

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

**PRÉSENTÉ AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

LE 15 JUILLET 2004



Le 15 juillet 2004

Au Conseil d'administration de la Banque de développement du Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Banque de développement du Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 21 octobre 2003. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter le rapport d'examen spécial ci-joint.

Nous aimerions remercier les membres du Conseil d'administration, la direction ainsi que le personnel de la Banque pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser, FCA

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

P.j.

**BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL**

TABLE DES MATIÈRES

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL	1
APERÇU DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA	2
CONSTATATIONS	5
GOUVERNANCE	5
PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE	8
MESURES DU RENDEMENT ET COMMUNICATION DE L'INFORMATION	9
GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES	10
SERVICE DU MARKETING.....	12
ACTIVITÉS LIÉES AUX PRÊTS	13
ACTIVITÉS DE PLACEMENTS DE CAPITAL DE RISQUE.....	14
ACTIVITÉS DE CONSULTATION.....	16
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
ACTIVITÉS DE TRÉSORERIE ET GESTION DES RISQUES.....	18
GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	19
CONCLUSION	20
RÉPONSE DE LA DIRECTION	21
ANNEXES	
ANNEXE A – LES SYSTÈMES ET PRATIQUES EXAMINÉS ET LES CRITÈRES D'EXAMEN	
ANNEXE B – PRINCIPALES MESURES DU RENDEMENT ET DONNÉES FINANCIÈRES	
ANNEXE C – STATISTIQUES SUR LES NOUVEAUX PRÊTS AUTORISÉS	

Au Conseil d'administration de la Banque de développement du Canada :

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Banque de développement du Canada est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Société est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2003 à avril 2004, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 21 octobre 2003. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de la gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe A les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de vérification interne portant sur la planification stratégique et opérationnelle, les activités liées aux prêts et les services de consultation.
7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société et des informations plus détaillées sur nos constatations et notre conclusion.

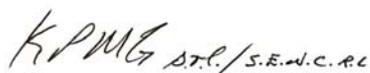
La vérificatrice générale du Canada,



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada

Le 30 avril 2004



KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

APERÇU DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA

9. La Banque de développement du Canada (la Banque ou BDC) a été créée en 1995 en vertu de la *Loi sur la Banque de développement du Canada (Loi)*. Cette Loi rationalisait et modernisait le mandat et les activités des prédécesseurs de la Banque, à savoir la Banque fédérale de développement du Canada (créée en 1975) et la Banque d'expansion industrielle (1944). La Banque rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

10. La Banque a pour mandat d'intérêt public de soutenir l'esprit d'entreprise au Canada en offrant des services financiers et de consultation. Elle attache une importance particulière aux besoins des petites et moyennes entreprises (PME). La Banque a aussi un mandat commercial : elle doit obtenir un rendement des capitaux propres au moins égal au coût à long terme des fonds du gouvernement fédéral tout en conservant suffisamment de capitaux pour faire face à une conjoncture économique défavorable sans l'aide du gouvernement. Elle est également tenue de respecter les lignes directrices concernant les fonds propres, établies par le Conseil du Trésor du Canada.

11. Après l'adoption de la *Loi*, la Banque s'est employée à se transformer de façon à passer de «prêteur de dernier recours» à «prêteur complémentaire», c'est-à-dire à devenir une institution financière à vocation commerciale offrant des produits et des services qui complètent ceux offerts par les établissements financiers traditionnels. Fidèle à son mandat d'intérêt public consistant à accroître la compétitivité des entrepreneurs canadiens, la Banque vise à combler les quatre principales lacunes en matière de financement sur le marché :

- lacune sur le plan des risques (financement d'entreprises plus risquées);
- lacune sur le plan de la taille (financement des petites et moyennes entreprises);
- lacune sur le plan de la souplesse (modalités de financement souples);
- lacune sur le plan du savoir (financement des industries du savoir).

12. Conformément à la *Loi*, un premier examen du mandat de la Banque a été effectué en 2000 par un comité qui était composé de représentants d'Industrie Canada, du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Banque. En 2001, le ministre de l'Industrie a soumis au Parlement le rapport *Aider les PME à innover – Examen de la Banque de développement du Canada*. Ce rapport concluait que les lacunes en matière de financement présentes en 1995 lors de la création de la BDC existaient toujours. Les petites et moyennes entreprises, surtout les jeunes entreprises à forte composante technologique et en pleine croissance continuent d'avoir beaucoup de mal à accéder aux types de financement dont elles ont besoin pour prendre de l'expansion. Le rapport recommandait donc que le mandat de la Banque soit reconfirmé et que la *Loi* soit maintenue sans aucune modification. En 2002, le Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie a accepté cette recommandation et reconfirmé la pertinence du rôle d'intérêt public de la Banque en tant qu'institution financière complémentaire. En vertu de la *Loi*, le prochain examen du mandat de la BDC doit avoir lieu en 2011.

Mission, vision et objectifs institutionnels

13. La mission, la vision et les objectifs institutionnels de la Banque, approuvés par le Conseil d'administration, sont présentés dans le plan d'entreprise 2004-2008 :

Mission Favoriser la création et la croissance des petites et moyennes entreprises canadiennes, en leur offrant des services financiers et de consultation opportuns et appropriés.

Vision Contribuer de façon unique et significative au succès de l'entrepreneurship dynamique et novateur, dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Objectifs institutionnels

- **Clients** – Établir une relation unique et privilégiée avec les entrepreneurs canadiens afin de soutenir la création de leurs entreprises et accompagner leur croissance.
- **Employés** – Favoriser une culture axée sur l'engagement, l'apprentissage et la croissance.
- **Efficience** – Établir des processus efficaces et efficients destinés à soutenir la connaissance du marché local.
- **Viabilité financière** – Obtenir une rentabilité suffisante pour croître tout en remplissant son mandat d'intérêt public et obtenir un rendement des capitaux propres au moins égal au coût à long terme des fonds du gouvernement.

14. La Banque emploie environ 1 400 personnes. Le service à la clientèle est assuré principalement par trois structures régionales, plus de 80 succursales réparties dans tout le Canada, ainsi que par une succursale virtuelle, BDC Connex. Toutes les succursales offrent des services de prêts, et plusieurs offrent aussi des services de consultation. Les activités de capital de risque sont réparties, selon la spécialisation, entre le siège social à Montréal et cinq bureaux.

Solutions d'affaires

15. Au cours de l'exercice financier 2003, la Banque a revu l'ensemble de ses produits. Elle a ensuite modifié sa gamme de produits de manière à offrir quatre solutions d'affaires souples qui lui permettront de répondre aux besoins de ses clients à chacune des étapes de développement de leur entreprise :

- **Financements à terme.** Grâce à des modalités souples, ces financements permettent de réaliser divers projets commerciaux, y compris des projets d'expansion et l'acquisition d'entreprises et d'immobilisations, et d'accroître les fonds de roulement. Ces prêts couvrent une plus grande proportion du financement des actifs, et ce sur une plus longue période que ceux offerts par les institutions financières commerciales.
- **Prêts Productivité Plus.** Ils permettent de financer l'acquisition d'équipements, jusqu'à concurrence de 5 millions de dollars. Ces prêts peuvent couvrir la totalité des coûts d'achat des équipements et, en plus, jusqu'à 25 p. 100 des coûts afférents, comme l'installation de ces équipements ou la formation du personnel, jusqu'à un maximum de 500 000 \$.
- **Prêts Co-Vision.** Il s'agit d'une nouvelle solution visant à combler les lacunes dans le financement de démarrage d'entreprises dans les secteurs de la fabrication, du commerce de gros, du transport et des services. Ces prêts visent à aider les entrepreneurs qui ont besoin de financement, jusqu'à concurrence de 100 000 \$, pour l'acquisition d'équipements ou la constitution d'un fonds de roulement.
- **Prêts Financement à l'innovation.** Ils financent, jusqu'à concurrence de 250 000 \$, des stratégies innovantes lancées par des entreprises qui ont besoin de fonds de roulement pour, par exemple, mettre au point de nouveaux produits, former du personnel, adopter de nouvelles

normes sectorielles, faire de la recherche et développement ou encore acquérir, mettre au point ou transférer une nouvelle technologie.

16. La Banque a aussi pour mandat de participer aux activités sur le marché du capital de risque. Elle fournit du capital de risque aux entreprises en démarrage dans des secteurs technologiques de pointe, comme les sciences de la vie, les technologies de l'information, la haute technologie et les télécommunications. En général, elle investit pour une durée allant de quatre à sept ans, soit directement ou soit indirectement au moyen de fonds spécialisés, de fonds prédémarrage axés sur la technologie et de « fonds de fonds ». La Banque offre aussi des financements subordonnés. Il s'agit d'un instrument hybride qui allie des éléments du financement par emprunt et du capital de risque. Ce type de financement est recherché en général par les entreprises qui ont peu ou pas de garanties à offrir mais qui ne veulent pas diluer leur participation au capital. Le plafond de financement offert est récemment passé de 3 à 5 millions de dollars.

17. Enfin, la Banque offre divers services de consultation pour aider les PME. Grâce à un réseau d'experts-conseils, elle propose des avis éclairés dans les domaines de la gestion de la croissance, de l'assurance de la qualité, de l'innovation, de l'amélioration de la productivité et du commerce électronique.

Situation financière et résultats d'exploitation

18. La Banque est autonome sur le plan financier, conformément aux principes commerciaux. Elle ne reçoit aucun crédit du Parlement pour financer ses activités. Elle doit donc évaluer les risques liés au crédit et au marché et fixer la tarification de ses produits en conséquence. Pour financer ses activités, la Banque émet des titres d'emprunt sur les marchés financiers internationaux et effectue diverses activités de gestion de trésorerie. Ses titres d'emprunt sont garantis par le gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi*, la Banque peut, avec l'approbation du ministre des Finances, contracter des emprunts pouvant atteindre 12 fois ses capitaux propres. Parfois, la Banque reçoit des injections de capitaux propres du gouvernement du Canada, son unique actionnaire. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2003, la Banque a enregistré un revenu net d'environ 32 millions de dollars.

