

Allocution de
Pierre Lavallée
Président-directeur général,
Banque de l'infrastructure du Canada

Conférence du CCPPP
Le 6 novembre 2018

Priorité au discours prononcé

**Conférence du CCPPP
Le 6 novembre 2018**

Bonjour. Good afternoon.

Merci de m'offrir l'occasion d'examiner avec vous les progrès accomplis pour construire la Banque de l'infrastructure du Canada.

Au cours des quatre derniers mois, j'ai pu m'entretenir individuellement avec bon nombre d'entre vous, et j'ai été gratifié du bel enthousiasme suscité par l'occasion que nous avons tous de bâtir d'autres infrastructures performantes pour les canadiens. De ce fait, nous avons aussi l'opportunité de créer une nouvelle institution canadienne d'envergure qui fera envie au monde entier.

Ainsi que le ministre l'a affirmé hier, nous avons raison d'être fiers de l'élaboration du modèle canadien de PPP sur plus de 20 ans. Le Canada est un chef de file mondial du PPP, et je suis convaincu que nous devons développer des idées et des approches nouvelles si nous tenons à maintenir notre avance.

Lors de la conférence de 2017, la présidente de notre conseil d'administration, Janice Fukakusa, vous a décrit la gouvernance et le mandat de la Banque. À l'époque, elle procédait à la formation d'un extraordinaire conseil d'administration, dont les membres ont été sélectionnés au moyen d'un rigoureux

processus d'évaluation qui a mené à la nomination des administrateurs à la fin novembre 2017.

Grâce à son solide bagage professionnel et à son expérience approfondie de multiples secteurs d'infrastructures et d'investissements, notre conseil pancanadien a tout ce qu'il faut pour remplir son mandat de gouvernance, notamment en approuvant nos investissements. Entre autres tâches, le conseil a recommandé ma nomination à titre de président-directeur général, nomination entrée en vigueur à la mi-juin.

Nous sommes emportés dans un tourbillon depuis, voués entièrement au démarrage de la Banque.

Nos activités varient beaucoup d'un jour à l'autre. Nous avons quitté nos locaux temporaires pour des bureaux permanents, rencontré des ministres provinciaux et territoriaux de l'infrastructure afin de lancer un dialogue sur les priorités futures en infrastructure, et nous avons établi le contact avec des investisseurs canadiens et étrangers pour discuter d'occasions d'investissement au Canada. *Mais n'anticipons pas.*

Diapositive 2

La Banque a pour mandat d'investir 35 milliards de dollars dans de nouveaux projets d'infrastructure générant des revenus et construits dans l'intérêt public, de concert avec des

investisseurs privés qui assumeront une bonne partie du risque relatif à l'utilisation.

Voyons d'un peu plus près les principaux points.

Les 35 milliards de dollars peuvent être investis n'importe où dans la structure financière d'un projet. Au fond, nous cherchons à combler les lacunes qui empêchent un projet de voir le jour ou d'être structuré de manière à optimiser son attrait pour le secteur privé et à favoriser le transfert du risque. Notre financement peut se présenter sous forme d'actions ou de titres à revenu fixe, avec une solide structure pour répartir comme il se doit les risques et les rendements parmi les co-investisseurs.

Au cours des six dernières années, en siégeant à des comités de placement de l'Office d'investissement du RPC, j'ai été un témoin privilégié de la vive concurrence que suscitent les infrastructures arrivées à maturité, qui se négocient à des multiples de plus en plus élevés. La liste d'investisseurs potentiels s'est allongée et les capitaux engagés ont, eux aussi, beaucoup augmenté. Il y a pénurie d'infrastructures de qualité dans lesquelles on peut investir, et je crois que nous pouvons changer la donne.

Ce scénario s'est déjà produit dans le secteur de l'immobilier.

À mesure que le nombre d'investisseurs institutionnels croissait, les taux de capitalisation se sont comprimés et ceux

qui investissaient dans des actifs arrivés à maturité ont élargi leur champ d'action pour inclure davantage d'aménagement immobilier et, en fin de compte, des réaménagements complets et des installations entièrement nouvelles.

À mesure que cette dynamique s'installait, les intérêts des investisseurs se sont élargis et ils ont assumé une plus grande part du risque d'aménagement, quoique de façon mesurée et progressive.

Nous croyons qu'il y a un réel désir d'investir dans de nouveaux projets d'infrastructure présentant une équation risque-rendement raisonnable pour les investisseurs privés et institutionnels. Depuis le mois de juin, je l'ai entendu maintes fois de la part d'investisseurs institutionnels qui avaient l'habitude d'éviter les projets d'installations nouvelles.

