

Sommaire du plan d'entreprise BDC

2008-2012

Budget d'exploitation

Budget des dépenses en capital

Canada 





Le présent document est un résumé du plan d'entreprise qui a été approuvé par le conseil d'administration de BDC en janvier 2007 et par le gouverneur en conseil au printemps 2007, conformément aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances*.

Table des matières

RÉSUMÉ

1.0 INTRODUCTION	1
1.1 Mandat de BDC	1
1.2 Capacité d'exploitation et d'emprunt	1
1.3 Valeurs fondamentales	2
1.4 Énoncés de mission et de vision	2
1.5 Régie d'entreprise	3
1.5.1 Structure du conseil et des comités	3
1.5.2 Structure organisationnelle et de direction	3
1.5.3 Ombudsman	4
1.6 Respect des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor	4
1.7 Lettre des priorités ministérielles	5
1.8 Coup d'œil sur BDC	7
2.0 STRATÉGIE D'ENTREPRISE	9
2.1 Actions stratégiques (Quel est le contexte et quelle est notre stratégie de réponse?)	9
2.1.1 Réagir aux tendances du marché	9
Permettre aux PME de tirer parti de la mondialisation	9
Faciliter la réussite des transmissions d'entreprise	15
Favoriser l'investissement dans des actifs incorporels	17
Commercialiser la recherche	20
2.1.2 Être un élément de différenciation sur le marché	22
Servir de passerelle vers des pratiques exemplaires grâce à la consultation	22
Développer des marchés d'entrepreneurs	24
Faire preuve d'innovation et de souplesse	27
2.1.3 Excellence opérationnelle	28
Viser l'efficacité opérationnelle	28
Protéger le portefeuille de base	30
2.1.4 Excellence en gestion	31
Rester centré sur la régie d'entreprise, la transparence et la responsabilisation	31
Améliorer continuellement la gestion du risque à l'échelle de la Banque	34
Comparer pour adopter les pratiques exemplaires qui conviennent à la taille de BDC	36
2.2 Prévoir les ressources nécessaires et produire des résultats (de quelles ressources aurons-nous besoin pour réaliser notre stratégie?)	38
2.2.1 Capital humain	38
Attirer, embaucher, développer et retenir des personnes de talent	38
Favoriser l'apprentissage et le développement	38
Créer un leadership efficace	38
2.2.2 Capital d'information	42
Intégrer la plateforme de prêts et étendre les renseignements sur les entreprises	42
Améliorer la productivité et le contrôle des TI	42
2.2.3 Capital organisationnel	44
Établir un réseau afin de favoriser les relations et d'accroître notre rayon d'action	44
2.3 Résultats recherchés (quels sont les résultats clés que nous visons?)	45
2.3.1 Intérêt public	45
Créer et développer des entreprises canadiennes prospères qui peuvent croître et affronter la concurrence sur des marchés qui évoluent	45
Inspirer et soutenir les entrepreneurs canadiens	45
2.3.2 Clients	46
Établir une relation précieuse et unique avec les entrepreneurs canadiens pour soutenir la création de leur entreprise et les accompagner au stade de la croissance	46
2.3.3 Viabilité financière	47
Maintenir une rentabilité suffisante pour réinvestir dans la croissance des entreprises clientes	47
Remplir notre mandat de développement tout en maintenant notre viabilité financière	47
2.4 Tableau général des indicateurs de rendement clés	48

3.0 CAPITAL DE RISQUE	49
3.1 Évaluation externe de l'industrie canadienne du capital de risque (CR)	49
3.1.1 Contexte de l'industrie canadienne du CR	49
3.1.2 Questions structurelles auxquelles est confrontée l'industrie canadienne du CR	50
3.2 Évaluation externe des activités de capital de risque de BDC.....	50
3.2.1 Présence de BDC au Canada et incidences sur les régions	51
3.2.2 Réalisations de BDC.....	53
3.2.3 Rendement de BDC par rapport aux principaux facteurs de rendement	56
3.3 Mise en œuvre de la stratégie de CR pour 2008-2012	57
3.3.1 Stratégie d'investissement direct au stade du prédémarrage	58
3.3.2 Stratégie de financement du prédémarrage et de la commercialisation.....	58
3.3.3 Stratégie de créneaux spécialisés d'investissement direct en capital de risque.....	59
3.3.4 Stratégie d'investissement dans des fonds spécialisés.....	59
3.4 Résumé	60
4.0 PLAN FINANCIER	61
4.1 Hypothèses économiques	61
4.2 Principes comptables et estimations décisifs	61
4.3 Rendement prévu.....	62
4.3.1 Rendement prévu en matière de financement, de financement subordonné et de consultation	63
4.3.2 Rendement prévu en matière de capital de risque	64
4.3.3 Budget des dépenses en capital : Résumé des dépenses prévues	65
4.3.4 Rendement des capitaux propres prévu (RCP)	65
4.4 Annexe au plan financier	65
<i>FAITS SAILLANTS DE NATURE FINANCIÈRE.....</i>	66
<i>REVENU TOTAL SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ.....</i>	66
<i>BUDGET D'EXPLOITATION (DÉPENSES).....</i>	66
<i>BILAN PRÉVISIONNEL.....</i>	67
<i>ÉTAT PRÉVISIONNEL DES RÉSULTATS ET DES RÉSULTATS ÉTENDUS</i>	68
<i>ÉTAT PRÉVISIONNEL DES FLUX DE TRÉSORERIE</i>	68
5.0 ANNEXE A : GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS ET DES TERMES DÉFINIS	69