19. **Portefeuille de prêts.** Au 31 mars 2003, le portefeuille de prêts en cours s'élevait à environ 6,3 milliards de dollars, déduction faite d'une provision cumulée pour créances irrécouvrables de 426 millions de dollars. Ce portefeuille comprend des prêts consentis à quelque 22 000 clients. Il s'agit, en majorité, de prêts à terme. Plus de 60 p. 100 des clients ont des soldes d'emprunts de moins de 250 000 \$, représentant moins de 20 p. 100 de la valeur totale du portefeuille. Les revenus nets découlant des activités de prêts se sont élevés à 94,5 millions de dollars. Dans son Plan d'entreprise de 2004-2008, la Banque a indiqué que selon ses prévisions, les nouveaux prêts permettraient de faire croître le portefeuille de prêts à un rythme annuel de 7 p. 100. D'ici la fin de l'exercice 2008, le portefeuille devrait donc atteindre 10 milliards de dollars en prêts consentis à 30 000 entrepreneurs canadiens.

20. **Portefeuille de placements de capital de risque.** Les placements de capital de risque, qui se chiffraient à environ 302 millions de dollars, ont été faits directement dans environ 150 entreprises et indirectement au moyen de 10 fonds de placement. La valeur totale de ces placements a fortement augmenté au cours des cinq dernières années. Le revenu net de la Banque au titre des activités de capital de risque, bien qu'il soit positif en moyenne pour cette période, a fluctué beaucoup d'une année à l'autre. La Banque a essuyé des pertes de 59,5 millions de dollars dans ce secteur d'activité au cours de l'exercice financier 2003.

21. On trouvera à l'annexe B un résumé des principales mesures du rendement et de certaines données financières pour les cinq derniers exercices. Des statistiques sur les nouveaux prêts autorisés sont présentées à l'annexe C.

CONSTATATIONS

Gouvernance

22. La gouvernance concerne les structures, les systèmes et les pratiques de surveillance de la direction et de la gestion d'une organisation, qui permettent à celle-ci de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs. Nous nous attendions que le Conseil d'administration de la Banque veille à ce que les rôles et responsabilités associés aux activités de gouvernance soient bien définis et respectés et à ce qu'un cadre de gouvernance bien précis soit en place en vue de protéger les intérêts de la Banque et de son actionnaire (le gouvernement du Canada). Nous nous attendions aussi que le Conseil d'administration reçoive une information pertinente et en temps opportun pour donner l'orientation stratégique requise et prendre les décisions de gouvernance permettant à la Banque d'atteindre ses objectifs et ses résultats prévus.

23. Le Conseil se compose de 15 administrateurs, dont deux proviennent de l'administration publique. Il possède cinq comités : le Comité de crédit et d'investissement, le Comité de régie, le Comité des ressources humaines, le Comité de vérification et le Comité de la caisse de retraite et fiduciaires de la caisse de retraite. À l'instar des conseils d'administration des autres sociétés d'État fédérales, les membres du Conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre responsable.

La Banque possède les éléments de base d'un bon cadre de gouvernance

24. Depuis notre dernier examen spécial en 1999, la Banque a consacré des efforts importants à la mise en place et à la modernisation de ses structures, de ses systèmes et de ses pratiques de gouvernance. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les éléments de base d'un bon cadre de gouvernance sont en place.

25. En 2000, le Conseil d'administration a retenu les services d'un organisme externe pour effectuer une enquête auprès des administrateurs et des cadres supérieurs de la Banque au sujet des pratiques de gouvernance et recommander des améliorations à cet égard. Un suivi effectué à la fin de 2002 a permis de constater que des améliorations avaient été apportées, mais qu'il fallait en faire davantage pour améliorer le renouvellement du Conseil d'administration, la planification stratégique et la mesure du rendement, le fonctionnement des comités, la conduite et la confiance.

26. Dans le cadre du présent examen spécial, nous avons constaté que les rôles et les responsabilités du chef de la direction, du président et des membres du Conseil d'administration étaient en général bien définis. Les divers comités du Conseil possèdent des mandats. Bien que ces mandats aient été révisés au fil des ans, certains datent de 1998. Le Conseil d'administration est à mettre à jour le mandat du Comité de vérification. Étant donné les nouvelles pratiques de gouvernance adoptées récemment dans les secteurs public et privé, il importe que le Conseil d'administration veille à ce que le mandat de chaque comité tienne compte des meilleures pratiques.

27. Le Conseil d'administration a défini le profil d'un conseil, qui allierait les compétences, le savoir-faire et l'expérience nécessaires tout en offrant une représentation géographique équitable, pour répondre aux besoins de la Banque. Il a cerné les lacunes dans sa composition et les a communiquées au Ministre pour étude en vue de combler les postes vacants au sein du Conseil. À la fin de notre examen, afin de respecter les nouvelles exigences du gouvernement, le Conseil procédait à la mise à jour de son profil et instaurait une structure permettant de trouver des candidats pour combler les postes à pourvoir dans l'avenir.

28. La Banque offre aux nouveaux administrateurs de l'orientation et de l'information pour leur permettre de diriger efficacement l'organisation. Nous encourageons la Banque à élargir l'orientation et la formation offertes aux administrateurs afin d'aborder l'environnement constitué par le secteur public et ses effets sur les activités de la Banque, ainsi que les meilleures pratiques en matière de gouvernance. Les membres du Conseil pourraient aussi tirer parti du programme d'orientation et de formation qui est désormais offert aux administrateurs des sociétés d'État par le Bureau du Conseil privé.

29. Le Conseil est chargé d'approuver l'orientation stratégique de la Banque et d'adopter des mesures précises pour l'influencer. Tous les ans, les administrateurs assistent, en compagnie des cadres supérieurs, à un séminaire de planification annuelle. Cela leur permet d'avoir des discussions ouvertes sur les dossiers stratégiques de la Banque, les risques et les possibilités. Tout au long de l'année, le Conseil surveille les progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans stratégiques de la Banque et examine les résultats obtenus par rapport aux objectifs. Comme nous le faisons remarquer plus loin dans ce rapport, le Conseil d'administration joue un rôle dynamique dans la supervision de l'élaboration d'un cadre de gestion intégrée des risques.

30. Le Conseil a procédé à une auto-évaluation de son rendement en 2002. Les administrateurs étaient généralement satisfaits du fonctionnement du Conseil et de ses comités. Nous encourageons le Conseil à faire ces évaluations régulièrement et nous encourageons son président à évaluer la performance de chacun des membres du Conseil. Nous avons constaté que le Comité de vérification s'acquitte des responsabilités qui lui sont conférées par la loi. Nous avons remarqué toutefois que la vérification interne relevait du Comité de la vérification sur le plan fonctionnel, mais du premier vice-président, Affaires corporatives et chef de la planification, sur le plan administratif. À notre avis, la vérification interne serait plus indépendante si elle relevait, sur le plan administratif, du chef de la direction. Nous avons été informés par la direction que ce changement a été effectué en juin 2004.

Le rôle des administrateurs provenant du secteur public doit être précisé

31. Nous avons observé qu'une incertitude régnait au sein du Conseil d'administration au sujet du rôle des employés de la fonction publique qui en font partie, notamment lorsque les autres administrateurs s'y sont référés parce que l'on jugeait qu'ils représentaient le gouvernement. Les administrateurs qui proviennent du secteur public possèdent certes les connaissances et l'expérience nécessaires pour aider les autres membres du Conseil à comprendre la position du gouvernement à l'égard de certains dossiers, mais ils ne sont pas chargés d'apporter des directives du Ministre. En fait, ils ont la même obligation législative que celle imposée aux autres administrateurs en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* : exercer un jugement indépendant afin de s'acquitter le mieux possible de leur responsabilité envers la Société. À notre avis, il importe que le rôle des membres du Conseil qui font partie du secteur public soit clarifié.

La sélection d'un nouveau chef de la direction est en cours

32. L'actionnaire est chargé de nommer et de remplacer le chef de la direction et de fixer sa rémunération. Nous avons observé que le Conseil évaluait tous les ans le rendement du chef de la direction et présentait les résultats de son évaluation au Ministre et au Bureau du Conseil privé.

33. En mars 2004, le chef de la direction de la Banque a été démis de ses fonctions. Au terme de notre examen, le Conseil était à former un comité de sélection et à lancer le processus visant à retenir les services d'un cabinet spécialisé en recrutement afin de recenser des candidats pour pourvoir ce poste.

La qualité de l'information communiquée au Conseil doit être améliorée

34. Dans l'ensemble, le Conseil reçoit l'information dont il a besoin pour évaluer la manière dont la direction s'acquitte de ses responsabilités et le rendement de la Banque. Les membres du Conseil sont d'avis qu'une bonne partie de l'information reçue pour leurs réunions est utile. Cependant, nous avons observé qu'ils n'avaient pas reçu suffisamment tôt l'information sur des questions importantes pour permettre des discussions en toute connaissance de cause.

35. Nous avons aussi remarqué que les procès-verbaux des réunions du Conseil et de ses comités ne contenaient pas toujours suffisamment de détails sur la nature des discussions, les solutions envisagées ou les analyses présentées à l'appui de décisions importantes. Depuis février 2004, les procès-verbaux sont plus détaillés.

36. Nous encourageons le Conseil et la direction à continuer de collaborer pour déterminer et définir le niveau, la qualité et la fréquence de l'information qui devrait être transmise aux administrateurs et pour veiller à ce que ceux-ci reçoivent en temps voulu l'information sur les secteurs à risque élevé qui ont été cernés dans le cadre de gestion intégrée des risques de la Banque.

Il faudrait réaffirmer les valeurs et les pratiques en matière d'éthique

37. Les événements qui ont secoué récemment les secteurs public et privé soulignent la nécessité d'avoir un cadre de valeurs et un code d'éthique sains. Les organismes de réglementation et les organismes centraux du gouvernement définissent actuellement des politiques, des processus et des pratiques connexes qui devront être adoptés par les organisations.

38. La Banque possède un code de conduite pour ses employés (1999) et des lignes directrices visant la conduite des administrateurs (2001). À notre avis, il serait bon de les réviser pour s'assurer qu'ils sont conformes à l'esprit et aux dispositions du nouveau *Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique*, qui a été rendu public en septembre 2003. La direction nous a affirmé que la révision du code et des lignes directrices était en cours et que des modifications seraient présentées au Conseil d'administration en août 2004.