L'aspect « production de revenus » compte dans la structure financière, car les investisseurs tireront leur rendement des frais liés à l'utilisation, qui peuvent prendre la forme de péage réel ou virtuel, de droits, de titres de transport ou de mécanismes fondés sur l'appréciation de la valeur des terrains. Pour l'essentiel, nous sommes à l'affût de projets qui transféreront une bonne partie du risque d'utilisation aux investisseurs privés.

Notre mandat englobe aussi la codification et la diffusion de pratiques exemplaires mondiales, la création de l'Inventaire des projets d'infrastructure canadiens et la synthèse de données et

de renseignements dans le but d'optimiser la prise de décisions fondées sur des faits probants.

Diapositive 3

Nous n'avons prévu aucune répartition sectorielle fixe pour nos investissements de 35 milliards de dollars, mais notre but est d'investir au moins 5 milliards de dollars dans chacun de nos trois secteurs prioritaires, soit :

- les infrastructures vertes;
- le transport en commun;
- le transport et le commerce;

Nous pouvons également investir dans d'autres segments du secteur des infrastructures, s'ils sont soutenus par des politiques gouvernementales.

À mesure que nous déploierons des capitaux dans ces secteurs et dans des projets d'infrastructure plus vastes, nous chercherons à faire fond sur et à parfaire le marché actuel des PPP.

La Banque a été créée pour combler un vide sur le marché entre les infrastructures traditionnelles financées par le gouvernement – réalisées par voie de passation de marchés classique ou par PPP – et les projets financés par le secteur privé. Nos investissements s'inséreront entre les deux.

Diapositive 4

En transférant, des gouvernements au secteur privé, une partie des risques relatifs à l'exploitation, à l'utilisation et aux revenus, nous ferons en sorte qu'il faille investir davantage en actions et en titres de créance que pour les diverses formes de PPP traditionnels.

Cette diapositive, j'en conviens, est présentée à titre informatif, mais nous tenons à souligner que nous visons à attirer des capitaux privés à hauteur d'un multiple des investissements de la Banque.

Par ailleurs, l'appui financier d'administrations provinciales, territoriales, municipales et autochtones pourrait toujours faire partie de l'équation, confirmant que les projets sont en harmonie avec les priorités de ces administrations.

En réunissant ces capitaux supplémentaires et en injectant les nôtres s'il y a lieu, nous réduirons la dépendance envers le financement de l'État. Par conséquent, les administrations publiques pourront affecter leurs ressources limitées à d'autres projets prioritaires pour lesquels les revenus sont insuffisants, voire inexistantes.

C'est pourquoi nous croyons fermement que nos investissements bonifieront l'offre d'infrastructures pour les Canadiens et créeront de nouvelles occasions d'investissement pour le secteur privé.

Permettez-moi de vous donner un peu plus de détails sur ce que nous recherchons au moment d'évaluer chaque projet.

Diapositive 5

Nous sommes à l'affût de projets transformateurs, et nous avons les moyens de faire des investissements importants.

Nous cherchons aussi à réunir, auprès de sources privées, plusieurs fois la valeur de nos investissements, dans le but d'avoir une incidence globale importante.

Chaque projet doit répondre au critère de l'intérêt public si l'on veut s'assurer qu'il cadre bien avec les priorités et les politiques des gouvernements compétents, tout en contribuant à la croissance économique et à la durabilité.

Par durabilité, nous entendons à la fois les considérations environnementales et l'idée que, par sa structure même, le projet fournira au pays des infrastructures qui sauront s'autorenouveler. En tenant compte des coûts liés au cycle de vie, nous pouvons offrir de meilleures infrastructures qui durent plus longtemps.

La première phase de notre analyse d'un projet comporte aussi trois séries de questions :

- 1) Le projet est-il rentable? Y aura-t-il suffisamment de revenus – au sens large – pour financer le projet tout au long de son cycle de vie?
- 2) Comment les promoteurs vendront-ils le projet sur le marché? Comment s'adresseront-ils aux investisseurs, aux proposants et aux soumissionnaires et que leur proposeront-ils?
- 3) Étant donné que certains projets pourraient avoir une incidence sur des infrastructures privées, que ferons-nous pour nous assurer que notre investissement ne faussera pas le marché? Pouvons-nous investir dans un projet tout en respectant des règles du jeu équitables?

Je vais maintenant comparer ce que nous recherchons et ce que nous cherchons à éviter.

Diapositive 6

Nous cherchons à financer le bilan de projets, et non à fournir un financement récurrent ou à subventionner les coûts d'exploitation continus.

Nous ne cherchons pas à assumer la totalité du risque. Nous pouvons accepter un risque supérieur à celui que nos

rendements attendus justifieraient, mais soyons clairs : nous tenons à ce que les investisseurs privés assument une large part du risque. Bien entendu, nous nous attendons à ce que nos partenaires obtiennent un rendement raisonnable en contrepartie des risques qu'ils courent. Nous structurons nos investissements afin d'être nettement en harmonie avec nos partenaires.

