québec en une organisation plus performante**

De plus, la Société évolue dans un environnement international où la concurrence pour l'attraction des investissements étrangers s'intensifie. Au Québec, l'offre de services destinée aux entreprises est morcelée et les clients ont de la difficulté à déterminer à qui s'adresser pour obtenir de l'accompagnement et du financement. Investissement Québec entend améliorer sa visibilité et clarifier son rôle dans l'écosystème financier ainsi que son offre de services. Les leviers supplémentaires dont elle dispose lui permettront de s'investir encore davantage dans la croissance des entreprises et de mieux promouvoir le Québec à l'étranger.

## Des leviers supplémentaires au bénéfice des entreprises

L'année 2018 marquait les 20 ans d'Investissement Québec. C'est en effet en 1998 qu'une nouvelle organisation du nom d'Investissement Québec prenait la relève de la Société de développement industriel (SDI). Deux mandats principaux lui étaient alors confiés : le financement des entreprises et la prospection des investissements étrangers. En 2011, Investissement Québec a fusionné avec la Société générale de financement (SGF), ajoutant ainsi les fonctions investissement et prise de participation à son coffre à outils.

**Investissement Québec est le principal levier de l'action économique du gouvernement**

[7] Pour plus d'informations, veuillez consulter le rapport annuel d'activités et de développement durable d'Investissement Québec, qui présente un suivi annuel détaillé du plan stratégique.

En 2019, le gouvernement du Québec a annoncé une transformation du modèle d'affaires d'Investissement Québec afin d'en faire véritablement son principal levier d'action sur le terrain en matière de développement économique. Dans ce mouvement, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a vu son rôle de porteur des grandes orientations économiques stratégiques du gouvernement renforcé. De son côté, Investissement Québec s'est vue confier des responsabilités supplémentaires afin de devenir le maître d'œuvre de l'exécution des stratégies économiques du gouvernement et la porte d'entrée des entreprises pour les projets d'investissement, d'accompagnement et de financement.

**Avec plus de moyens, de collaboration et de synergie, Investissement Québec est la porte d'entrée qui simplifie la vie des entrepreneurs et des entreprises**

Le mandat d'Investissement Québec a été élargi afin de renforcer la prospection des investissements internationaux et de diversifier les marchés d'exportation du savoir-faire québécois. Pour accomplir cette nouvelle mission, des ressources du MEI, qui sont chargées d'appuyer les entreprises en matière d'exportation et de commerce extérieur, se sont jointes à Investissement Québec pour former Investissement Québec International.

Cette transformation du modèle d'affaires a aussi pour objectif de simplifier la vie des entreprises. Ainsi, afin de renforcer l'offre de services régionale, de stimuler davantage le développement économique local et d'alléger les démarches des entrepreneurs, Investissement Québec est devenue la porte d'entrée pour les entreprises qui souhaitent recevoir du financement de l'État québécois ou de l'accompagnement pour réaliser leurs projets de croissance. Les bureaux régionaux d'Investissement Québec, qui offrent du financement, et ceux du MEI, qui offrent entre autres de l'accompagnement, ont été fusionnés afin de regrouper, dans un même lieu, l'ensemble des ressources offertes aux entreprises et d'offrir un parcours simple, facile et efficace. Les entrepreneurs et les entreprises du Québec ont ainsi accès à un accompagnement plus ciblé, plus personnalisé, à toutes les étapes du cycle de vie de leur projet d'affaires et dans l'ensemble des régions du Québec.

Un comité de développement régional a été constitué dans chacune des régions administratives. Ces comités devront favoriser l'élaboration de projets susceptibles d'accroître le développement économique de la région où il sont situés. De plus, l'offre de services sera modulée en fonction des spécificités de chacune des régions.

Investissement Québec visera également à susciter et à faciliter les projets de transformation numérique et technologique des PME. À cette fin, le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) a été intégré à Investissement Québec. Cette intégration permettra à la Société d'assurer un leadership encore plus fort dans l'accompagnement technologique des entreprises et leur transformation numérique afin notamment d'augmenter leur productivité.

**Une présence renforcée dans chaque région. Un appui sans précédent à l'innovation et à l'investissement en technologie**

Le plan stratégique 2020-2023 permettra d'effectuer la transition vers le nouveau modèle d'affaires de la Société. Cette transformation s'accompagnera d'importants défis comme l'intégration des nouveaux employés, qui ont fait doubler la taille de l'organisation.

Investissement Québec évoluera d'un partenaire financier à un partenaire incontournable offrant des solutions créatives qui incluent à la fois du financement et de l'accompagnement pour accélérer la croissance des entreprises et permettre la réalisation de grands projets structurants. Elle deviendra également un moteur pour la prospection d'investissements étrangers et la croissance des filiales internationales au Québec tout en contribuant à l'attraction de talents.

**D'un partenaire financier à un partenaire incontournable offrant des solutions créatives pour accélérer la croissance des entreprises**

# Choix stratégiques

# Enjeu 1 : La compétitivité des entreprises

## Orientation 1 : Améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation et la productivité

### Objectif 1.1.

### Augmenter la productivité des entreprises

En cette période de transition technologique, l'amélioration de la productivité des entreprises sera une priorité pour la Société afin de les rendre plus compétitives et d'accélérer leur croissance.

Lancée il y a un peu plus de trois ans, l'Initiative manufacturière, qui a permis de positionner la Société comme un accélérateur de projets innovants et un fédérateur d'écosystème, a été relancée sous une nouvelle forme et sous un nouveau nom : l'initiative Productivité innovation. Elle mettra l'accent sur un accompagnement accru auprès des entreprises et permettra aux équipes de la Société d'intensifier leurs démarches de proximité dans toutes les régions. L'objectif sera de faire passer à l'action davantage d'entreprises en les faisant adopter des technologies et des procédés permettant d'améliorer leur productivité, comme l'automatisation, la numérisation, la robotisation et le recours à des applications d'intelligence artificielle. La crise de la COVID-19 a d'ailleurs illustré l'urgence, pour les entreprises québécoises, d'adopter ces nouvelles technologies. La Société poursuivra également ses efforts afin d'accroître l'achat et la production à l'échelle locale par les entreprises du Québec.

Pour plusieurs entreprises québécoises de tous les secteurs, la numérisation passera entre autres par des investissements pour développer la vente en ligne. La crise de la COVID-19 a renforcé l'utilisation du commerce électronique et a mis en relief son importance, à la fois pour soutenir l'achat local, mais aussi pour stimuler les exportations.

**L'amélioration de la productivité des entreprises : une priorité pour Investissement Québec**

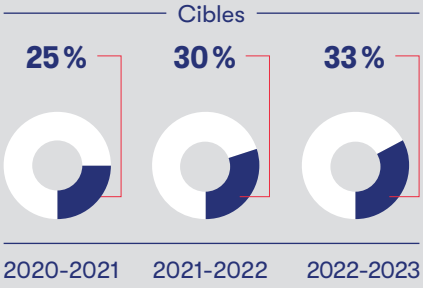
**L'Initiative manufacturière, la poursuite d'un succès : 2,4 G$ en financement; plus de 1 100 projets innovants d'une valeur totale de 8,5 G$; des investissements de 6,2 G$ des entreprises et de nos partenaires**

**L'innovation sous toutes ses formes : de l'amélioration d'un produit à des procédés qui utilisent l'intelligence artificielle**

## Indicateur de performance

Proportion du nombre de projets financés visant une hausse de la productivité des entreprises[8]

**Mesure de départ : 24 %**




[8] Indicateur commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation.

Investissement Québec jouera également un rôle important dans le déploiement des zones d'innovation du gouvernement du Québec, projet qui s'inspire des meilleures pratiques recensées à travers le monde. Ces zones auront comme objectif de stimuler l'innovation en favorisant la collaboration entre acteurs clés. Elles favoriseront le rapprochement des activités de recherche, d'innovation et d'entrepreneuriat dans des espaces bien définis. La Société participera, par exemple, à la recherche d'investisseurs en capital de risque et de grands donneurs d'ordre qui souhaiteraient s'établir dans ces zones d'innovation.