39. Le programme REAC TOTAL, qui prévoit un mécanisme pour régler le cas des clients insatisfaits, est administré par l'ombudsman de la Banque, qui relève directement du chef de la direction. Nous avons observé que le mécanisme de traitement des plaintes était clairement défini, mais il serait bon que la Banque précise les responsabilités et les rapports redditionnels de l'ombudsman. À notre avis, le mécanisme serait renforcé si l'ombudsman présentait ses rapports directement au Conseil d'administration et que ces rapports contenaient un résumé des recommandations formulées, leur état d'avancement ainsi que les réponses de la direction.

40. Certains éléments du code de conduite des employés concernent l'étude des plaintes internes. Nous avons remarqué que divers groupes participent à ce processus et que leurs responsabilités et rôles ne sont pas toujours clairement définis. Il est important que la Banque précise tout particulièrement les rôles et les responsabilités de la fonction de la vérification interne et de l'ombudsman dans le processus de traitement des plaintes. Cette politique devrait clarifier le processus de traitement des plaintes portées contre des cadres supérieurs ou des administrateurs pour actes répréhensibles. Au cours de l'examen spécial, la Banque a commencé à élaborer une politique sur la dénonciation. Nous avons été informés par la direction que cette nouvelle politique a été approuvée par le Conseil d'administration en mai 2004.

Planification stratégique et opérationnelle

41. La planification stratégique définit la nature d'une organisation, ses activités et les raisons qui les sous-tendent, en mettant l'accent sur l'avenir. Cela comprend l'évaluation et le rajustement de l'orientation de l'organisation pour affronter un environnement changeant. C'est un domaine où un conseil d'administration joue un rôle clé. C'est le plan d'entreprise qui ultimement guide la définition des objectifs institutionnels et l'affectation des ressources.

42. Nous avons examiné la planification stratégique de la Banque en vue de déterminer si son orientation et ses plans sont réalistes, s'ils tiennent compte des priorités du gouvernement et s'ils sont fondés sur des analyses appropriées du milieu opérationnel de la Banque, du marché, des risques et des conséquences financières et opérationnelles. Nous avons aussi évalué si la Banque communiquait clairement à ses employés son orientation stratégique et ses plans.

Les systèmes et les pratiques de planification stratégique et opérationnelle sont adéquats

43. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les systèmes et les pratiques de planification stratégique et opérationnelle sont adéquats. Le Conseil d'administration collabore avec la haute direction pour définir l'orientation stratégique de la Banque. L'orientation et les plans tiennent compte des priorités du gouvernement et sont fondés sur des analyses appropriées de l'économie canadienne, des développements dans le secteur des PME, des tendances dans le secteur du financement et des capitaux propres privés, ainsi que des contraintes financières et opérationnelles. L'orientation stratégique et les plans ont été communiqués clairement à l'ensemble des employés de la Banque.

44. Le processus de planification a permis à la Banque de faire face aux importants changements qui ont touché ses activités et ses opérations au cours des dernières années. Au cours de notre examen spécial de 1999, nous avons constaté que la Banque avait besoin de recueillir de l'information sur l'environnement économique externe auprès de diverses sources fiables, d'analyser cette information et de faire connaître les conclusions et les résultats de ces analyses à toute l'organisation pour veiller à ce que les décisions commerciales soient fondées sur la conjoncture actuelle. Au cours du présent examen, nous avons constaté que l'information qui sert à la planification provient de diverses sources fiables, tant internes qu'externes, comme les sondages menés auprès des clients et des employés et les profils économiques. Les documents de planification sont rédigés en vue d'être communiqués au plus grand nombre possible de personnes, ce qui favorise la réflexion stratégique à long terme au sein de la haute direction, renforce l'importance de la gestion et du développement des relations avec la clientèle et ajoute de la valeur pour les clients.

45. Dans son sommaire du Plan d'entreprise 2004-2008, la Banque a fixé des objectifs de rendement pour ses capitaux propres, pour le taux de rendement interne de ses placements de capital de risque et pour les revenus du Groupe-conseil. Ce sommaire présente aussi des objectifs mesurables visant la croissance du portefeuille de prêts, la satisfaction de la clientèle, l'engagement des employés et le ratio d'efficacité. Nous avons cependant remarqué que la Banque n'a pas fixé d'objectifs spécifiques à moyen et à long terme concernant les effets de ses activités sur les groupes cibles et les parties intéressées.

46. La Banque a aussi pour mandat de mettre davantage l'accent sur les services financiers et de gestion qui répondent aux besoins des Autochtones, des femmes et des jeunes entrepreneurs, et elle a pris des mesures à cet égard. Cependant, elle n'a pas fixé d'objectifs précis pour ces segments du marché. Cela réduit les moyens dont elle dispose pour évaluer son rendement et communiquer les résultats obtenus. Nous encourageons la Banque à établir des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour ces segments du marché, à élaborer des indicateurs de rendement, à surveiller régulièrement les résultats obtenus et à communiquer ces derniers.

Mesures du rendement et communication de l'information

47. Une évaluation et une communication claire de l'information sur le rendement en regard des objectifs d'intérêt public est essentiel pour assurer une saine gestion et répondre aux attentes à l'égard de la reddition de comptes et de la transparence au sein du secteur public. Nous nous attendions à ce que la Banque dispose d'un mécanisme d'évaluation du rendement qui donnerait un aperçu de ses activités et des résultats obtenus et permettrait de présenter des rapports sur le rendement à l'interne comme à l'externe. Nous nous attendions aussi à ce que la Banque dispose d'une gamme variée d'indicateurs de rendement qui lui permettraient d'évaluer les résultats de ses activités.

48. Nous avons constaté que la Banque possède un bon aperçu de ses activités et qu'elle évalue son rendement sur le plan opérationnel et financier en fonction des objectifs et des cibles à moyen et à long terme qui ont été établis à l'échelle de la Banque et de ses succursales. La reddition de comptes interne est fondée sur le suivi régulier du rendement en fonction des objectifs prioritaires. La Banque a élaboré des indicateurs de rendement qui servent à mesurer les résultats obtenus pour les prêts, les placements de capital de risque et les activités du Groupe-conseil, et elle les met régulièrement à jour. En outre, des rapports d'activité sont présentés régulièrement à la haute direction et au Conseil d'administration.

La mesure et la communication de la contribution aux objectifs d'intérêt public doivent être améliorées

49. Un des principaux objectifs institutionnels de la Banque est d'établir « une relation unique et précieuse avec les entrepreneurs canadiens afin de soutenir la création et la croissance de leurs entreprises ». Pour mesurer l'efficacité globale avec laquelle ses solutions d'affaires contribuent à l'atteinte de cet objectif, la Banque met l'accent sur des indicateurs de rendement comme le taux de satisfaction de la clientèle, le nombre et la valeur des prêts autorisés ainsi que le nombre et la valeur des placements de capital de risque. Ces indicateurs permettent certes d'évaluer dans une certaine mesure les résultats obtenus à court terme, mais ils ne mesurent pas clairement les effets à long terme des activités de la Banque sur les groupes cibles et les parties intéressées.

50. A l'avenir, la Banque doit aller au-delà du modèle de rapport sur le rendement qu'elle utilise actuellement, de façon à mieux rendre compte de la mesure dans laquelle elle s'acquitte de son mandat d'intérêt public. Étant donné qu'il faut beaucoup de temps pour que se fassent sentir les effets des activités sur l'atteinte d'une politique d'intérêt public à long terme, des bonnes pratiques de communication des résultats obtenus se doivent de prévoir des évaluations à différents moments. Pour mesurer les progrès réalisés en regard des objectifs établis, la Banque aurait intérêt à définir les résultats attendus de ses stratégies et de ses solutions d'affaires pour ce qui est de l'impact à moyen et à long terme sur la création et la croissance de ses clients. À notre avis, de tels indicateurs pourraient améliorer la reddition de comptes et les moyens dont disposent les parties intéressées pour évaluer de façon plus significative le rendement de la Banque.

51. Nous avons aussi remarqué que la Banque avait créé une équipe chargée de gérer les prêts de 5 millions de dollars et plus. En général, au fur et à mesure que la valeur des prêts augmente, le secteur privé offre un plus grand nombre de solutions de financement. Il est important sur le plan stratégique que la Banque préserve de bonnes relations d'affaires avec les prêteurs du secteur privé. Elle devrait donc envisager l'adoption de stratégies précises pour faire face aux risques qui pèsent sur ses relations avec le secteur privé, en fonction de critères préétablis.

52. Lors de notre examen spécial de 1999, nous avons observé que le rapport annuel de la Banque soutenait favorablement la comparaison avec ceux d'autres sociétés d'État, mais que ce rapport pouvait être amélioré au chapitre de la reddition de comptes. Après avoir examiné le Rapport annuel de 2003, nous avons constaté qu'il y avait davantage d'information sur les objectifs, les stratégies, les indicateurs de rendement et les résultats obtenus. Le rapport résume le rendement de la Banque et fait des liens

avec le Plan d'entreprise. Mais, pour certaines initiatives et activités, il ne contient pas d'analyses du rendement en regard d'objectifs ou de cibles établis. Nous encourageons la Banque à continuer d'améliorer son rapport annuel.

Gestion intégrée des risques

Des progrès importants ont été enregistrés dans le domaine de la gestion intégrée des risques

53. Dans notre rapport d'examen spécial précédent, nous avons indiqué que la Banque avait besoin d'intégrer la gestion des risques liés à ses activités afin de prendre en compte de manière objective et globale les principaux risques. Nous avons encouragé la Banque à mettre en œuvre les meilleures pratiques à cet égard afin d'être en mesure, entre autres, d'aider de manière adéquate le Conseil d'administration à gouverner et à surveiller efficacement les activités de la Banque.

54. Depuis, la Banque a réalisé des progrès importants dans l'élaboration d'un cadre de gestion intégrée des risques pour l'ensemble de l'organisation, grâce à l'engagement ferme du Conseil d'administration et de la haute direction à ce chapitre. Des priorités ont été établies en vue d'élaborer des systèmes intégrés et des programmes de formation dans les secteurs les plus critiques aux activités de prêts de la Banque, à savoir le risque de crédit lié aux prêts et le risque de concentration du portefeuille de prêts.