RÉSUMÉ

Le présent document est le Sommaire du plan d'entreprise de la Banque de développement du Canada (BDC) pour la période de planification 2008-2012. Il mise sur les 62 années au cours desquelles la Banque a réussi à créer et à développer des entreprises canadiennes prospères capables de croître et d'affronter la concurrence sur des marchés en évolution, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle mondiale.

La Banque de développement du Canada

La Banque de développement du Canada (BDC) est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Comme le stipule la *Loi sur la Banque de développement du Canada* de 1995, BDC a pour mandat de soutenir et stimuler l'entrepreneuriat au Canada en offrant des services financiers (financement des prêts à terme, financement subordonné et capital de risque (CR)) et des services de consultation. Depuis l'établissement de sa nouvelle loi en 1995, BDC a été rentable année après année, versant 118,7 millions de dollars en dividendes à son actionnaire unique, le gouvernement du Canada.

BDC est la « **Banque de développement** » du Canada. C'est la seule institution financière au Canada qui se consacre uniquement à l'essor de l'entrepreneuriat. La valeur qu'elle a créée pour le grand public et son actionnaire se mesure en milliers de PME (petites et moyennes entreprises) canadiennes prospères qu'elle a aidées à réussir.

Citée parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada en 2006, BDC sert 27 000 entrepreneurs d'un océan à l'autre par le truchement de son réseau de 92 succursales.

Avec 3,5 % du marché canadien de prêts à terme et 6 % du marché du CR, BDC représente un modeste intervenant dans son créneau. BDC exerce ses activités là où le marché présente des lacunes, complétant les services offerts par les autres institutions financières.

Une institution financière unique

BDC se concentre sur les entreprises en démarrage, les innovateurs, les fabricants et les exportateurs qui doivent toujours faire face à un taux plus faible d'approbation du financement. Une approche globale de l'évaluation du risque, et des tarifs correspondants, permet à BDC d'aider ces entreprises dont les besoins financiers dépassent souvent le niveau de tolérance au risque des prêteurs traditionnels. Son financement à terme de projets protège le précieux fonds de roulement de ces PME, favorisant la diversification du bilan et la croissance.

La vision à long terme de la Banque est tout aussi importante. BDC est un prêteur patient qui accompagne ses clients, dans les bons moments comme dans les moments difficiles. Elle offre des modalités souples et adapte son calendrier des paiements aux cycles économiques qui sont propres à ses clients. C'est particulièrement utile pour les secteurs des services, comme le tourisme et la construction.

La présence de BDC dans les régions est très importante, et ses employés dévoués ont des relations étroites et précieuses avec les entrepreneurs canadiens ainsi qu'une connaissance exceptionnelle de leurs besoins. Les liens étroits établis avec ses clients permettent à BDC de mettre au point des services novateurs. Unique sur le marché, BDC a développé un savoir-faire en financement d'actifs incorporels, tels que la formation et la propriété intellectuelle, pour favoriser l'augmentation de la productivité, dans laquelle il est reconnu qu'il y a une lacune au Canada.

BDC Consultation permet également à BDC de se distinguer sur le marché. Les services de consultation, fournis par non moins de 500 consultants indépendants, aident les entrepreneurs à gérer leur entreprise, qu'il s'agisse de conseils sur la façon d'améliorer

la compétitivité grâce à l'efficacité opérationnelle ou de la façon de gérer les ressources humaines et les pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

Ces caractéristiques font de BDC un partenaire unique pour les entrepreneurs canadiens. Les clients déclarent dans les sondages annuels que la souplesse de BDC à chaque stade du développement de leur entreprise et son service de qualité sont les principales raisons de leur choix de BDC comme partenaire et conseiller de confiance. À l'étranger, BDC est reconnue comme une banque de développement de référence parmi ses quelque 100 homologues dans le monde.