**Un investisseur stratégique, patient, pertinent qui renforce l'écosystème financier**

## Objectif 1.2.

### Accélérer les investissements privés des entreprises

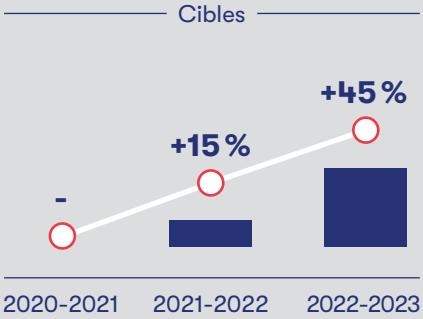
L'amélioration de la compétitivité des entreprises passera notamment par l'accélération de leurs investissements, en outre en bâtiments et en machines et équipements, mais aussi en produits de propriété intellectuelle. En effet, la productivité des entreprises dépend grandement de leur propension à investir. Selon le Bilan 2020 de la productivité et prospérité du Québec, « les entreprises de la province investissent globalement moins que celles des autres économies avec lesquelles on compare le Québec. [...] Le Québec présente une faible intensité capitalistique, car les entreprises investissent moins ».[9] Bien que le PIB de la province représente 19 % du PIB canadien, les investissements privés non résidentiels des entreprises québécoises ne représentent que 16 % du total au pays.[10]

En raison du contexte économique exceptionnel relié à la COVID-19, la priorité à court terme de la Société sera de consolider la valeur des investissements des entreprises financées. Elle s'est ainsi donnée comme cible de maintenir les niveaux de départ, pour la première année de son plan stratégique, pour certains indicateurs particulièrement sensibles à la volatilité du contexte économique, comme les investissements des entreprises et les exportations. Par ailleurs, le plan stratégique 2020-2023 marquera une transition dans le modèle d'affaires de la Société. En effet, Investissement Québec entend mieux cibler ses interventions et maximiser prioritairement son impact et sa pertinence afin de refléter sa mission première de développement économique. Par conséquent, le volume d'interventions financières devrait se stabiliser afin d'optimiser la contribution de la Société au développement économique, notamment par l'accroissement des investissements privés des entreprises en matière de transition technologique, d'innovation et d'exportation.

## Indicateur de performance

Taux de croissance de la valeur des investissements privés non résidentiels des entreprises financées[11]

**Mesure de départ : 3,2 G $**
**(moyenne des 3 dernières années)**




## Objectif 1.3.

### Accompagner les entreprises dans leur transition technologique

**L'intégration du CRIQ à Investissement Québec : une combinaison gagnante pour les entreprises**

L'intégration du CRIQ à Investissement Québec permet à la Société d'offrir à la fois du financement et de l'accompagnement technologique aux

[9] Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter-J.-Somers, HEC Montréal, *Productivité et prospérité au Québec, Bilan 2020*, 2020.

[10] Statistique Canada. Tableau 36-10-0222-01 Produit intérieur brut, en termes de dépenses, provinciaux et territoriaux, annuel, 2019.

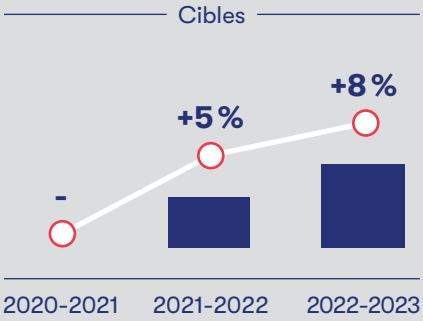
[11] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ. Indicateur commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation.

entreprises. Les projets d'accompagnement auront notamment comme objectifs de favoriser l'innovation et d'augmenter la productivité des entreprises par l'adoption de nouvelles technologies, d'accroître les exportations avec des solutions pour surmonter les contraintes réglementaires liées à la commercialisation hors Québec et de stimuler le développement et l'adoption de technologies et de procédés industriels verts. L'ajout de cet accompagnement aux solutions d'affaires d'Investissement Québec renforce le positionnement de la Société comme accélérateur de projets et créateur de croissance.

## Indicateur de performance

Taux de croissance du nombre de projets d'accompagnement technologique visant l'innovation[12]

**Mesure de départ : 1 020 projets**




### Objectif 1.4.

### Stimuler l'innovation dans les technologies propres

En tant qu'investisseur public, Investissement Québec participera au passage à une économie verte et sobre en carbone. La Société incitera les entreprises à saisir les opportunités technologiques que présente cette transition. Pour ce faire, elle lancera notamment une initiative stratégique pour rendre le Québec plus productif, plus innovant et plus vert.

Investissement Québec offrira des solutions créatives qui allient financement et accompagnement pour les entreprises qui développent ou implantent des technologies propres, ce qui inclut entre autres la transition et l'amélioration de l'efficacité énergétique ainsi que des projets dans des secteurs comme la capture, la séquestration et la valorisation du carbone, le recyclage et la valorisation du plastique et les énergies renouvelables et sobres en carbone. En plus de réduire les émissions de gaz à effet de serre, l'électrification des transports et le soutien à la production et à l'achat local permettront d'améliorer la balance commerciale du Québec en diminuant les importations.

Le développement et l'implantation de produits innovants et de technologies propres permettront aux entreprises québécoises de s'engager envers l'avenir. Elles seront plus productives et plus compétitives, facilitant ainsi le développement de nouveaux marchés et l'augmentation de leurs exportations.

De plus, dans le cadre notamment de ses activités en développement durable, la Société renforcera son soutien aux coopératives et aux entreprises de l'économie sociale. Elle entend promouvoir leur développement et mettre en valeur leur contribution particulière au développement économique durable du Québec. Les coopératives, par leur enracinement local et leur gouvernance démocratique, et les entreprises de l'économie sociale, par leur mission d'entraide, représentent une activité économique de grande importance et contribuent de surcroît à des communautés saines et à la vitalité des régions.

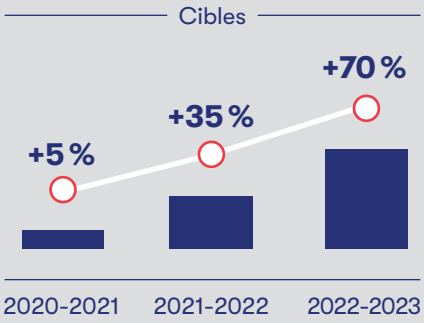
**Saisir les opportunités dans un monde qui a besoin de solutions technologiques pour l'environnement**

[12] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ.

## Indicateur de performance

Taux de croissance du nombre de projets financés visant une innovation dans les technologies propres[13]

**Mesure de départ : 63 projets**




# Enjeu 2 : Le potentiel des marchés internationaux

### Orientation 2 : Accroître les exportations, l'internationalisation des entreprises et la diversification des marchés

### Objectif 2.1.

### Appuyer les entreprises dans leurs démarches d'exportation

Le commerce international a été bouleversé par la pandémie de la COVID-19. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) prévoit une baisse de 9 % du volume du commerce mondial des marchandises en 2020, puis une hausse de 7 % en 2021.[14] En raison de ce contexte exceptionnel, la priorité à court terme de la Société sera la consolidation de la valeur des ventes fermes hors Québec. Elle s'appuiera sur son équipe d'accompagnement à l'exportation pour aider les entreprises exportatrices à maintenir et à augmenter leurs parts de marché. Il s'agira tout à la fois de soutenir les exportateurs qui font face à une réorganisation des chaînes de production en raison de la crise, d'accroître les ventes hors Québec des entreprises qui exportent déjà et d'augmenter le nombre d'exportateurs.