55. Un groupe de travail a été mis sur pied pour élaborer un cadre de gestion des risques et recenser les plus grands risques auxquels est exposée la Banque. Il s'agissait de décrire l'environnement de risque de la Banque et de cerner des points communs pour discuter des risques dans toute l'organisation. Le cadre vise à jeter les bases d'une mise en commun des connaissances des employés qui analysent les risques et élaborent des plans pour y faire face.

56. La Banque a recensé divers types de risques et les a classés en ordre de priorité sur une liste des « dix principaux risques », en fonction de la probabilité d'occurrence, des répercussions éventuelles au chapitre des pertes pour une année donnée et des moyens dont dispose la Banque pour les gérer. La direction et le Conseil d'administration évaluent désormais ces risques tous les ans. Le tableau ci-dessous résume les dix risques principaux.

Catégories de risque	Risques spécifiques
Risques de crédit	<ul style="list-style-type: none">• Les activités liées à chaque prêt• La concentration du portefeuille de prêts
Risques du marché	<ul style="list-style-type: none">• Les placements de capital de risque : les placements individuels et la concentration du portefeuille de placements• La trésorerie : le financement, l'appariement avec les actifs et les activités de couverture
Risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none">• Les systèmes• Le personnel et les compétences• L'appariement entre les incitatifs et les objectifs• La communication des résultats• Les stratégies et les solutions d'affaires• La réputation

57. En outre, la Banque a créé un Conseil de stratégie d'affaires qui regroupe des membres de la haute direction. Ce conseil a été chargé d'évaluer les risques stratégiques et opérationnels en adoptant une perspective multidisciplinaire. Le Conseil met l'accent sur les risques qui pourraient avoir des répercussions sur le rendement de la Banque dans des secteurs comme la mise au point de nouveaux produits, de systèmes importants et les réformes organisationnelles.

58. À la lumière de nos travaux d'examen, nous avons conclu que la Banque s'est dotée d'un cadre de gestion intégrée des risques qui lui permet de recenser, d'évaluer et de gérer les risques importants auxquels elle doit faire face. Nous avons aussi noté que certains secteurs étaient susceptibles d'être améliorés.

L'approche de gestion intégrée des risques a besoin de mûrir

59. À ce jour, la gestion intégrée des risques a été axée surtout sur les secteurs cruciaux pour les principales activités de la Banque : la gestion des risques de crédit et des risques du marché. La Banque doit développer davantage son approche de gestion intégrée des risques et mettre davantage l'accent sur les risques opérationnels.

60. Afin de mieux comprendre les risques opérationnels, la Banque vient d'analyser les facteurs qui mènent au déclassement des prêts. Cela lui a aussi permis de cerner les erreurs opérationnelles les plus courantes dans la procédure d'octroi des prêts. La Banque compte mettre en œuvre un plan, au cours des trois prochaines années, pour bien comprendre les risques opérationnels et les distinguer des risques de crédit lors de la procédure d'octroi des prêts. La capacité de déterminer et de quantifier les risques opérationnels retient l'attention de l'ensemble du secteur bancaire. Il sera important que la Banque suive les évolutions futures dans l'ensemble du secteur bancaire afin d'améliorer son analyse des risques opérationnels et les processus qui s'y rattachent.

61. La gestion des risques quant à la réputation de la Banque doit également faire l'objet d'une attention particulière. La Banque fait l'objet d'une couverture médiatique considérable et a reçu un grand nombre de demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* concernant certains événements médiatisés. Nous avons appris, lors des entretiens avec les membres de la haute direction et les membres du Conseil d'administration, qu'ils s'inquiétaient des effets de ces événements sur la réputation de la Banque. À notre avis, il importe que la Banque accorde une attention particulière à la gestion des risques associés à sa réputation.

Il faut associer plus étroitement gestion des risques et planification stratégique et opérationnelle

62. Nous avons noté que la gestion des risques n'est pas encore étroitement intégrée aux processus de planification stratégique et opérationnelle. Dans le cadre de la planification stratégique annuelle, les gestionnaires des secteurs d'activité et des régions doivent cerner et évaluer les principaux risques qui pèsent sur la Banque et élaborer des plans pour réduire les menaces et tirer avantage des possibilités qui pourraient avoir des répercussions sur les objectifs de la Banque.

63. Nous avons aussi observé que la Banque disposait d'un cadre officiel de planification, de mise à l'essai et de formation pour assurer la continuité des activités. Cependant, les plans des succursales n'ont pas été mis à jour depuis deux ans et demi environ. Récemment, la Banque a revu son modèle pour les plans de continuité des opérations dans ses succursales, qui l'étudient à l'heure actuelle. La direction nous a informés que les plans des succursales seraient mis à jour avant la fin mai de 2004.

64. Il importe aussi que le Conseil de stratégie d'affaires étudie régulièrement les secteurs qui posent les plus grands risques pour la Banque. La vice-présidente exécutive, Gestion intégrée du risque et des ressources, présente un rapport trimestriel au Conseil d'administration sur le profil de risques de la

Banque et ses effets sur les plans stratégiques et opérationnels. Nous avons toutefois remarqué que ces rapports ne traitaient pas des risques opérationnels. Par ailleurs, le plan actuel de gestion intégrée des risques pourrait être actualisé afin d'assigner des responsabilités et de fixer des objectifs visant la mise en œuvre de ces améliorations et l'avancement du développement de la gestion intégrée des risques.

Service du Marketing

La Banque a nettement augmenté ses capacités en marketing

65. Un rôle important du service du Marketing consiste à fournir de l'information pertinente sur le marché permettant à la Banque de raffiner ses solutions d'affaires pour continuer de répondre à des besoins en financement des petites et moyennes entreprises.

66. Nous avons constaté que le service du Marketing possède des systèmes et des pratiques qui appuient les plans stratégiques de la Banque et ses objectifs relatifs à la croissance et à la rentabilité de son portefeuille. Le service du Marketing fournit des informations fiables, en temps opportun, sur les besoins en financement des petites et moyennes entreprises. Nous avons constaté, à la suite de nos travaux et de nos entretiens dans les succursales, que le service du Marketing apporte un bon soutien aux activités de vente des succursales. Les stratégies de marketing et la mise au point de nouveaux produits reposent sur une bonne compréhension du marché, et leur mise en œuvre est efficace.

67. Nous avons aussi noté que les résultats des sondages sur la satisfaction des clients servent à formuler des recommandations concrètes pour aider le personnel sur le terrain dans ses efforts de vente. Cependant, nous sommes d'avis qu'il serait bon que la Banque recueille plus d'informations sur les demandes de prêt rejetées, sur les offres faites qui sont rejetées par les entrepreneurs contactés et sur les interruptions dans les relations d'affaires avec les clients. De telles informations pourraient s'avérer utiles pour évaluer dans quelle mesure la Banque répond aux besoins du marché et pour adapter ses solutions d'affaires. La direction nous a fait savoir que le système de gestion de l'amélioration des relations avec la clientèle (Customer Relation Enhancement Management ou CREM), qui est en développement, offrira les moyens techniques nécessaires pour recueillir ces informations et les centraliser.

68. Le personnel responsable du marketing est souvent en contact avec le personnel opérationnel sur le terrain, pour lui apporter un concours dans le secteur de la vente et l'aider à comprendre les principaux changements qui surviennent sur les marchés locaux. Le personnel sur place transmet souvent des informations verbales, qui ne sont pas nécessairement consignées en dossier de façon systématique et uniforme par le service du Marketing. Nous sommes d'avis que, dans l'intérêt de la Banque, il serait bon que le service du Marketing consigne régulièrement en dossier les informations jugées précieuses qu'il reçoit du personnel sur le terrain afin de contribuer à préserver la mémoire institutionnelle et à communiquer de l'information marketing uniforme dans l'ensemble de l'organisation.

69. Dans notre rapport d'examen spécial de 1999, nous encourageons la Banque à préparer un plan de marketing en vue d'encadrer le développement de ses solutions d'affaires et leur mise en marché. Nous notons que le service du Marketing a depuis défini un certain nombre de plans, qui ne sont toutefois pas encore complets. Par exemple, ils ne présentent pas d'informations sur les initiatives des grands établissements de prêts au Canada qui sont jugées stratégiques, ni sur les liens entre les stratégies nationales et régionales de la Banque, ni sur les liens entre les stratégies et les budgets de publicité et de promotion. Nous encourageons la Banque à compléter ses plans de marketing.

Activités liées aux prêts

70. Les prêts sont au cœur des activités de la Banque et représentent le secteur le plus rentable. On peut constater à l'annexe B que le portefeuille de prêts de la Banque a augmenté de près de 50 p. 100 entre le 31 mars 1999 et le 31 mars 2003. Les revenus provenant des activités de prêt ont plus que doublé durant cette même période.

71. Au cours de notre examen spécial de 1999, nous avons noté que la Banque avait besoin d'améliorer ses méthodes de gestion de son portefeuille et d'évaluation des risques liés à la concentration. Depuis, la Banque a renforcé ses pratiques dans ces deux secteurs. Nous avons donc conclu que les systèmes et pratiques liés aux activités de prêts contribuent à la croissance du portefeuille ainsi qu'aux objectifs d'intérêt public et de rentabilité fixés par la Banque. Nous avons aussi constaté que celle-ci possède des politiques, des processus et des contrôles adaptés pour faire en sorte que les activités de prêts soient administrées en fonction des seuils de tolérance au risque.

La Banque a renforcé son analyse et ses outils de gestion des risques liés aux prêts

72. Pour assurer un équilibre entre ses objectifs d'intérêt public et ses cibles relatives aux risques et à la rentabilité, la Banque a renforcé considérablement les outils d'analyse et d'évaluation qu'elle utilise pour gérer les risques liés aux prêts. Elle a instauré un nouvel outil (Analytix) pour gérer et surveiller les risques liés au portefeuille de prêts pour une succursale donnée, un secteur industriel particulier ou une solution d'affaires.

73. À notre avis, cette amélioration dans la gestion des risques aidera la Banque à atteindre l'un des objectifs les plus importants de son plan d'entreprise – prendre plus de risques avec les clients qui ont une entreprise à grand potentiel de croissance et une forte probabilité de faire affaires de nouveau avec la Banque. Les outils de gestion des risques sont bien compris et utilisés dans toute la Banque. Nous avons cependant observé que les principes qui sous-tendent la gestion des risques liés à la concentration ne sont pas encore inscrits dans une politique. La formalisation de ces principes permettrait d'appuyer l'approche actuelle en définissant les tests de tension et les seuils des listes de surveillance par industrie ou sous-groupe pour la surveillance effectuée par la direction, tout en tenant compte des exigences liées au mandat d'intérêt public.