Occasions et défis au cours de la période de planification

BDC a mis au point une plateforme vouée à la réussite d'où elle peut soutenir les PME canadiennes, et elle entend continuer à soutenir ses clients dans les difficultés qu'ils auraient et les occasions qui pourraient se présenter à eux durant la période de planification.

Le Canada entre dans la nouvelle ère de la mondialisation qui s'accompagne de l'essor des économies émergentes et de l'évolution de la structure industrielle. Elle a aussi des conséquences importantes pour les fabricants clients de BDC – au nombre de 7 000, ils constituent la pierre angulaire de son portefeuille. BDC a réagi et continuera de réagir en sensibilisant ses clients aux marchés émergents, les aidant à élaborer des plans d'action afin de devenir plus concurrentiels et finançant la mise en œuvre de leurs stratégies de développement sur ces marchés. Grâce à ces stratégies, les clients de BDC pourront augmenter leur productivité et intégrer les données des économies naissantes afin de pouvoir profiter d'une chaîne d'approvisionnement mondiale; cela leur permettra de réussir à affronter la concurrence sur les marchés en place ainsi qu'à en conquérir de nouveaux.

La stratégie de transmission d'entreprise de BDC, lancée l'an dernier, a suscité un vif intérêt parmi les clients de BDC. La stratégie sensibilise les entrepreneurs à l'importance de la transmission de leur entreprise, et les aide à planifier le processus de même qu'à financer la transaction. L'une des caractéristiques principales qui distingue l'approche de BDC est sa capacité à financer un plus grand pourcentage des actifs incorporels (achalandage) dans le cadre des transactions de transmission d'entreprise qui dépassent souvent le niveau de tolérance au risque des prêteurs traditionnels. La stratégie de transmission d'entreprise de BDC est bien reçue par les autres institutions financières en ce qu'elle leur donne l'occasion de joindre leurs services traditionnels au financement plus risqué de BDC afin d'offrir un montage financier complet à leurs clients.

Stratégie de BDC Capital de risque

En tant qu'investisseur en capital de risque, BDC investit dans 270 entreprises canadiennes (dans 205 d'entre elles directement), portant les résultats de leurs recherches et leurs innovations technologiques sur le marché mondial.

À la demande du ministre de l'Industrie, une évaluation externe des activités de capital de risque (CR) de BDC a été effectuée en 2006. Les résultats sont extrêmement positifs. BDC joue un rôle anticyclique positif dans l'industrie depuis 2001, alors que les investissements en général diminuent au Canada. BDC remplit effectivement son mandat, qui vise à combler sur le marché du CR les lacunes relatives aux investissements dans les entreprises de technologie en début de croissance. L'évaluation a permis de confirmer que BDC est un catalyseur des investissements directs et des investissements dans des fonds. En outre, la Banque est un moteur de la commercialisation, ayant mis en rapport 61 % des entreprises en prédémarrage et en début de croissance avec 14 universités et laboratoires de recherche établis dans tout le pays. BDC a également réussi à attirer près de trois fois plus d'investisseurs étrangers vers les entreprises de son portefeuille que la moyenne de l'industrie. Ces investisseurs apportent des réseaux, de la technologie ainsi qu'un savoir-faire commercial et administratif aux entreprises bénéficiant d'investissements de BDC.

Ces cinq dernières années, BDC a invariablement obtenu par effet de levier plus de quatre dollars de l'industrie du CR pour chaque dollar qu'elle a investi.

Tablant sur ses réalisations et son expérience, BDC entend, pour la période de planification :

- ▶ favoriser les investissements dans les entreprises de technologie qui se situent à un stade peu avancé et ce faisant, combler les lacunes du marché créées par le risque plus élevé de ces transactions;
- ▶ continuer d'attirer des capitaux dans la catégorie d'actifs que sont les entreprises qui en sont au tout premier stade de leur développement grâce à une stratégie d'investissement dans des fonds;
- ▶ identifier les technologies et les sous-secteurs porteurs et concentrer les investissements et les activités dans ces domaines;
- ▶ examiner l'état du portefeuille de façon périodique pour concentrer ses efforts sur les gagnants potentiels, afin d'ajouter de la valeur à ces entreprises et d'attirer des investissements supplémentaires d'autres investisseurs pour soutenir leur croissance;
- ▶ au besoin, gérer des fonds de tiers (tels que le fonds GO Capital¹) afin de mettre à profit l'impact de BDC sur le marché, une reconnaissance évidente du savoir-faire de BDC sur le marché;
- ▶ enfin, devenir un catalyseur de commercialisation en collaborant plus étroitement avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et le Conseil national de recherches du Canada à la réalisation d'un éventail de services de commercialisation devant aider les innovations canadiennes à monter sur la scène internationale.