L'accès aux marchés extérieurs est une priorité : il est essentiel à l'augmentation des investissements privés, à la croissance des entreprises et au développement économique du Québec. En 2017, les emplois dépendant des exportations représentaient 9 % de tous les emplois au Québec. Cette part atteignait jusqu'à 19 % dans certaines régions, telles que la Côte-Nord et le Nord-du-Québec.[15] Ces emplois offrent généralement des salaires supérieurs de 25 % en moyenne à ceux des industries non exportatrices.[16] De plus, les PME exportatrices ont un rendement et une croissance supérieure à l'ensemble des PME : elles investissent et innovent davantage et sont plus productives.[17]

La croissance des entreprises peut également s'accélérer par des acquisitions stratégiques à l'étranger qui permettent de bénéficier du réseau de clients et de fournisseurs de la société acquise et de faciliter la percée d'un nouveau marché. Ainsi, en plus de soutenir des projets qui viseront à stimuler les exportations, la Société facilitera le financement d'acquisitions hors Québec par les entreprises d'ici. Une collaboration avec les acteurs de l'écosystème à l'étranger pour accompagner les entreprises dans l'établissement de cibles d'acquisition ou de nouveaux marchés sera clé.

[13] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ.

[14] Organisation mondiale du commerce, *Le commerce montre des signes de redressement suite à la COVID-19, mais la reprise reste incertaine*, 2020.

[15] Gouvernement du Québec, Le Québec : *Fier et en affaires partout dans le monde !, Vision internationale du Québec*, 2019.

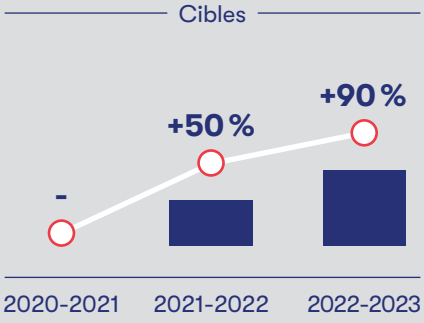
[16] Statistique Canada, *Emplois dépendant des exportations au Canada, 2017*, 2018.

[17] Industrie Canada, *Profil des PME : les exportateurs canadiens*, 2015.

## Indicateur de performance

Taux de croissance de la valeur des ventes fermes hors Québec générées par les entreprises soutenues[18]

**Mesure de départ : 955 M $**
(moyenne des 3 dernières années)




### Objectif 2.2.

### Diversifier les exportations hors États-Unis

Le retour du protectionnisme a mis en lumière la vulnérabilité du Québec en matière de commerce international : 70 % des ventes à l'étranger sont destinées aux États-Unis.[19] La Société accompagnera, avec ses partenaires, les entreprises du Québec dans leurs recherches de nouveaux clients afin de diversifier leurs marchés, notamment dans les autres provinces, mais aussi dans les pays signataires de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne ou les autres nations qui ont signé un accord de libre-échange avec le Canada. Des efforts seront également déployés dans des marchés à fort potentiel comme l'Inde, la Chine, l'Afrique et l'Asie du Sud-Est.

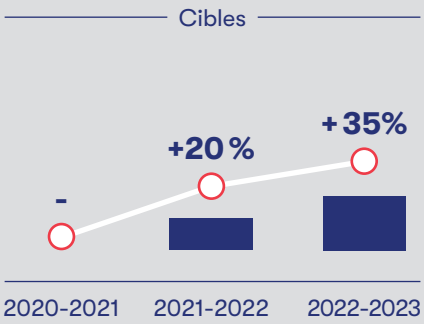
**Amener le savoir-faire québécois dans les marchés porteurs de l'Europe, de l'Afrique et de l'Asie**

Pour augmenter et diversifier les exportations, Investissement Québec tirera profit de sa présence au Canada et à l'international, notamment au sein du réseau de représentations du Québec à l'étranger, et de l'intégration des ressources du MEI chargées d'appuyer les entreprises en matière d'exportation et de commerce extérieur. Elle renforcera aussi la cohésion et la coordination des actions avec ses partenaires, notamment avec le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF), le Secrétariat du Québec aux relations canadiennes (SQRC) et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

## Indicateur de performance

Taux de croissance de la valeur des ventes fermes hors Québec et États-Unis générées par les entreprises soutenues[20]

**Mesure de départ : 447 M $**
(moyenne des 3 dernières années)




[18] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ. Indicateur commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation.

[19] Institut de la statistique du Québec, *Valeur des exportations internationales par pays, Québec et Canada*, 2020.

[20] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ. Indicateur commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation.

## Orientation 3 : Attirer davantage d'investissements et de talents étrangers

### Objectif 3.1.

### Accroître les investissements étrangers

Tout comme pour le commerce international, la dynamique des investissements étrangers a été bouleversée par la pandémie de la COVID-19. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTAD) prévoit une chute des investissements directs étrangers des entreprises dans le monde de 42 % en 2020 et de 5 % à 10 % en 2021.[21] La Société intensifiera ses efforts de prospection d'investissements étrangers pour attirer en priorité des entreprises de secteurs à haute valeur ajoutée avec des emplois bien rémunérés. En misant sur des secteurs innovants, la Société contribuera à augmenter la productivité du Québec, l'une des clés de la hausse du niveau de vie à long terme. De plus, l'arrivée de grands donneurs d'ordre internationaux stimulera la demande pour les produits de fournisseurs locaux, permettant d'intégrer les PME d'ici dans les chaînes de valeurs mondiales. Cette stratégie revêt une importance particulière dans le contexte actuel, où plusieurs chaînes de production se métamorphoseront afin de s'adapter à la nouvelle réalité économique qui suivra la crise économique et sanitaire.

Les filiales d'entreprises étrangères bénéficieront d'un accompagnement renforcé afin de promouvoir leurs projets d'investissement au Québec auprès de leur maison-mère. Les filiales étrangères contribuent de façon importante au développement économique du Québec : elles comptent pour près de 15 % des emplois et du PIB.[22] De plus, elles offrent généralement des emplois bien rémunérés, favorisent l'implantation de nouvelles technologies et exportent la majorité de leurs produits.[23]

**Un message clair et transmis d'une seule voix : le Québec est l'un des meilleurs endroits au monde où investir**

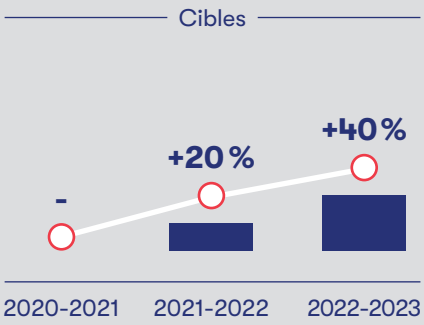
Afin d'assurer une cohérence optimale de la promotion des avantages concurrentiels du Québec auprès des investisseurs étrangers, Investissement Québec International renforcera grandement la cohésion et la synergie de ses actions avec le MEI, le MRIF et le SQRC. Un comité de coordination a été instauré afin de conseiller Investissement Québec dans la mise en oeuvre du plan de déploiement élaboré par le MRIF et le MEI en collaboration avec la Société. Ce plan orientera les efforts de ces organisations, entre autres afin de saisir des opportunités dans des secteurs à haute valeur ajoutée avec des emplois bien rémunérés ou des pays à fort potentiel. De plus, la collaboration sera renforcée avec les agences locales et régionales d'attraction d'investissements étrangers comme Montréal International ou Québec International ainsi qu'avec d'autres acteurs comme Hydro-Québec ou la Caisse de dépôt et placement du Québec.

La nouvelle ligne d'affaires Investissement Québec International permettra donc de mobiliser les meilleures ressources et les meilleurs talents afin d'assurer une prospection plus active des nouveaux investissements à l'international et ailleurs au Canada.

## Indicateur de performance

Taux de croissance de la valeur des investissements étrangers attirés par Investissement Québec et ses partenaires[24]

**Mesure de départ : 4,0 G $**
(moyenne des 3 dernières années)




[21] Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTAD), Investment Trends Monitor, *Global FDI Flows down 42% in 2020*, 2021.

[22] AppEco Analyse Stratégique, *L'impact économique des filiales internationales au Québec*, 2019.

[23] Gouvernement du Québec, *Le Québec : Fier et en affaires partout dans le monde !, Vision internationale du Québec*, 2019.

[24] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ. Indicateur commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation.

## Objectif 3.2.

### Améliorer la disponibilité des talents au Québec

La crise actuelle a renforcé l'urgence d'augmenter la productivité des entreprises québécoises. Cependant, plusieurs d'entre elles peinent à recruter les employés qui leur permettront de le faire, particulièrement dans les secteurs où les compétences de pointe en nouvelles technologies sont essentielles.