Il y a des contrôles efficaces visant l'établissement des prix et les décisions liées aux prêts

74. La Banque a instauré l'Équitax : un mécanisme d'établissement de tarification permettant de calculer la tarification de chaque prêt de manière équitable à la fois pour la Banque et pour ses clients. Cet outil permet aux gestionnaires de fixer des taux d'intérêt équitables, adaptés aux risques que présente un client donné, en se servant d'une base de données sur les antécédents des clients. Cet outil est conforme aux meilleures pratiques de l'industrie pour ce qui est de la gestion des risques de crédit et de l'établissement de la tarification. Il permet à la Banque de jouer son rôle de prêteur complémentaire en lui donnant des moyens adéquats pour calculer la tarification des prêts en fonction des risques. Les gestionnaires disposent aussi de la marge de manœuvre nécessaire pour modifier les marges des taux d'intérêt de manière à respecter le mandat d'intérêt public de la Banque ou sa stratégie commerciale. On s'attend à ce que le processus d'établissement de la tarification s'améliore encore lorsque la Banque aura complété son projet visant à accroître le nombre de catégories de risque.

75. À la lumière des entretiens que nous avons eus avec les représentants de banques à charte, nous croyons comprendre que la Banque, en général, n'entre pas en concurrence avec elles. La haute direction de la Banque sensibilise continuellement ses représentants sur le terrain à la variabilité des bénéfices en fonction des écarts de taux d'intérêt. Le niveau de risque lié au portefeuille que la Banque est prête à assumer est présenté tous les ans au Conseil d'administration et est reflété dans le plan

d'entreprise de la Banque. Des rapports sur l'évolution de la rentabilité et des risques liés au portefeuille par rapport aux plans sont communiqués régulièrement au Conseil.

76. Les prêts sont assujettis à certaines conditions environnementales. Une évaluation des risques environnementaux est effectuée, si il y a lieu, avant d'autoriser le prêt. Nous avons noté que la politique relative aux risques environnementaux était respectée à la lettre et qu'elle était, en général, plus prudente que celle des banques commerciales. Elle prévoit l'exécution obligatoire de rapports environnementaux de la Phase I ou de la Phase II par des experts-conseils certifiés en matière d'environnement. Nous avons toutefois noté que la circulaire sur les risques environnementaux datait de 1996. Cette circulaire a subi un certain nombre de modifications ponctuelles depuis sa publication, mais elle doit être entièrement revue afin de tenir compte du contexte de la législation environnementale actuelle, des attentes et des questions qui doivent être abordées. Nous croyons savoir que cette mise à jour est en cours, avec l'aide d'une société d'experts-conseils certifiés, et qu'une nouvelle version de ce document sera publiée d'ici l'été 2004.

77. La Banque a effectué en 2001 un examen détaillé de ses processus et de sa structure liés aux prêts, pour atteindre trois grands objectifs : accroître l'efficacité, améliorer le taux de satisfaction et le taux de rétention des clients, et renforcer l'engagement des employés. La nouvelle structure de travail a été instaurée en 2002 grâce à la création de trois groupes d'employés chargés de répondre à des besoins différents. Un groupe se spécialise dans les relations avec les clients et dans la recherche de nouveaux clients (développeurs des affaires); un autre groupe est chargé d'administrer le portefeuille et de fidéliser les clients (développeurs du portefeuille); et le troisième groupe se consacre à l'analyse-rédaction des prêts provenant des autres équipes. Grâce à ce concept, la Banque a aussi décentralisé sa fonction de crédit. Ainsi, plus de 95 p. 100 des prêts sont désormais autorisés par son réseau local, ce qui permet à la Banque de rapprocher ses décisions de sa clientèle et du marché. C'est là un volet important du mandat de la Banque, à savoir accroître sa présence dans toutes les régions du pays.

Activités de placements de capital de risque

78. Pour appuyer ses objectifs d'intérêt public, le gouvernement a demandé à la Banque de faire des placements de capital de risque et il a réitéré son intention à cet égard lors de la revue du mandat de la Banque en 2000.

79. La Banque a élaboré une stratégie qui couvre le large éventail de besoins financiers des entreprises, du prédémarrage jusqu'à l'expansion. Elle utilise divers mécanismes pour atteindre ses objectifs, notamment les investissements de prédémarrage en technologies, les investissements dans des fonds, les investissements directs et le financements subordonné. Les engagements financiers pris en capital de risque par la Banque dans des entreprises sont généralement pour un horizon de quatre à sept ans, ce qui permet aux entreprises d'atteindre une valeur marchande susceptible d'intéresser d'autres investisseurs. Le portefeuille du groupe des investissements a augmenté, passant de 70 millions de dollars le 31 mars 1998 à 302 millions de dollars au 31 mars 2003, en excluant le volet du financement subordonné.

80. Nous avons conclu que les systèmes et les pratiques en vigueur pour les activités de capital de risque permettaient à la Banque de tirer parti des possibilités offertes par le marché et de répondre aux besoins des entreprises ciblées, conformément aux plans approuvés et aux objectifs visant la croissance et la rentabilité du portefeuille. Des contrôles adéquats garantissent que les activités de capital de risque sont administrées dans le respect du seuil de tolérance au risque fixé par la Banque.

81. Nous avons aussi constaté que la Banque avait réussi à régler les questions soulevées lors de notre dernier examen spécial – la surveillance et la communication de l'information concernant les investissements, la reddition de comptes concernant les fonds de capitaux de prédémarrage et la nécessité d'établir des seuils d'autorisation pour le total des investissements (directs et indirects) dans une même entreprise. Résultat, la Banque a amélioré les processus de diligence raisonnable et de reddition de comptes pour ce qui est de l'ensemble du portefeuille d'investissements.

La Banque recherche activement de nouveaux débouchés

82. Depuis notre dernier examen spécial, la Banque a lancé des initiatives majeures, fondées sur des analyses comparatives, pour tirer profit de nouvelles occasions sur le marché, répondre aux besoins du marché et atteindre son objectif, à savoir devenir un acteur plus important dans le secteur du financement de capital de risque et du financements subordonné. Ainsi, la Banque a adopté un modèle de secteurs d'affaires qui met l'accent sur la spécialisation et la technologie; elle a lancé les investissements de prédémarrage directs et un nouveau « fonds de fonds »; et elle a mis sur pied une équipe qui se consacre au financement subordonné. Cette équipe sera élargie grâce à la récente acquisition du portefeuille de CDP Accès Capital et de la création d'un nouveau fonds conjoint de 300 millions de dollars avec la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Il y a des contrôles efficaces visant les décisions relatives aux investissements

83. Le comité interne des placements de capital de risque (composé des vice-présidents et des responsables de la gestion des risques) examine et approuve tous les investissements, désinvestissements et modifications jusqu'à un certain seuil monétaire. Il soumet toutes les transactions excédant ce seuil à un comité du Conseil d'administration pour fin d'approbation. La Banque utilise en outre un large éventail de pratiques de surveillance, dont l'examen par les pairs et la participation d'organismes indépendants pour les dossiers qui concernent des ajouts de capital de risque complexes, et elle effectue un examen de suivi mensuel de tous les nouveaux financements subordonnés pendant leurs douze premiers mois.

84. Nous avons aussi remarqué que la Banque avait mis à jour son guide de l'utilisateur pour y inclure toutes les unités opérationnelles de l'équipe Capital de risque; élaboré un cours de formation pour tout le personnel qui s'occupe du capital de risque; et mis au point un logiciel pour les placements de capital de risque.

Il faut officialiser les politiques concernant les investissements et les désinvestissements

85. Pour favoriser la reddition de comptes dans les décisions relatives au capital de risque et le respect de son mandat, la Banque doit officialiser ses pratiques liées aux investissements et aux désinvestissements. Elle doit inscrire dans une politique institutionnelle officielle les principes directeurs à l'intention du groupe du Capital de risque. Cette politique, qui devra être approuvée par le Conseil d'administration, portera, par exemple, sur le désinvestissement de capital de risque et le rôle et les responsabilités du Comité interne des placements de capital de risque. Par ailleurs, les principes sous-jacents qui régissent les décisions de ce Comité devraient être officiellement consignés en dossier.

Activités de consultation

Il y a eu des améliorations notables au sein des activités de consultation

86. Pour être en mesure de s'adapter plus efficacement aux besoins en évolution des PME canadiennes, la Banque a effectué un important examen de ses services de consultation entre 1996 et 1998. Elle a alors constaté que ses services devenaient redondants étant donné que de nouveaux acteurs sur le marché proposaient des formations, des conseils et des avis sur la planification d'entreprise. L'examen a aussi permis de constater qu'en ciblant les clients dans son portefeuille de prêts, elle pourrait permettre au Groupe-conseil d'atteindre l'objectif de recouvrement des coûts à long terme.

87. Lors de notre examen spécial de 1999, la Banque s'employait à terminer la transformation de ses activités de consultation. Nous avons alors fait des commentaires sur les plans d'action qu'elle avait préparés, en soulignant que les rôles et responsabilités pour les actions qui restaient à mener n'étaient pas clairement définis et qu'il n'y avait pas de date d'achèvement prévue.

88. La Banque a depuis fait des progrès notables pour ce qui est de la prestation de ses services de consultation. Ainsi, elle a embauché des directeurs supplémentaires qui ont l'expérience du rôle de consultation dans les domaines des PME et de la gestion de projets et elle a revu les solutions proposées par le Groupe-conseil pour mieux répondre aux besoins des PME. Elle a aussi rationalisé son réseau de consultants pour appuyer ses secteurs de spécialisation, à savoir la croissance, la qualité, l'exportation et le commerce électronique. Enfin, la Banque a examiné le rôle stratégique du Groupe-conseil et adopté en 2002 une stratégie qui a eu pour effet d'intégrer les services de consultation aux services financiers selon le concept de guichet unique pour le client.