Nous ne cherchons certainement pas à évincer les investisseurs privés au moyen de nos capitaux bon marché. D'ailleurs, nous tenons à faire exactement le contraire, c'est-à-dire accueillir les investissements privés et réunir des capitaux auprès d'investisseurs canadiens et étrangers.

Nous savons très bien en quoi consiste – ou non – un investissement de la BIC, mais nous restons très souples quant aux modalités d'investissement de nos capitaux au profit du projet. Nous œuvrons dans le domaine des solutions de financement personnalisées.

Diapositive 7

Dans le cadre global des paramètres de la structure du capital, où les capitaux privés représentent un multiple de notre investissement, nous faisons preuve de souplesse en ce qui concerne la structure du capital proprement dite, la garantie fournie et la durée de la garantie.

Nous avons une certaine marge de manœuvre quant à l'équation risque-rendement, ce qui nous autorise à dégager un rendement plus faible que celui attendu sur le marché pour le niveau de risque que nous prenons.

Nous pouvons également élaborer des modalités qui donnent au projet la souplesse nécessaire pour prendre vie, à condition qu'il existe une forte adéquation entre les partenaires.

Pendant que nous tentons de trouver et de contribuer à définir les occasions de placement, nous collaborons activement avec le marché. À la faveur de l'expansion de notre effectif, nous poursuivrons nos initiatives de sensibilisation.

Diapositive 8

Nous tendons la main aux promoteurs des secteurs public et privé et nous avons été agréablement surpris par l'accueil très favorable du secteur privé.

Avec nos partenaires du secteur public, nous abordons un certain nombre de sujets (indiqués ici), qui visent tous à accroître le nombre de projets et d'occasions.

Dans la foulée de ces rencontres, nous avons identifié 3 thèmes sur la structuration des projets et les investissements.

Mise en garde : il ne s'agit que de pistes de réflexion, mais nous tenons à vous donner un aperçu des types d'idées que nous développons.

Diapositive 9

Nous avons eu plusieurs entretiens avec des promoteurs du secteur privé et leur avons demandé ce qu'ils pensaient des propositions non sollicitées et des nouvelles approches de lutte contre le déficit en matière d'infrastructure.

Un processus bien structuré de propositions non sollicitées qui pourrait être adopté par divers gouvernements pour une grande variété de projets offre manifestement un potentiel énorme.

Pour que le processus fonctionne bien, il faudra veiller à ce qu'il soit bien testé sur le marché et s'assurer que les propositions sont compétitives, tout en respectant les initiatives exclusives que certains promoteurs ont déjà mises en œuvre.

Nous planchons également sur le concept d'un « engagement filet de sécurité » envers les organismes d'approvisionnement. Les gouvernements feraient ainsi davantage confiance au secteur privé, qui pourrait innover et assumer une plus grande part de risque – y compris les risques liés au revenu et à l'utilisation –, sans craindre l'échec de l'approvisionnement ou un projet non viable. Le concept d'un « engagement filet de

sécurité » nous permettrait de modifier la taille de notre engagement au moyen d'un processus concurrentiel et de réduire notre investissement si le secteur privé est plus friand du risque que prévu. Cette structure permet à un plus grand nombre de projets d'intégrer le marché, tout en multipliant les occasions d'innovation et de transfert du risque.

Nos discussions avec les promoteurs privés laissent entrevoir que vous êtes impatients de travailler en étroite collaboration avec la BIC afin de déployer vos capitaux avec efficacité, notamment dans le cadre du processus concurrentiel dont j'ai déjà parlé, en vertu duquel la BIC peut s'entendre avec divers responsables pour concevoir des solutions personnalisées au lieu de fournir un plan intégré de son cru et uniformément offert à diverses parties.

Troisièmement, nous nous penchons sur la notion de modalités d'investissement standardisées; un certain nombre de variantes sont possibles, unies par le fait qu'elles permettent à la BIC de soutenir les projets qui sont trop petits pour attirer des capitaux privés, mais qui sont susceptibles de retenir l'attention des investisseurs une fois regroupés avec l'appui de la BIC.

Nous vous encourageons à nous soumettre vos commentaires sur ces pistes de réflexion et vos autres idées novatrices.

Comme vous le savez, Nick Hann s'est joint à l'organisation le 1^{er} octobre à titre de chef des investissements; lui et son équipe s'emploient à structurer le soutien pour un certain nombre de

projets qui, espérons-nous, arriveront sur le marché au cours de la prochaine année.

Nous avons entrepris notre mandat d'investissement avec beaucoup d'enthousiasme.

Diapositive 10

Nous avons tenu plus de 120 réunions d'information au cours des six derniers mois.