Ainsi, en collaboration avec d'autres acteurs gouvernementaux, comme le MRIF et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, et des agences de prospection déjà actives dans ce domaine, comme Montréal International et Québec International, la Société organisera des missions de recrutement dans divers pays. Ces missions auront comme objectif d'améliorer la disponibilité des talents au Québec, entre autres pour permettre aux entreprises, tant locales qu'étrangères, de devenir plus innovantes et d'améliorer leur productivité. Elles permettront également de recruter les talents nécessaires au développement de secteurs stratégiques où la production locale sera renforcée.

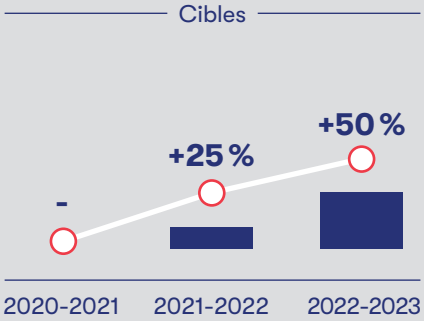
**Investissement Québec et ses partenaires, recruteurs de talents pour améliorer la disponibilité des talents au Québec**

Dans le cadre de l'Initiative manufacturière, Investissement Québec a entrepris des travaux, en collaboration avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, afin de promouvoir la mise en place du modèle dual d'apprentissage en milieu de travail au Québec. La Société entend s'inspirer de ces travaux afin de collaborer pour accélérer le déploiement de ce modèle, qui vise notamment à faciliter la transition des emplois vers les nouvelles technologies. Investissement Québec s'assurera également que les entreprises connaissent les moyens mis à leur disposition pour faciliter le recrutement de la main-d'œuvre, tant par le gouvernement que par d'autres partenaires, et les assistera dans leurs démarches.

## Indicateur de performance

Taux de croissance du nombre de travailleurs recrutés lors de missions à l'étranger organisées par Investissement Québec et ses partenaires[25]

**Mesure de départ : 1 925 travailleurs**




[25] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ.

# Enjeu 3 : Les carences dans la chaîne des capitaux

## Orientation 4 : Compléter l'offre de nos partenaires en comblant les principales lacunes dans la chaîne des capitaux

### Objectif 4.1.

### Soutenir les entreprises en régions

Bien qu'il existe plusieurs carences dans la chaîne des capitaux, la Société a sélectionné les cinq qu'elle juge les plus pertinentes en fonction de sa mission et des enjeux de l'économie du Québec. L'une d'elles l'amènera à déployer des efforts particuliers pour financer et accompagner les entreprises des MRC non urbaines où les autres acteurs de l'écosystème sont souvent moins présents, le nombre d'entreprises n'étant parfois pas suffisant pour justifier des équipes spécialisées. Elle portera également une attention particulière aux régions qui pourraient être plus durement touchées par les conséquences de la pandémie. La fusion des bureaux régionaux d'Investissement Québec et du MEI permet de mieux desservir le territoire et au moins un bureau par région administrative a été établi afin que les solutions offertes par la Société soient plus accessibles pour les entreprises.

**Un investisseur public audacieux capable d'aller où les autres acteurs du marché ne vont pas**

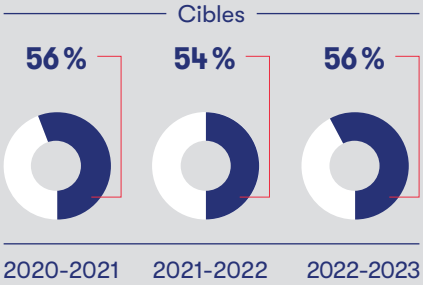
Un comité de développement régional a été constitué dans chacune des régions administratives. Chaque comité est formé de membres provenant du personnel de la Société et du MEI ainsi que du milieu des affaires et du développement économique de la région. Ces comités, dont le rôle est consultatif, doivent favoriser l'élaboration de projets susceptibles d'accroître le développement économique de la région où ils sont situés. Ils sont de plus chargés d'examiner les projets qui leur sont soumis, de sélectionner ceux qu'ils jugent les plus susceptibles de favoriser ce développement et de recommander à la Société d'effectuer le prêt ou de prendre la participation qu'ils estiment appropriés afin d'appuyer les projets ainsi sélectionnés.

**Une présence régionale renforcée. Parce que le Québec est fort de toutes ses régions**

## Indicateur de performance

Proportion du nombre de projets financés réalisés dans des MRC non urbaines

**Mesure de départ : 50 %**



## Objectif 4.2.

### Stimuler la création d'entreprises

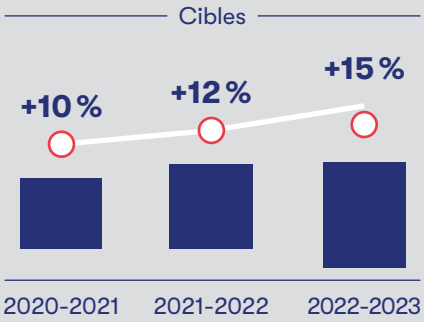
**Prendre des risques calculés parce que les leaders de demain commencent petits**

Investissement Québec souhaite atténuer les lacunes de marché pour les stades critiques où les niveaux de risque-rendement sont souvent jugés trop élevés pour intéresser certains acteurs privés. La Société veut s'assurer que les entreprises qui requièrent du capital de risque puissent trouver du financement malgré la crise provoquée par la pandémie. Elle veut aussi soutenir l'émergence d'entreprises qui profiteront des opportunités qui découleront des nouveaux paradigmes du marché. Elle augmentera ainsi le nombre d'entreprises financées aux stades de l'amorçage, du démarrage et du post-démarrage afin de créer les leaders de demain. Elle agira par de l'accompagnement et par des investissements dans les entreprises et des fonds d'investissement spécialisés. Elle étendra son offre de services en région, où les besoins en capital de risque sont plus difficilement comblés en raison de l'éloignement des équipes spécialisées, ainsi que dans certains secteurs clés de l'économie, où la masse critique d'entreprises est parfois insuffisante pour attirer des investisseurs privés.

## Indicateur de performance

Taux de croissance du nombre d'entreprises financées en capital de risque[26]

**Mesure de départ : 38 entreprises par année**




## Objectif 4.3.

### Faciliter l'accès des femmes aux capitaux

**Contrer les préjugés pour que les femmes en affaires aient les mêmes chances que les hommes, c'est aussi la mission d'un investisseur public**

Seulement 16 % des PME du Québec sont détenues majoritairement par des femmes[27] et celles-ci font souvent face à davantage d'obstacles que les hommes entrepreneurs lors de leurs recherches de financement. En effet, certains préjugés font en sorte que les services financiers ne répondent pas aussi bien aux besoins des femmes qu'à ceux des hommes entrepreneurs.

La Société s'engage à financer et à accompagner davantage les entreprises détenues ou dirigées par une femme. Elle vise ainsi à ce que la proportion du nombre d'entreprises ayant à leur tête une femme atteigne 18 % parmi ses clients qui reçoivent du financement. Ce soutien additionnel est particulièrement pertinent dans le contexte actuel, les femmes occupant une place prépondérante dans les secteurs les plus touchés par les conséquences de la pandémie.

Suite au succès de l'initiative *The Billion Dollar Fund for Women*, Investissement Québec s'est engagée auprès de l'initiative *Beyond the Billion* afin de contribuer à l'essor d'entreprises en démarrage dirigées et détenues par une femme. Elle participera également au déploiement du plan d'action Femmes 4.0., qui vise à hausser la proportion de femmes dans l'industrie manufacturière, et renforcera sa collaboration avec d'autres partenaires de l'écosystème qui veulent eux aussi faciliter l'accès des femmes aux capitaux.

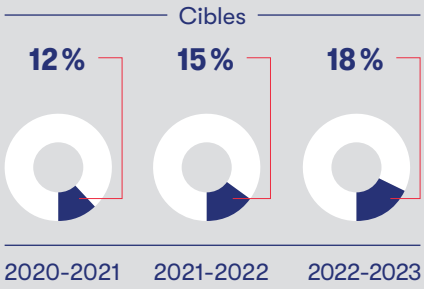
[26] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ. Indicateur commun entre Investissement Québec et le ministère de l'Économie et de l'Innovation.