89. Au cours de la dernière année, la Banque a continué à mettre en œuvre cette stratégie. Les grands objectifs sont d'aider les petites entreprises à devenir de moyennes entreprises et les entrepreneurs canadiens, à améliorer leur capacité de gestion et de leadership. Lors de nos visites dans les bureaux régionaux, nous avons constaté que la mise en œuvre de la stratégie allait bon train.

90. Les principales sources d'information de la Banque pour ce qui est du marché des services de consultation et des besoins de la clientèle sont le personnel sur le terrain et ses sondages sur la satisfaction des clients. Nous avons noté que l'information recueillie sur le terrain est communiquée verbalement et de manière informelle au siège social de la Banque. Cependant, nous avons trouvé peu de documents illustrant la manière dont cette information avait été analysée. Nous avons également remarqué que l'information découlant des sondages sur la satisfaction des clients est analysée seulement de manière informelle par le Groupe-conseil et qu'il n'y a aucun document étayant les analyses, les plans d'action qui en découlent et les calendriers. À notre avis, pour optimiser l'utilisation de l'information recueillie et préserver la mémoire institutionnelle, la Banque doit mieux documenter ses analyses portant sur le marché de consultation et les besoins des clients.

Il faut élaborer un cadre d'évaluation

91. Après plusieurs années de transformation de ses services de consultation, la Banque doit élaborer un cadre intégré pour évaluer la mise en œuvre de sa stratégie. Un tel cadre pourrait regrouper les divers objectifs à court et à long terme et les indicateurs de rendement qui ont été établis en vue d'évaluer l'efficacité générale de la stratégie, ainsi que les exigences relatives à la communication de l'information sur le rendement, à l'interne comme à l'externe.

92. À la lumière de nos travaux, nous avons conclu que la Banque possède des systèmes et des pratiques qui garantissent que ses activités de consultation visent à fournir des services de qualité supérieure, à répondre aux besoins des clients et à faciliter le démarrage et la croissance des PME.

Gestion des ressources humaines

93. La Banque sait que son personnel est le socle de l'organisation : sa stratégie de gestion des ressources humaines repose sur le principe que des employés motivés vont offrir des services de qualité supérieure aux clients.

94. Nous nous attendions à ce que la Banque possède des systèmes et des pratiques permettant de veiller à ce que ses employés possèdent les compétences et connaissances de base nécessaires à l'atteinte de ses buts et objectifs. Nous nous attendions aussi à ce que son plan de rémunération tienne compte de ses stratégies et de ses objectifs institutionnels, notamment en respectant l'équilibre entre son mandat d'intérêt public et ses activités commerciales.

Les pratiques de planification de la formation et de la relève de la Banque fonctionnent bien

95. Dans la foulée du dernier examen spécial, la Banque a sollicité l'avis de ses employés par l'entremise d'un sondage sur la motivation des employés, de groupes de discussion et de rencontres avec les cadres supérieurs. Elle a défini un plan d'action et s'est employée à régler les points signalés par les employés. Le service des ressources humaines a précisé que sa mission et son rôle étaient de faciliter et d'appuyer les travaux des groupes opérationnels de la Banque. Par ailleurs, il veille à ce que tous les services recensent leurs besoins en matière de compétences et de perfectionnement et adoptent des outils qui vont les aider à atteindre leurs objectifs à cet égard.

96. Consciente de la nécessité de former et de retenir des employés qui possèdent les compétences pertinentes pour ses activités, la Banque a adopté des politiques, des processus et des outils en conséquence. Ainsi, dans le cadre du système de gestion de carrière, on s'attend à ce que les employés jouent un rôle actif dans leur avancement et leur perfectionnement professionnels. L'Institut du leadership de la BDC et le Forum du président sur le leadership ont été lancés pour faire en sorte que la Banque dispose des compétences et des moyens dont elle a besoin dans ce domaine pour relever les défis commerciaux. Ces initiatives permettent aussi de recueillir des informations précieuses pour planifier la relève tout en favorisant une culture axée sur l'apprentissage et la croissance. Ces outils et ces méthodes de formation et de perfectionnement semblent certes adaptés à la Banque, mais leur efficacité reste encore à être démontrée. Nous encourageons la Banque à continuer d'évaluer ces initiatives pour veiller à ce qu'elles soient adaptées à ses besoins.

97. La Banque a examiné ses pratiques dans le domaine de la planification de la relève. Elle a recensé les postes clés et approuvé un plan de relève, qui est régulièrement révisé par le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. Nous avons remarqué que, depuis le dernier examen spécial, le taux de roulement du personnel s'est amélioré et que le délai moyen pour combler un poste vacant a été réduit.

Il faut analyser davantage en profondeur certains éléments des programmes de rémunération

98. La Banque a élaboré un programme global de rémunération, qui vise à favoriser l'embauche ainsi qu'à motiver et à retenir le personnel dont elle a besoin. Les employés ont droit à un salaire de base calculé en fonction de leur échelon, et à des primes de rendement variables calculées en fonction de l'atteinte des objectifs institutionnels et individuels. De plus, il y a des plans d'intéressement à long terme pour les employés affectés au capital de risque, pour les employés travaillant au financement subordonné

et pour les cadres supérieurs. Les salaires sont comparés annuellement à ceux offerts dans des organisations semblables pour faire en sorte qu'ils reflètent les niveaux de rémunération et les stratégies en vigueur.

99. Nous avons constaté que les complexes plans d'intéressement à long terme nécessitent de nombreux calculs et qu'ils ont été modifiés souvent depuis 2000. Nous admettons certes qu'il peut s'avérer nécessaire d'effectuer des modifications pour s'adapter aux nouvelles circonstances, mais nous nous inquiétons de leur fréquence. À notre avis, la Banque doit élaborer des scénarios, selon divers résultats d'exploitation, illustrant clairement quels en seraient les effets éventuels sur son programme de rémunération globale et transmettre cette information au Conseil d'administration lorsqu'elle lui demande d'approuver des modifications aux plans d'intéressement. Cela contribuerait à garantir que la rémunération globale répond aux besoins et à la situation actuels et qu'il peut soutenir la concurrence par rapport à ce qui est offert dans le secteur financier tout en tenant compte des valeurs du secteur public à cet égard.

Activités de trésorerie et gestion des risques

100. La Banque gère sa situation de trésorerie et de liquidités et finance ses activités en prévoyant ses besoins de trésorerie futurs, en administrant son portefeuille de placements, en faisant des emprunts sur les marchés financiers et monétaires pour financer ses activités de prêts, et en gérant les risques liés aux opérations de trésorerie.

101. Étant donné que la Banque dépend en grande partie d'emprunts pour financer ses activités, elle s'efforce de réduire le coût de ses emprunts en émettant divers titres d'emprunt structurés sur les marchés internationaux, ce qui l'expose aux risques de change et à ceux du marché boursier. Elle gère ces risques en modifiant de manière synthétique la structure de ses instruments de dette émis au moyen d'instruments financiers dérivés, ce qui l'expose davantage au risque de crédit de contrepartie. La Banque surveille donc en permanence son exposition à cet égard. Grâce à ses méthodes d'emprunt et au recours aux instruments financiers dérivés sur les marchés monétaires et financiers, la Banque peut réduire le coût de ses emprunts et veiller à ne pas s'exposer outre mesure sur les marchés financiers, comme l'exige sa loi constituante.

Les systèmes et les pratiques de gestion de la trésorerie appuient des décisions judicieuses en matière d'investissement et d'emprunt

102. Les activités du service de la trésorerie dans le domaine de la gestion des liquidités, des investissements et des emprunts exposent la Banque à divers risques financiers, notamment le risque du marché, le risque de crédit, le risque de change et le risque des taux d'intérêt. Pour faire face à ces risques ou les restreindre, la Banque a défini des politiques et des processus qui sont conformes aux lignes directrices élaborées pour les sociétés d'État par le ministre des Finances. Le Comité de gestion de l'actif et du passif, qui se compose de cadres supérieurs, supervise les activités de gestion de ces risques et assure la conformité aux politiques de trésorerie. Le bureau de surveillance de la trésorerie, qui a été créé pour surveiller l'exposition de la Banque aux risques et le respect des politiques de gestion des risques de trésorerie, signale tous les cas de non-respect à ce Comité.

103. La gestion des risques de trésorerie et le respect des lignes directrices émises par le ministre des Finances pour les sociétés d'État reposent sur l'implantation réussie de son système électronique de gestion des risques ASKARI. Complètement opérationnel, le système sert à gérer l'exposition aux risques des taux d'intérêt, du marché (grâce à la méthode de valeur à risque) et de crédit de contrepartie pour ce qui est de la plupart des instruments financiers dérivés. En vertu des accords de soutien de crédit entre la Banque et la plupart des contreparties à un instrument dérivé, celles-ci doivent fournir des garanties lorsque les risques de crédit dépassent une limite donnée.

104. Les instruments dérivés les plus complexes sont encore évalués manuellement. Il importe que la Banque continue d'évaluer des méthodes davantage automatisées afin d'effectuer ces calculs avec un minimum d'intervention manuelle et plus souvent.

105. La Banque surveille son capital et en mesure la suffisance, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. L'évaluation des risques liés à la suffisance du capital concerne les éléments suivants : le capital comptable; le capital réglementaire (par genre d'actif : prêts garantis; prêts non garantis; et placements de capital de risque); et le capital économique, en fonction de l'exposition aux risques et de la probabilité de pertes. La suffisance du capital comptable est évaluée au cours du processus de planification de l'organisation et les besoins en financement sont présentés au gouvernement dans le plan d'entreprise. Le capital économique est évalué et fait l'objet d'un rapport trimestriel au Conseil d'administration.

106. Nous avons conclu que les stratégies et activités de trésorerie de la Banque sont conformes aux objectifs institutionnels, aux dispositions légales et au seuil de tolérance au risque, et qu'elles sont effectuées de manière rentable. Nous avons aussi noté que la Banque avait donné suite aux constatations de notre examen spécial de 1999 concernant la gestion de la trésorerie et le risque de contrepartie.

Gestion des technologies de l'information

107. Étant donné l'importance des technologies de l'information (TI) pour les activités de la Banque, nous nous attendions à ce que la planification, le développement, l'implantation et la gestion des systèmes de TI puissent assurer la continuité des opérations, satisfassent les besoins en information à un coût acceptable et en temps opportun, et favorisent les objectifs de croissance de la Banque.