Nous avons déjà eu des entretiens sur plus de 55 projets précis, dont plus de la moitié sont des propositions non sollicitées! Si vous avez un projet intéressant, parlons-en!

Sur les 55 projets, peu ne cadrent pas avec notre mandat. La plupart sont toujours en gestation, et nous continuerons d'œuvrer pour qu'ils se transforment en occasions.

Notre équipe planche actuellement sur dix projets différents.

Sans oublier, bien entendu, la clôture de notre première opération : un investissement de 1,28 milliard de dollars dans le Réseau express métropolitain (REM), sous la direction de notre chef des investissements par intérim de l'époque, Bruno Guilmette.

Diapositive 11

Le REM, qui améliorera grandement les services de transport en commun de Montréal, montre bien comment on peut attirer d'importants capitaux privés dans un projet transformateur.

Il est aussi un bon exemple de ce que la BIC cherche à accomplir : créer une solution sur mesure pour chaque projet cadrant avec notre mandat.

Au terme de longues discussions et de contrôles préalables approfondis qui se sont échelonnés sur cinq mois, notre équipe, le gouvernement du Québec et la CDPQ ont convenu que la contribution la plus appropriée de notre part serait un prêt de 15 ans assorti d'un taux d'intérêt de 1 % à 3 %. Cet apport soutient les premiers stades du projet, mais dans 15 ans, nous nous attendons à ce que le REM se refinance lui-même sur le marché privé et rembourse notre prêt. Nous serons alors en mesure de redéployer ces capitaux pour un autre projet.

Il ne fait pas de doute que le REM cadre avec notre mandat vu son secteur (transport urbain) et qu'il constitue une priorité gouvernementale évidente.

Comme nous l'avons annoncé ce matin, François Lecavalier se joindra à la BIC au début de décembre à titre de chef de l'élaboration de projets. Son rôle consistera surtout à engager un dialogue avec les promoteurs du secteur public afin de bien cerner les priorités de chaque ordre de gouvernement et de

transformer les idées en projets. M. Lecavalier et son équipe sont aussi chargés de préparer, de dresser et de tenir l'Inventaire des projets d'infrastructure canadiens.

Diapositive 12

L'Inventaire sera établi de manière à répondre à deux objectifs :

- 1) Premièrement, promouvoir les possibilités dans le secteur des infrastructures auprès d'acteurs nationaux et internationaux qui peuvent être des investisseurs ou des fournisseurs de services. Nous croyons qu'il peut être avantageux de promouvoir des projets même s'ils ne sont pas susceptibles de bénéficier du concours financier de la BIC.
- 2) Deuxièmement, encourager la collaboration dans l'écosystème des infrastructures, communiquer des pratiques exemplaires et coordonner les efforts quand il y a lieu.

L'Inventaire sera accessible en ligne. Nous solliciterons la participation des responsables des secteurs public et privé, mais nous organiserons l'information pour en assurer l'uniformité.

Nous examinons aussi d'autres sources de projets, comme la GI Hub, avec laquelle nous avons eu des discussions et qui gère une réserve de projets mondiaux depuis plusieurs années.

L'Inventaire sera un outil précieux pour la planification à long terme et le développement de notre propre réserve de projets.

Nous avons accompli des progrès appréciables au cours des derniers mois et entendons accélérer le rythme au cours des prochains mois.

D'ici quelques semaines, nous rafraîchirons notre site Web pour qu'il présente une description plus claire de notre processus d'investissement, de nos critères et de nos exigences pour la présentation d'un dossier.

En janvier, l'équipe de direction au grand complet sera en place, et nous nous employons à réunir les équipes qui relèveront d'elle.

Diapositive 13

Ensemble, nous entendons construire d'autres infrastructures pour les Canadiens et créer de nouvelles occasions qui vous permettront tous de continuer à développer le meilleur marché de l'infrastructure au monde.

Votre soutien et votre ingéniosité susciteront :

un plus grand nombre de projets transformateurs de grande envergure

l'accroissement de la demande gouvernementale
d'investissements privés dans l'infrastructure

un processus sophistiqué de propositions non sollicitées

le transfert accru du risque lié au revenu, à l'utilisation et à
l'exploitation;

la multiplication des occasions d'investissement, en
actions et en titres de créance, dans l'infrastructure.

Ensemble, nous pouvons faire de la Banque un exemple
d'innovation qui fera envie au monde entier.

Enfin, je vous remercie de l'accueil chaleureux que vous m'avez
réservé depuis mon accession à ce poste.

Je tiens également à vous remercier à l'avance de votre soutien
et de votre créativité continus, ainsi que de votre volonté de
faire de notre pays un endroit encore plus accueillant pour les
particuliers et les entreprises.

Diapositive 14

*Si vous avez des questions, je serai heureux d'y répondre; vous
pouvez aussi nous les faire parvenir à ces adresses.*

Merci. Thank you.