[27] Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2017. Compilation par la Direction des politiques et de l'analyse économiques, MEI.

## Indicateur de performance

Proportion du nombre d'entreprises financées ayant à leur tête une femme

**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)**




### Objectif 4.4.

### Appuyer des projets porteurs dans des secteurs clés de l'économie

En raison du contexte économique actuel, la priorité à court terme de la Société sera d'assurer les besoins de liquidités des entreprises affectées par les répercussions de la COVID-19. Pour ce faire, Investissement Québec et le MEI ont mis sur pied le programme PACTE dans le cadre duquel un financement total d'une valeur de 2,5 G $ est prévu.

Investissement Québec renforcera son rôle de moteur du développement économique en appuyant davantage, dans des secteurs clés de l'économie, des projets porteurs qui sont moins bien desservis par les canaux traditionnels en raison de leur profil de risque. La Société entend entre autres permettre, en collaboration avec les autres acteurs de l'écosystème, la réalisation de grands projets structurants prioritaires pour le développement économique du Québec, qui sont par définition plus risqués. La Société déploiera également des types d'interventions adaptés à ces projets plus risqués, comme des prises de participation en capital-actions et des prêts à redevance.

**Permettre la réalisation de projets porteurs et structurants dans des secteurs clés et développer le potentiel du Québec de demain**

Investissement Québec est un partenaire incontournable de croissance dans l'écosystème financier et économique du Québec. La Société a pour interlocuteurs tout autant des entrepreneurs, des entreprises, des investisseurs, le gouvernement et ses organismes, ainsi que des partenaires de tous les horizons. Afin de poursuivre sur la lancée de l'Initiative manufacturière, qui a misé sur un rôle de fédérateur et d'investisseur stratégique, la Société soutiendra la création et le développement d'écosystèmes dans différents secteurs économiques prioritaires au Québec. En plus de jouer un rôle important dans le déploiement des zones d'innovation du gouvernement du Québec, elle sera particulièrement active dans des secteurs et des industries comme l'aérospatiale, les ressources naturelles, les nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle et le numérique, les sciences de la vie, l'agroalimentaire, les énergies renouvelables, le transport électrique et les technologies propres.

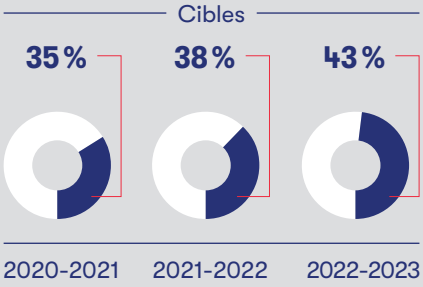
Par exemple, Investissement Québec catalysera le développement du projet de faire de Mirabel un pôle aérospatial de classe mondiale et de la transformer en un véritable levier de création de richesse avec une expertise de pointe reconnue mondialement.

Investissement Québec soutiendra également la création d'une chaîne de valeur complète de l'électrification des transports, de l'extraction du minerai à la fabrication de véhicules et au recyclage des batteries, afin de faire du Québec un chef de file en matière de transports au XXIe siècle. En effet, le Québec possède l'un des plus importants gisements de lithium au monde, un métal essentiel à la fabrication de batteries pour les véhicules électriques. Ce marché en pleine croissance à l'échelle mondiale représente un potentiel énorme pour les exportations québécoises. L'électrification des transports permettra également de réduire les importations de pétrole, améliorant ainsi la balance commerciale du Québec.

## Indicateur de performance

Proportion de la valeur du financement autorisé en capitaux propres et quasi-capitaux propres pour des projets porteurs dans des secteurs clés de l'économie

**Mesure de départ : 33 %**




### Objectif 4.5.

### Favoriser le maintien d'activités au Québec par des investissements lors de grandes rondes tardives de financement

Les entreprises du Québec ont parfois de la difficulté à trouver des partenaires lors de grandes rondes tardives de financement. Elles sont dès lors susceptibles de se tourner vers des investisseurs internationaux pour trouver l'appui nécessaire à leurs projets, ce qui augmente les chances de prise de contrôle étrangère et l'abandon d'activités basées au Québec. Pour atténuer cette lacune dans la chaîne des capitaux, la Société participera davantage aux grandes rondes de financement des entreprises d'ici.

**Favoriser le maintien des sièges sociaux au Québec et la création d'entreprises de classe mondiale**

Plus spécifiquement, la Société s'inspirera des constats et recommandations du rapport *Le capital d'investissement au Québec – Évolution récente et nouveaux défis*[28], qui indique notamment : « Il existe encore quelques "trous" dans la chaîne locale de financement pour les rondes plus importantes. En les comblant mieux, il sera possible de limiter la dilution des meilleurs projets aux mains des investisseurs étrangers, de maintenir les centres de décision ici, tout en permettant de recycler davantage les valorisations réalisées au Québec. À cet effet, il serait souhaitable [...] d'accroître la taille des financements réalisés et le maintien du leadership des financements au Québec lors des rondes plus tardives (C et D notamment). »

Dans ce contexte, Investissement Québec entend repérer et développer des entreprises à fort potentiel de croissance afin de favoriser le développement et le maintien des sièges sociaux au Québec ainsi que la création d'entreprises de classe mondiale, notamment par leur internationalisation au moyen d'acquisitions à l'étranger. Pour ce faire, elle rehaussera son expertise dans certains secteurs ou types de projet en s'assurant de compléter celle de ses partenaires. De plus, elle agira en collaboration avec les autres acteurs de l'écosystème afin de soutenir les entreprises stratégiques pour maintenir leurs activités au Québec. La Société pourra entre autres compter sur les sommes disponibles dans le cadre du nouveau Fonds pour la croissance des entreprises québécoises.

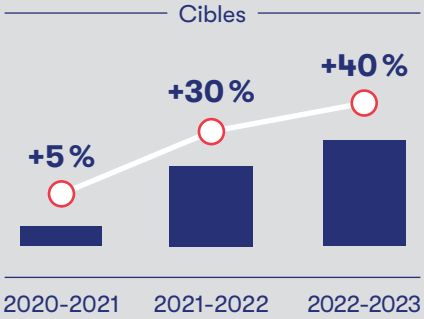
**Rehausser notre expertise sectorielle en complétant celle de nos partenaires**

[28] KPMG, *Le capital d'investissement au Québec – Évolution récente et nouveaux défis*, 2018.

## Indicateur de performance

Taux de croissance de la valeur du financement autorisé lors de grandes rondes tardives de financement

**Mesure de départ : 235 M $**
(moyenne des 3 dernières années)




### Objectif 4.6.

### Présenter une offre de produits et services complémentaire à celle des partenaires d'Investissement Québec

La nouvelle Loi sur Investissement Québec apporte des précisions quant à la définition de la complémentarité qui s'applique à la Société. La Loi indique en effet qu'Investissement Québec doit présenter une offre de produits et services complémentaire à celle de ses partenaires et établir une chaîne de financement entière propre à assurer le financement des entreprises selon le stade de leur développement.

Investissement Québec s'assurera que 75 % des projets financés sont réalisés avec des partenaires financiers. La présence de la Société dans le financement d'un projet bénéficie à ses clients et partenaires de plusieurs façons, illustrant ainsi la nature complémentaire de son offre :

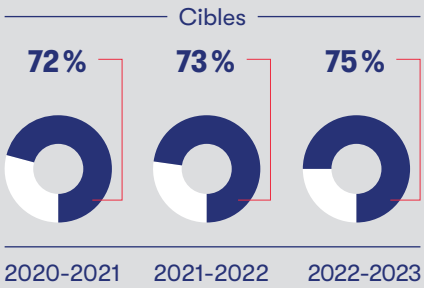
1. Elle offre une diversification des sources de financement;
2. Elle permet de faciliter l'accès au financement pour les entreprises et d'accroître l'importance du financement;
3. Elle est une partenaire patiente et flexible, sans qui le montage financier du projet ne pourrait parfois pas se faire, notamment pour les grands projets structurants;
4. Elle permet à l'entreprise de tirer profit de son réseau d'affaires (maillage);
5. Elle fournit son expertise (ex. : régionale, sectorielle) ou de l'accompagnement.