L'environnement des systèmes de technologies de l'information s'est amélioré de façon notable

108. Dans notre rapport spécial de 1999, nous avons noté la nécessité d'améliorer la structure organisationnelle de la fonction des TI et sa gestion du changement, la planification de la continuité des activités, le développement des systèmes et la gestion des projets.

109. Depuis, la Banque a fait des progrès notables dans les systèmes et pratiques visant à améliorer l'environnement de ses technologies de l'information. Elle a embauché trois nouveaux directeurs des systèmes et technologies et augmenté l'effectif à temps plein au sein de son équipe des TI. La Banque continue à avoir recours à plusieurs sous-traitants en informatique, mais c'est généralement lorsqu'elle a besoin de leurs compétences précises pour développer un projet. Cette façon de faire permet de lancer rapidement les projets, surtout ceux qui font appel aux nouvelles technologies, et de transférer des compétences aux employés permanents.

110. La Banque a mis sur pied un comité des investissements en TI, composé de cadres supérieurs, qui est chargé d'étudier et d'approuver les principales initiatives dans ce secteur. Le comité a mis au point plusieurs grandes applications de gestion, notamment le système de gestion de l'amélioration des relations avec la clientèle (Customer Relation Enhancement Management ou CREM), le système de veille stratégique et les portails de la Banque, qui devraient être mis en œuvre au cours des trois prochaines années. La Banque a pris des mesures pour réduire les risques et obtenir des résultats positifs. À cette fin, elle a adopté une nouvelle méthode de développement, créé un bureau de gestion de programme, établi des règles pour la régie des projets, défini une architecture de technologie intégrée et affecté des ressources d'utilisateurs finaux à de grands projets de développement. Enfin, en stabilisant ses activités quotidiennes et en utilisant des processus plus robustes, le groupe des TI a réduit le nombre de problèmes et d'interruptions de service prolongées et a amélioré la sécurité. Les résultats d'une

enquête sur la satisfaction des usagers indiquent un fonctionnement plus stable et un soutien aux clients internes amélioré.

La Banque doit améliorer ses processus de planification et d'établissement de priorité pour ses projets

111. Étant donné la taille de la Banque et ses ressources limitées, le nombre de projets en cours simultanément pourrait détourner les efforts consacrés à de grands projets essentiels, comme CREM – un des projets clés pour la Banque en raison de son importance, de sa complexité et de son développement à l'interne. Bien que la direction ait montré un engagement ferme envers la réussite de ce projet et qu'elle ait pris bon nombre de mesures pour gérer les risques et obtenir des résultats positifs, nous sommes d'avis qu'il faut améliorer la planification des projets et l'établissement de leur priorité.

112. Nous suggérons qu'à l'avenir la Banque revoie ses processus de planification et d'établissement de priorités, de façon à limiter le nombre de projets simultanés afin de mener plus rapidement à bien les initiatives stratégiques et d'accélérer le rendement de ses investissements.

113. Nous avons aussi noté que la Banque préparait des études de cas pour ses initiatives concernant les systèmes d'information, notamment des analyses avantages-coûts qui sont utilisées par le comité des investissements pour approuver les projets et établir leur ordre de priorité. Cependant, les analyses avantages-coûts ne tiennent pas compte des coûts de maintenance et de soutien qui sont nécessaires tout au long de la durée utile d'un système. L'ajout de ces coûts dans les analyses permettrait d'obtenir clairement le coût total pour un projet avant son approbation. Notre examen des rapports internes de la direction sur l'état d'avancement du projet CREM indique que, bien que le coût total soit conforme au budget total, les efforts et les coûts de développement sont plus élevés que prévu. Nous encourageons la Banque à continuer à surveiller ces efforts et ces coûts pour veiller à ce que l'écart entre les montants prévus et les montants réels ne se creuse pas, et que la mise en œuvre du projet dans son ensemble respecte le budget établi.

114. Nous avons aussi noté des incohérences dans les rapports sur l'état d'avancement des projets, quant aux éléments présentés au titre des coûts et des efforts de développement. L'uniformisation des rapports sur les projets améliorerait la gestion de ces derniers.

115. À l'heure actuelle, un agent de sécurité relève du directeur de l'administration et de la planification des TI, qui, à son tour, fait rapport au vice-président des systèmes et de la technologie. La surveillance des incidents de sécurité visant les TI et leur signalement devraient être la responsabilité d'un employé qui est indépendant du service des systèmes et de la technologie. Il serait bon, pour la Banque, qu'elle modifie ce rapport hiérarchique pour mieux séparer les tâches.

CONCLUSION

116. Comme nous l'avons déjà indiqué dans notre opinion résultant de l'examen spécial, nous avons conclu que, pendant la période visée par l'examen, les systèmes et les pratiques de la Banque ont été conçus et appliqués de manière à procurer une assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées avec économie et efficacité, et que les opérations étaient réalisées avec efficacité.

117. Nous avons aussi identifié, tout au long de ce rapport, diverses possibilités d'amélioration de la qualité de ces systèmes et pratiques. À notre avis, la Banque devrait accorder une attention particulière aux éléments suivants :

- fournir de l'information plus complète et en temps opportun au Conseil d'administration sur les secteurs clés à risque, toutes les questions importantes et les programmes de rémunération du personnel;
- réaffirmer ses valeurs et ses pratiques en matière d'éthique;
- améliorer la mesure et la communication de sa contribution à long terme à l'atteinte des objectifs d'intérêt public;
- affiner la gestion intégrée des risques, surtout en ce qui concerne les risques opérationnels; et
- officialiser les pratiques d'investissement et désinvestissement des placements en capital de risque.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

La BDC vient de compléter sa 60^{ième} année et elle continue de répondre aux besoins des entrepreneurs à l'échelle du pays. La reconfirmation de son mandat par le Parlement (lors des audiences publiques devant le Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie de la Chambre des communes) en avril 2002 a permis de réitérer l'orientation future de la BDC, acceptée par les clients, les milieux financiers et les employés.

La BDC, qui s'emploie activement à fournir un service à la clientèle de qualité et à favoriser l'engagement de ses employés, remplit sa mission et réalise sa vision d'aider les entreprises canadiennes à prospérer et à croître en se fondant sur ses valeurs fondamentales que sont le leadership éthique, la responsabilisation et le travail d'équipe.

Nous accusons réception de ce rapport et, comme ce fut le cas avec les rapports précédents, nous avons l'intention de tenir compte de toutes les observations qui y sont énoncées dans nos plans d'entreprise stratégiques, de la façon suivante :

Fournir de l'information plus complète et en temps opportun au Conseil d'administration sur les secteurs clés à risque, toutes les questions importantes et les programmes de rémunération du personnel

La BDC s'est engagée à utiliser les meilleures pratiques dans tous les aspects de sa régie d'entreprise et de sa gestion. Les communications entre la direction et le conseil d'administration doivent être exhaustives et transparentes. La direction a d'ailleurs déjà pris des mesures afin que l'information sur toutes les questions importantes fournie au conseil d'administration soit complète et opportune. Plus particulièrement, aux fins de la gestion intégrée continue des risques, le rapport périodique sur le risque de crédit présenté au conseil d'administration sera étoffé de manière à inclure les autres mesures importantes d'atténuation et de gestion des risques qui seront mis en œuvre. Au cours du dernier exercice, les pratiques de rémunération de la BDC présentées au Comité des ressources humaines du conseil d'administration ont fait l'objet d'un examen et d'une analyse plus détaillés ainsi que de discussions approfondies.

Réaffirmer ses valeurs et ses pratiques en matière d'éthique

La BDC fait la promotion active du leadership éthique auprès de tous ses employés en s'appuyant sur une fondation solide composée de valeurs fondamentales, de politiques claires (p. ex., Code de conduite et politique d'admissibilité), en gérant le rendement, en tenant des forums auxquels participent la direction et les employés, en organisant des discussions avec les membres du personnel de tous les niveaux, et en assurant une saine gestion de ses activités courantes (processus de diligence raisonnable, processus de gestion des fournisseurs et pratiques de gestion des ressources humaines bien établie). Conformément à sa mission, la BDC s'emploie à fournir un service à la clientèle de qualité et fait la promotion de la responsabilisation, du travail d'équipe et de l'épanouissement de ses employés à cette fin. Comme n'importe quelle autre organisation, la BDC doit veiller à ce que les règles établies soient respectées et continuera d'améliorer ses politiques, ses processus et ses systèmes d'information de manière à obtenir le comportement désiré de l'ensemble de ses employés. Le Code de conduite de la BDC est en train d'être examiné et une version actualisée sera présentée au conseil d'administration plus tard cette année. De plus, une politique de dénonciation d'actes fautifs a déjà été approuvée par le conseil d'administration.

Améliorer la mesure et la communication de sa contribution à long terme à l'atteinte des objectifs d'intérêt public

En jouant son rôle complémentaire, qui a été établi pour la première fois dans la nouvelle loi sur la BDC adoptée en 1995 et confirmé par le Parlement en 2002, la BDC s'emploie à combler quatre types de lacunes du marché : les lacunes sur le plan des risques, de la taille, de la souplesse et des connaissances. La BDC remplit sa mission en prenant un risque calculé visant à lui permettre d'obtenir un rendement égal au coût à long terme des fonds provenant du gouvernement. Le gouvernement a demandé à la BDC de planifier de manière à réaliser un surplus. En conséquence, la BDC doit donc parvenir à concilier son rôle d'intérêt public avec sa responsabilité financière.

Les sept indicateurs de rendement de la BDC servent de base à l'évaluation de ses progrès sur le plan commercial et sur le plan de son rôle d'intérêt public. La BDC élabore ses stratégies en se fondant sur des analyses de marché continues et la rétroaction de ses clients afin de s'assurer que ses services répondent aux besoins particuliers des entrepreneurs canadiens. Cette information est analysée et fait l'objet de rapports internes par notre Conseil de stratégies d'affaires.

Les commentaires favorables que la BDC a reçus de ses 23 000 clients et d'autres groupes concernés l'ont grandement aidée à concilier son rôle d'intérêt public et son rôle commercial. La BDC a constaté qu'il est difficile de trouver des mesures d'intérêt public satisfaisantes. La BDC s'engage à continuer d'avoir une perspective à plus long terme sur le plan de sa contribution à l'intérêt public par l'élaboration d'une carte de pointage à cet égard qui pourrait consister en des mesures quantitatives et/ou qualitatives additionnelles.