Quant aux projets financés sans partenaire, ils viseront surtout à combler les principales lacunes de marché, comme exprimé aux objectifs 4.1. à 4.5.

## Indicateur de performance

Proportion du nombre de projets financés réalisés avec des partenaires financiers

**Mesure de départ : 71 %**



# Enjeu 4 : La transformation d'Investissement Québec

## Orientation 5 : Faire évoluer l'organisation

### Objectif 5.1.

### Développer une nouvelle culture organisationnelle commune

Pour offrir une expérience client répondant à de hauts standards de qualité, Investissement Québec misera avant tout sur une expérience employé optimale à la fois engageante et enrichissante. Dans le cadre de la mise en place de son nouveau modèle d'affaires, offrant des solutions créatives de financement et d'accompagnement, la Société partagera une culture et des valeurs communes à ses employés afin d'assurer une plus grande mobilisation de ses équipes et une intégration réussie des nouveaux talents issus du MEI et du CRIQ.

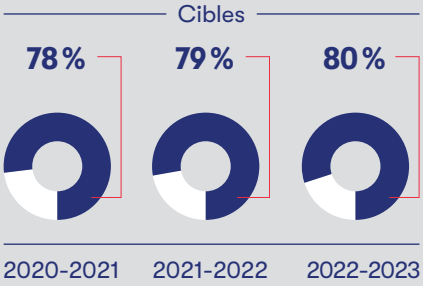
**Parce qu'investir commence par une relation humaine de confiance empreinte de considération, basée sur une culture unifiée et des valeurs communes**

Investissement Québec vise, d'ici 2022, à dépasser le niveau d'engagement moyen du secteur financier, qui s'élevait à 78 % lors du plus récent sondage. À moyen terme, lorsque l'intégration des employés du CRIQ et du MEI et l'implantation de nouveaux outils technologiques seront complétées, la Société aspire à dépasser de 5 points de pourcentage la norme du secteur financier.

## Indicateur de performance

Indice d'engagement des employés

**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)**[29]




### Objectif 5.2.

### Renforcer l'expérience client

**Un parcours client simple, facile et empreint de considération**

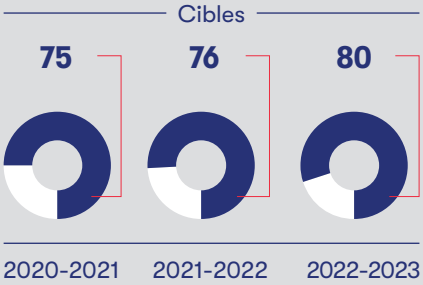
Investissement Québec vise à faire de l'expérience client un levier stratégique de performance afin de créer une expérience distinctive. La Société poursuivra ses travaux inspirés des meilleures pratiques afin de renforcer l'expérience client et offrir un parcours simple, facile et empreint de considération. Sa stratégie d'exécution s'appuiera sur la promesse client et la valorisation de la marque Investissement Québec. Elle privilégiera entre autres le changement des comportements et la visibilité accrue de l'expérience client au sein de l'organisation. Une attention particulière sera portée à l'intégration des nouveaux employés afin d'assurer une fluidité dans l'offre de services.

[29] À titre informatif, l'indice d'engagement du plus récent sondage, réalisé au début de la pandémie, était de 92 %. Ce résultat représentait l'engagement des employés d'IQ avant l'intégration du CRIQ et des employés du MEI. La mesure de départ est inconnue puisque les résultats des prochains sondages d'engagement comprendront l'ensemble des employés du nouvel IQ.

## Indicateur de performance

Proportion des clients qui recommanderaient Investissement Québec à leur réseau d'affaires

**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)**[30]




### Objectif 5.3.

**Une porte d'entrée pour accéder aux services. Agilité, audace et créativité**

### Simplifier les démarches des entreprises

L'un des objectifs de la nouvelle Loi sur Investissement Québec est de simplifier les démarches des entreprises en faisant de la Société la porte d'entrée des projets d'investissement, d'accompagnement et de financement. La mise en place de cet accès, qui se veut à la fois agile, facile et efficace, sera au centre des efforts de l'organisation. Investissement Québec regroupe désormais en un seul endroit le financement des projets et l'accompagnement des entreprises afin d'offrir des solutions créatives et d'intervenir plus efficacement. Elle offrira notamment un service de référence vers les ressources disponibles ainsi qu'un service d'accompagnement pour assister les entreprises dans leurs démarches auprès d'autres ministères et organismes, comme pour l'obtention de permis environnementaux.

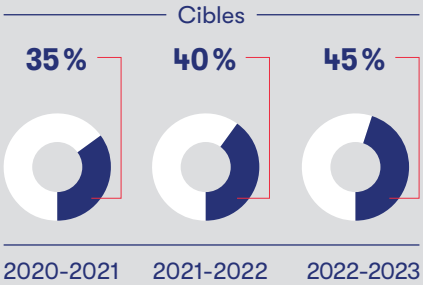
Par ailleurs, dans l'esprit de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale, Investissement Québec procédera à des investissements majeurs pour moderniser ses outils technologiques, notamment en ce qui a trait à la mobilité et à l'exploitation des données, afin de devenir plus performante et plus proactive, de simplifier la vie de ses clients et de réduire les délais. Elle s'assurera ainsi d'être au diapason des attentes et des besoins de ses employés, clients et partenaires.

Les cibles des objectifs 5.2. et 5.3. tiennent compte de l'intégration des employés du CRIQ et du MEI ainsi que du déploiement progressif des nouveaux outils technologiques à Investissement Québec. À moyen terme, une fois ces changements apportés, la Société aspire à une expérience client supérieure avec une proportion des clients qui recommanderaient Investissement Québec à leur réseau d'affaires de plus de 80 et une proportion des clients qui déclareraient avoir fourni un faible niveau d'effort pour faire affaire avec la Société qui dépasserait les 50 %.

## Indicateur de performance

Proportion des clients qui ont déclaré avoir fourni un faible niveau d'effort pour faire affaire avec Investissement Québec

**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)**[31]




[30] À titre informatif, la proportion des clients qui recommanderaient IQ à leur réseau d'affaires s'élevait à 76 au 31 mars 2020. Ce résultat ne portait que sur les activités de financement d'IQ avant l'intégration du CRIQ et des employés du MEI. La mesure de départ est inconnue puisque le sondage d'expérience client sera graduellement étendu à l'ensemble des activités du nouvel IQ.

[31] À titre informatif, la proportion des clients qui ont déclaré avoir fourni un faible niveau d'effort pour faire affaire avec IQ s'élevait à 36 % au 31 mars 2020. Ce résultat ne portait que sur les activités de financement d'IQ avant l'intégration du CRIQ et des employés du MEI. La mesure de départ est inconnue puisque le sondage d'expérience client sera graduellement étendu à l'ensemble des activités du nouvel IQ.

## Objectif 5.4.

### Maintenir une performance financière qui assure la réalisation de la mission de développement économique d'Investissement Québec

**Une rentabilité adaptée à notre mission**

La nouvelle Loi sur Investissement Québec précise que le développement économique est la mission prioritaire de la Société, mais que cette dernière doit néanmoins chercher un rendement moyen à long terme de ses capitaux propres minimalement équivalent au taux d'emprunt du gouvernement. Cette approche à plus long terme reflète la volonté du gouvernement de voir la Société s'impliquer davantage dans des projets plus risqués dans des secteurs clés de l'économie, ce qui devrait entraîner plus de volatilité dans ses résultats. Cet indicateur de performance encadrera les opérations de la Société et lui permettra d'assurer sa pérennité.

Investissement Québec maintiendra son approche double quant à la rentabilité des activités de ses fonds propres : une rentabilité globale et une tarification transactionnelle pour chaque intervention financière. L'approche globale tient compte du risque et de la composition de l'ensemble du portefeuille de la Société. L'exigence de rentabilité globale vise à respecter la loi constitutive d'Investissement Québec et représente un incitatif supplémentaire, pour la Société, à adopter une tarification de marché et à agir comme un joueur complémentaire. La tarification transactionnelle, pour chaque intervention financière, s'effectue quant à elle conformément à des conditions normales de marché en tenant compte du niveau de risque et de la nature de l'instrument financier.

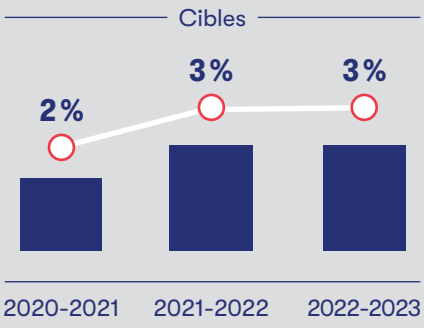
Ainsi, Investissement Québec existe pour concrétiser des projets viables en tant que Société rentable et complémentaire via les activités de ses fonds propres, ainsi que pour stimuler et soutenir le développement économique futur et à plus long terme du Québec à travers les programmes stratégiques du gouvernement, via ses activités mandataires.

Cette marge de manœuvre financière permettra à Investissement Québec d'adapter son offre en fonction des besoins des entreprises, par exemple en lançant de nouvelles solutions d'affaires ou en investissant dans ses outils technologiques afin d'offrir un parcours client toujours plus simple, facile et efficace. La Société sera également en mesure d'ajuster son offre en fonction du contexte économique et de jouer pleinement son rôle anticyclique en soutenant davantage ses clients en période de ralentissement économique ou si les conditions de crédit du marché se resserrent.

## Indicateur de performance

Taux de rendement ajusté moyen des capitaux propres[32]

**Mesure de départ : 3 %**
(moyenne des 3 dernières années)




[32] Le rendement ajusté moyen sera calculé selon la moyenne du rendement ajusté annuel des 3 dernières années. La cible correspond au taux d'emprunt du gouvernement, qui est actuellement légèrement inférieur à 2 %. Ce dernier est calculé selon la moyenne des 3 dernières années de la moyenne mobile 5 ans du taux d'emprunt de terme 5 ans. Les cibles pour les exercices financiers 2021-2022 et 2022-2023 pourraient être révisées en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

# Tableau synoptique

## Préambule

Le plan stratégique 2020-2023 d'Investissement Québec s'inscrit dans une période de profonde transformation. D'une part, le contexte externe est marqué par un niveau d'incertitude élevé suite au choc provoqué par la pandémie. La Société a ainsi opté pour une consolidation des niveaux de départ, pour la première année de son plan stratégique, pour certains indicateurs particulièrement sensibles à la volatilité du contexte économique.

D'autre part, la Société elle-même est en grande évolution, ce qui réduit la précision des mesures de départ et des cibles dont s'est dotée l'organisation. En effet, les systèmes informatiques d'Investissement Québec ont besoin d'être modernisés afin de permettre un meilleur accès aux données. De plus, les entités qui ont été intégrées à Investissement Québec utilisent des systèmes informatiques différents de ceux de la Société. Finalement, tous les indicateurs sont nouveaux pour une ou plusieurs des entités qui ont été regroupées, ce qui limite la disponibilité de données historiques sur lesquelles baser les prévisions.

L'exercice d'élaboration des indicateurs et de leurs cibles a donc été réalisé selon les informations incomplètes dont disposait la Société et constitue une base qui sera raffinée. Comme le permettent les orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale du Secrétariat du Conseil du trésor[30], Investissement Québec compte procéder à une mise à jour des cibles de son plan stratégique 2020-2023 lorsque l'incertitude liée au contexte économique aura diminué et/ou que l'intégration des nouvelles équipes sera complétée, améliorant ainsi la précision des données.

[30] Secrétariat du Conseil du trésor, *Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale*, 2019.

## Mission

La Société a prioritairement pour mission de participer activement au développement économique du Québec conformément aux grandes orientations du gouvernement en cette matière. Elle vise à stimuler l'innovation dans les entreprises, l'entrepreneuriat et le repreneuriat ainsi que la croissance de l'investissement et des exportations et à promouvoir notamment les emplois à haute valeur ajoutée dans toutes les régions du Québec.

## Vision

Être un partenaire incontournable de la croissance des entreprises et d'une économie québécoise innovante, inclusive, ouverte et durable en étant le principal levier de l'action économique du gouvernement.

## Valeurs

Audace, collaboration, engagement

Valeurs mises à jour - printemps 2021

Indicateurs communs entre IQ et le MEI

### Enjeu 1 : La compétitivité des entreprises

| Orientation | | Objectif | | Indicateur | | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation et la productivité | 1.1. | Augmenter la productivité des entreprises | 1 | **Proportion du nombre de projets financés visant une hausse de la productivité des entreprises**<br>**Mesure de départ : 24 %** | 25 % | 30 % | 33 % |
| | | 1.2. | Accélérer les investissements privés des entreprises | 2 | Taux de croissance de la valeur des investissements privés non résidentiels des entreprises financées[1,2]<br>Mesure de départ : 3,2 G $ (moyenne des 3 dernières années) | - | +15 % | +45 % |
| | | 1.3. | Accompagner les entreprises dans leur transition technologique | 3 | Taux de croissance du nombre de projets d'accompagnement technologique visant l'innovation[1,2]<br>Mesure de départ : 1 020 projets | - | +5 % | +8 % |
| | | 1.4. | Stimuler l'innovation dans les technologies propres | 4 | Taux de croissance du nombre de projets financés visant une innovation dans les technologies propres[1]<br>Mesure de départ : 63 projets | +5 % | +35 % | +70 % |

### Enjeu 2 : Le potentiel des marchés internationaux

| Orientation | | Objectif | | Indicateur | | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Accroître les exportations, l'internationalisation des entreprises et la diversification des marchés | 2.1. | Appuyer les entreprises dans leurs démarches d'exportation | 5 | **Taux de croissance de la valeur des ventes fermes hors Québec générées par les entreprises soutenues[1,2]**<br>**Mesure de départ : 955 M $ (moyenne des 3 dernières années)** | - | +50 % | +90 % |
| | | 2.2. | Diversifier les exportations hors États-Unis | 6 | Taux de croissance de la valeur des ventes fermes hors Québec et États-Unis générées par les entreprises soutenues[1,2]<br>Mesure de départ : 447 M $ (moyenne des 3 dernières années) | - | +20 % | +35 % |
| 3 | Attirer davantage d'investissements et de talents étrangers | 3.1. | Accroître les investissements étrangers | 7 | **Taux de croissance de la valeur des investissements étrangers attirés par Investissement Québec et ses partenaires[1,2]**<br>**Mesure de départ : 4,0 G $ (moyenne des 3 dernières années)** | - | +20 % | +40 % |
| | | 3.2. | Améliorer la disponibilité des talents au Québec | 8 | Taux de croissance du nombre de travailleurs recrutés lors de missions à l'étranger organisées par Investissement Québec et ses partenaires[1,2]<br>Mesure de départ : 1 925 travailleurs | - | +25 % | +50 % |

[1] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ.
[2] La Société s'est donnée comme cible de maintenir les niveaux de départ, pour la première année de son plan stratégique, pour certains indicateurs particulièrement sensibles à la volatilité du contexte économique.
Note : Les indicateurs et les cibles comprennent à la fois les activités des fonds propres et celles à titre de mandataire du gouvernement du Québec, à l'exception des indicateurs 12 et 18, qui sont calculés par rapport aux activités des fonds propres seulement.