Affiner la gestion intégrée des risques, surtout en ce qui concerne les risques opérationnels

La BDC a adopté la gestion intégrée des risques du point de vue de l'exploitation, de la planification et de la gestion, et s'emploie activement à développer des outils de gestion pour ses principaux risques, qui ont surtout liés au crédit. Le plan de gestion intégrée des risques de la BDC prévoit des projets dont la nature aura comme conséquence une sensibilisation accrue à la nécessité de gérer les risques et une amélioration globale des pratiques de la gestion des risques intégrés. En tant qu'institution financière, la BDC est consciente des risques opérationnels inhérents à tous les aspects de ses activités, s'inspire des discussions en cours entourant les travaux de Bâle et intégrera, au cours des prochaines années, les risques opérationnels à ses projets de gestion intégrée des risques.

Officialiser les pratiques d'investissement et désinvestissement des placements en capital de risque

La BDC a déjà amorcé un projet à cette fin qui devrait être terminé d'ici la fin de l'année. Certains éléments de cette initiative n'existent pas présentement dans l'industrie du capital de risque et la BDC devra jouer un rôle de pionnier relativement à la meilleure pratique.

En conclusion, nous aimerions remercier le bureau du vérificateur général du Canada et KPMG et leurs équipes respectives pour leur contribution utile relativement à ce rapport.

ANNEXE A – LES SYSTÈMES ET PRATIQUES EXAMINÉS ET LES CRITÈRES D'EXAMEN

Gouvernance

Le Conseil d'administration s'assure que les rôles et responsabilités associés aux activités de gouvernance sont bien définis et appliqués et qu'un régime de gouvernance bien articulé est en place et protège les intérêts de la Banque et de son actionnaire.

Planification stratégique et opérationnelle

La Banque communique clairement son orientation et ses plans. L'orientation et les plans sont réalistes, tiennent compte des priorités du gouvernement et sont fondés sur des analyses appropriées du milieu, du marché, des risques, ainsi que des répercussions financières et opérationnelles.

Le Conseil d'administration, en se fondant sur l'information nécessaire et reçue en temps opportun, donne l'orientation stratégique requise et prend des décisions de gouvernance permettant à la Banque d'atteindre ses objectifs et d'obtenir les résultats prévus.

Mesures du rendement et communication de l'information

Le rendement des opérations est mesuré en fonction des objectifs et des cibles établis au niveau institutionnel et des succursales. Le rendement fait l'objet de rapports réguliers afin de faciliter la prise de décisions et la reddition de comptes autant à l'interne qu'à l'externe.

Gestion intégrée des risques

Le cadre de gestion intégrée des risques permet d'identifier, d'évaluer (niveau de tolérance acceptable) et de gérer l'ensemble des risques importants auxquels est confrontée la Banque. Le plan d'action est communiqué et mis en œuvre efficacement.

Marketing

Les systèmes et pratiques de marketing soutiennent la planification stratégique et la réalisation des objectifs de développement du portefeuille et de rentabilité de la Banque. Les stratégies de marketing et le développement de nouveaux produits reposent sur une bonne connaissance du marché, répondent aux besoins de la clientèle et sont mis en œuvre efficacement.

Activités de prêts

Les activités de prêts contribuent à la croissance du portefeuille, au mandat d'intérêt public et aux objectifs d'intérêt public et de rentabilité de la Banque.

Activités de placements de capital de risque

Les activités de placements de capital de risque permettent à la Banque de saisir les possibilités du marché de façon à répondre aux besoins des entreprises ciblées conformément aux plans approuvés et aux objectifs de croissance et de rentabilité du portefeuille.

Activités de consultation

Les activités de consultation, axées sur un service de qualité, répondent aux besoins du marché et favorisent la création et la croissance de PME canadiennes.

Gestion des ressources humaines

Les systèmes et les pratiques de gestion des ressources humaines appuient les objectifs institutionnels et permettent à la Banque de se doter d'un effectif suffisant et compétent au moyen du recrutement, du perfectionnement et de la formation, de l'évaluation du rendement et de la rémunération.

Gestion des technologies de l'information

La planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information assurent la continuité des opérations et satisfont les besoins en information à un ratio coût/bénéfice acceptable, en temps opportun, et appuient les objectifs de croissance de la Banque.

Gestion du risque de crédit, du portefeuille de prêts et des placements de capital de risque

Des politiques, des procédures et des contrôles appropriés sont en place afin d'assurer la croissance ciblée et la rentabilité du portefeuille en fonction du seuil de tolérance au risque de la Banque.

Activités de trésorerie et gestion des risques

Les stratégies et activités de trésorerie sont conformes aux objectifs institutionnels, aux dispositions légales et au seuil de tolérance au risque de la Banque, et elles sont effectuées au coût le plus bas possible.

ANNEXE B – PRINCIPALES MESURES DU RENDEMENT ET DONNÉES FINANCIÈRES ¹

	2003	2002	2001	2000	1999
Principales mesures du rendement					
Niveau de satisfaction de la clientèle	91 %	90 %	88 %	88 %	86 %
Niveau d'engagement des employés	76 %	75 %	63 %	Non disponible	Non disponible
Ratio de productivité des prêts (c'est-à-dire le ratio des frais d'exploitation et d'administration par rapport au revenu net d'intérêts et autres revenus – plus le ratio est petit, mieux c'est)	47,8 %	48,5 %	52,6 %	54,7 %	57,4 %
Portefeuille de prêts en cours (en milliards de dollars)	6,7 \$	6,1 \$	5,4 \$	4,9 \$	4,5 \$
Revenus du Groupe-conseil (en millions de dollars)	18,2 \$	18,2 \$	17,7 \$	19,4 \$	17,8 \$
Taux de rendement interne (TRI) sur 10 ans pour l'ensemble des placements de capital de risque	16,3 %	25,6 %	27,9 %	24,9 %	13,6 %
Rendement du capital-actions ordinaire (RCO)	2,7 %	5,7 %	12,6 %	18,7 %	6,4 %

	2003	2002	2001	2000	1999
Principales données financières (en milliers de dollars)					
<i>REVENU</i>					
Revenu net d'intérêts – prêts	338 156	312 273	302 225	263 358	242 341
Autres revenus – prêts	30 800	28 372	Inclus plus haut	Inclus plus haut	Inclus plus haut
Frais d'exploitation et d'administration – prêts	(176 449)	(165 187)	(158 971)	(144 038)	(139 198)
Provision pour créances irrécouvrables – prêts	(98 000)	(95 000)	(106 000)	(94 000)	(61 019)
Revenu provenant des prêts	94 507	80 458	37 254	25 320	42 124
Revenu (perte) du capital de risque	(59 485)	(20 977)	56 168	80 039	(4 124)
Perte du Groupe-conseil	(3 142)	(5 748)	(5 100)	(4 254)	(5 216)
Revenu net	31 880	53 733	88 322	101 105	32 784
<i>PORTEFEUILLES</i>					
Prêts – montant brut	6 715 345	6 070 699	5 412 408	4 902 922	4 501 193
Prêts - provision cumulée pour créances irrécouvrables	(426 709)	(401 786)	(358 154)	(294 804)	(252 448)
Prêts – déduction faite de la provision cumulée pour créances irrécouvrables	6 286 636	5 669 513	5 054 254	4 608 118	4 248 745
Placements de capital de risque - déduction faite des réductions cumulatives de la valeur comptable des placements	301 945	271 064	206 360	145 107	110 298

¹ Source : Rapports annuels de la Banque de développement du Canada

ANNEXE C – STATISTIQUES SUR LES NOUVEAUX PRÊTS AUTORISÉS²

	2003	2002	2001	2000
Valeur moyenne des nouveaux prêts autorisés (\$)	321 199	302 874	300 445	291 341
<u>Nouveaux prêts autorisés – Ventilation du nombre de prêts selon la taille</u>				
100 000 \$ ou moins	46,5 %	44,8 %	43,2 %	41,0 %
Plus de 100 000 \$ à 250 000 \$	22,8 %	24,4 %	24,7 %	25,4 %
Plus de 250 000 \$ à 500 000 \$	15,2 %	16,0 %	17,2 %	18,3 %
Plus de 500 000 \$ à 1 000 000 \$	8,6 %	9,1 %	9,5 %	10,4 %
Plus de 1 000 000 \$	6,9 %	5,7 %	5,4 %	4,9 %
<u>Nouveaux prêts autorisés – Ventilation du nombre de prêts selon la région géographique</u>				
Provinces de l'Atlantique	12,4 %	10,4 %	11,3 %	12,7 %
Québec	33,4 %	34,9 %	35,7 %	37,4 %
Ontario	31,9 %	32,9 %	30,9 %	27,2 %
Prairies, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut	12,5 %	11,5 %	12,2 %	12,5 %
Colombie-Britannique et Yukon	9,8 %	10,3 %	9,9 %	10,2 %
<u>Nouveaux prêts autorisés – Ventilation des dollars selon la taille</u>				
100 000 \$ ou moins	7,7 %	7,9 %	7,5 %	7,3 %
Plus de 100 000 \$ à 250 000 \$	12,1 %	14,2 %	14,3 %	15,3 %
Plus de 250 000 \$ à 500 000 \$	17,3 %	19,1 %	20,7 %	22,4 %
Plus de 500 000 \$ à 1 000 000 \$	19,2 %	21,5 %	22,4 %	25,7 %
Plus de 1 000 000 \$	43,7 %	37,3 %	35,1 %	29,3 %
<u>Nouveaux prêts autorisés – Ventilation des dollars selon la région géographique</u>				
Provinces de l'Atlantique	10,8 %	9,1 %	9,3 %	10,2 %
Québec	35,8 %	36,6 %	39,4 %	42,7 %
Ontario	36,5 %	37,1 %	33,2 %	30,0 %
Prairies, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut	9,2 %	9,9 %	10,4 %	9,8 %
Colombie-Britannique et Yukon	7,7 %	7,3 %	7,7 %	7,3 %

² Données internes non vérifiées de la Banque de développement du Canada, qui excluent les prêts commerciaux aux étudiants et les marges de crédit globales, qui ne sont plus offerts depuis l'exercice 2003.