## Enjeu 3 : Les carences dans la chaîne des capitaux

| Orientation | | Objectif | | Indicateur | | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Compléter l'offre de nos partenaires en comblant les principales lacunes dans la chaîne des capitaux | 4.1. | Soutenir les entreprises en régions | 9 | **Proportion du nombre de projets financés réalisés dans des MRC non urbaines**<br>**Mesure de départ : 50 %** | 56 % | 54 % | 56 % |
| | | 4.2. | Stimuler la création d'entreprises | 10 | **Taux de croissance du nombre d'entreprises financées en capital de risque[1]**<br>**Mesure de départ : 38 entreprises par année** | +10 % | +12 % | +15 % |
| | | 4.3. | Faciliter l'accès des femmes aux capitaux | 11 | **Proportion du nombre d'entreprises financées ayant à leur tête une femme**<br>**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)** | 12 % | 15 % | 18 % |
| | | 4.4. | Appuyer des projets porteurs dans des secteurs clés de l'économie | 12 | **Proportion de la valeur du financement autorisé en capitaux propres et quasi-capitaux propres pour des projets porteurs dans des secteurs clés de l'économie**<br>**Mesure de départ : 33 %** | 35 % | 38 % | 43 % |
| | | 4.5. | Favoriser le maintien d'activités au Québec par des investissements lors de grandes rondes tardives de financement | 13 | **Taux de croissance de la valeur du financement autorisé lors de grandes rondes tardives de financement[1]**<br>**Mesure de départ : 235 M $ (moyenne des 3 dernières années)** | +5 % | +30 % | +40 % |
| | | 4.6. | Présenter une offre de produits et services complémentaire à celle des partenaires d'Investissement Québec | 14 | Proportion du nombre de projets financés réalisés avec des partenaires financiers<br>Mesure de départ : 71 % | 72 % | 73 % | 75 % |

## Enjeu 4 : La transformation d'Investissement Québec

| Orientation | | Objectif | | Indicateur | | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Faire évoluer l'organisation | 5.1. | Développer une nouvelle culture organisationnelle commune | 15 | **Indice d'engagement des employés**<br>**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)** | 78 % | 79 % | 80 % |
| | | 5.2. | Renforcer l'expérience client | 16 | **Proportion des clients qui recommanderaient Investissement Québec à leur réseau d'affaires**<br>**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)** | 75 | 76 | 80 |
| | | 5.3. | Simplifier les démarches des entreprises | 17 | **Proportion des clients qui ont déclaré avoir fourni un faible niveau d'effort pour faire affaire avec Investissement Québec**<br>**Mesure de départ : s.o. (nouvelle mesure)** | 35 % | 40 % | 45 % |
| | | 5.4. | Maintenir une performance financière qui assure la réalisation de la mission de développement économique d'Investissement Québec | 18 | **Taux de rendement ajusté moyen des capitaux propres[3]**<br>**Mesure de départ : 3 % (moyenne des 3 dernières années)** | 2 % | 3 % | 3 % |

[1] Cibles annuelles calculées par rapport à la mesure de départ.

[3] La cible correspond au taux d'emprunt du gouvernement, qui est actuellement légèrement inférieur à 2 %. Ce dernier est calculé selon la moyenne des 3 dernières années de la moyenne mobile 5 ans du taux d'emprunt de terme 5 ans. Les cibles pour les exercices financiers 2021-2022 et 2022-2023 pourraient être révisées en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

Note : Les indicateurs et les cibles comprennent à la fois les activités des fonds propres et celles à titre de mandataire du gouvernement du Québec, à l'exception des indicateurs 12 et 18, qui sont calculés par rapport aux activités des fonds propres seulement.

# Filiales d'Investissement Québec

| Nom de la filiale | Champ d'expertise | Contribution au développement économique |
|---|---|---|
| **Albecour inc.** | Achète la matière première (alumine), en supervise la logistique de transport, vend sa quote-part d'aluminium produit par Aluminerie Alouette, dont elle détient 6,7 % des parts, 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. Offre également un éventail complet de services aux entreprises vétérinaires en développement. | Filiale exploitante. Assure un contenu québécois auprès des marchés locaux. |
| **Le Centre d'insémination porcine du Québec (C.I.P.Q.) 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. |
| **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 MIFI 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 des Forêts, de la Faune et des Parcs. | Filiale exploitante. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des ressources naturelles forestières. |
| **Mine Arnaud inc.** | Détient une participation de 62,7 % dans un projet minier d'apatite dans le canton Arnaud, à Sept-Îles. | Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur de l'apatite. |
| **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. Contribue au développement économique régional et à la mise en valeur des substances minérales. |

# Sommaire de la politique d'investissement

La politique d'investissement définit les grands principes qu'entend appliquer la Société dans l'exécution des transactions et dans la gestion de son portefeuille. Elle vise à encadrer la gestion du risque rattachée :

- aux prêts et aux cautionnements ;
- aux investissements.

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), du fonds Capital ressources naturelles et énergie et du fonds pour la croissance des entreprises québécoises qui peuvent être octroyées sur des bases d'analyse différentes.

## Objectif de rentabilité et balises applicables aux investissements

La rentabilité globale tient compte de la mission de la Société ainsi que du risque et de la composition de l'ensemble de son portefeuille. La Loi sur Investissement Québec prévoit que la Société doit rechercher un rendement minimal moyen à long terme de ses capitaux propres au moins équivalent au taux d'emprunt du gouvernement. Ce dernier est calculé selon la moyenne des trois dernières années de la moyenne mobile cinq ans du taux d'emprunt de terme cinq ans et s'établit actuellement à 2 %.

Toutefois, pour favoriser une saine diversification du risque lié à son portefeuille ou à une intervention financière et aussi pour se donner la capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques, Investissement Québec a défini des critères et des balises dans sa politique d'investissement.

Le seuil maximal d'une intervention est établi en considérant sa nature et le risque associé à l'entreprise. De plus, les interventions qui sont en lien avec les secteurs prioritaires ou les initiatives clés du plan stratégique bénéficieront de seuils plus élevés. Ainsi, pour les interventions stratégiques les moins risquées, le seuil maximal est de 200 M $ et pour les autres interventions les moins risquées, le seuil est fixé à 100 M $.

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 ou 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.

## Rôle et responsabilités

Le **conseil d'administration** s'assure qu'Investissement Québec se dote de règles, de normes et de 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 gestion des risques** révise la politique ainsi que toute mise à jour ultérieure et recommande son approbation au conseil d'administration. Il examine le rapport de reddition de comptes sur l'application de la politique et soumet ses évaluations et recommandations au conseil d'administration. Aussi, il recommande ou approuve les transactions à l'intérieur des pouvoirs qui lui sont conférés par le Règlement intérieur et doit faire rapport au conseil d'administration de ses activités et décisions.

Le **comité interne de gestion des risques** révise la présente politique ainsi que toute mise à jour ultérieure afin de la soumettre pour révision au comité de gestion des risques. Il examine également le rapport de reddition de comptes sur l'application de la politique avant de le soumettre au comité de gestion des risques et approuve les directives qui pourraient découler de la politique.

Le **comité de crédit** a pour fonction d'analyser, de recommander ou d'approuver les transactions selon les paliers prévus au règlement intérieur. Le comité s'assure que les analyses effectuées soulignent clairement les risques inhérents et que la transaction soit conforme aux politiques, y compris les balises du portefeuille et les normes en vigueur à la Société. Le comité fait rapport, trimestriellement, de ses activités et décisions au comité de gestion des risques.

Le **comité de capital de risque et fonds d'investissement** recommande ou autorise toute transaction à l'intérieur des pouvoirs qui lui sont conférés par le Règlement intérieur. Aussi, il donne des avis et des conseils relativement à l'optimisation de la participation de la Société à l'écosystème des fonds de capital de risque et de croissance, à la stratégie d'investissement en capital de risque directement dans les entreprises et au développement du portefeuille d'investissements directs en capital de risque. Le comité fait rapport trimestriellement au comité de gestion des risques de ses activités et décisions.

La **vice-présidence, gestion des risques** est responsable d'assurer la conformité à la politique d'investissement et d'assurer 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 crédit, qui se prononcera sur le bien-fondé de la demande et, le cas échéant, fera une recommandation au conseil d'administration.

Édifice Iberville 1
1195, avenue Lavigerie
Bureau 060
Québec (Québec)  G1V 4N3

600, rue de La Gauchetière Ouest
Bureau 1500
Montréal (Québec)  H3B 4L8

**1 866 870-0437**

**investquebec.com**

Investissement Québec