La stratégie de CR reconnaît que les entreprises inscrites au portefeuille CR de BDC sont encore très jeunes et que la Banque devra les accompagner pendant près de dix ans afin de les amener à maturité et d'optimiser leurs conditions de retrait.

Cadre stratégique de BDC

Misant sur une méthode de pointage équilibré, le plan de l'exercice en cours présente un nouveau cadre de planification – une carte stratégique.

La carte garantit que les ressources concordent avec les actions stratégiques de la Banque et énonce clairement les résultats que BDC veut atteindre, tant pour ses clients que pour l'actionnaire.

Tout aussi important, ce plan prévoit un cadre de responsabilité structuré qui permet de mesurer le rendement et de faire rapport sur la façon dont BDC continue de soutenir les PME canadiennes par le biais de sa stratégie.

Conclusion

Jusqu'à présent, les résultats de BDC sont excellents. Pendant la période de planification, BDC continuera de jouer un important rôle complémentaire en comblant les lacunes du marché. Elle sera rentable et continuera de verser des dividendes au gouvernement du Canada.

BDC continuera d'innover en finançant des projets de PME ayant pour objectif d'augmenter leur productivité et d'accroître leur compétitivité, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle mondiale. Elle compte également miser sur le savoir-faire qu'elle détient actuellement pour

¹ Go Capital est un fonds de 50 millions de dollars devant soutenir la création d'entreprises dans tous les secteurs des sciences et de la technologie, y compris les sciences naturelles, les sciences de la vie et les technologies de l'information. Le fonds GO Capital est né d'un partenariat entre les secteurs public et privé. BDC est le commandité et gestionnaire des investissements de GO Capital pour les autres commanditaires et investisseurs institutionnels.

agir à titre de catalyseur sur le marché afin d'attirer des investissements indépendants privés et d'accélérer la commercialisation de la recherche au Canada. Comme il est indiqué dans le plan d'entreprise, BDC entend accomplir tout ce qui précède et poursuivre sa croissance dans les limites des capacités financières dont elle dispose à l'heure actuelle.

1.0 INTRODUCTION

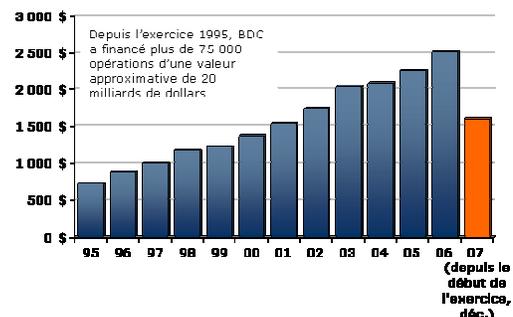
1.1 Mandat de BDC

- ▶ La Banque de développement du Canada (BDC) est une société d'État qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Comme le stipule la Loi sur la Banque de développement du Canada de 1995, BDC a pour mandat de soutenir et stimuler l'entrepreneuriat au Canada en offrant des services financiers (financement des prêts à terme, capital de risque (CR) et financement subordonné) et des services de consultation.
- ▶ BDC est la « **Banque de développement** » du Canada. C'est la seule institution financière au Canada qui se consacre uniquement à l'essor de l'entrepreneuriat. BDC accompagne les petites et moyennes entreprises (PME) depuis leur établissement (comme la commercialisation de la recherche appliquée) jusqu'à leur maturité (les fabricants établis par exemple), et finance plusieurs cycles d'innovation et d'amélioration de la productivité.

1.2 Capacité d'exploitation et d'emprunt

- ▶ Les services financiers de BDC visent à compléter ceux qu'offrent les autres institutions financières. C'est pourquoi BDC est un précurseur dans le secteur des services financiers. Elle met en effet au point des solutions et services novateurs pour combler les lacunes actuelles et nouvelles du marché. Dans le cadre de ce rôle complémentaire, BDC tient de plus en plus lieu de banque qui offre du financement par quasi-capitaux propres et qui propose, à l'échelle nationale, du financement partiellement garanti aux PME.
- ▶ BDC occupe un créneau relativement petit, à savoir 3,5 % environ du marché des prêts à terme². BDC CR joue un rôle de premier plan dans le capital de risque en tout début de croissance. Pour mettre à profit ses ressources limitées, BDC s'associe à d'autres institutions financières et investisseurs.
- ▶ C'est sur les marchés financiers internationaux que BDC se procure l'argent qu'elle prête. Ses financements sont accordés directement aux PME canadiennes selon des normes commerciales et à des taux proportionnés au risque. BDC agit essentiellement à titre d'intermédiaire financier entre les marchés financiers et les PME canadiennes.
- ▶ BDC doit obtenir un rendement du capital qui est au moins égal au coût moyen à long terme des fonds du gouvernement. BDC ne reçoit pas de crédits annuels du gouvernement du Canada. C'est plutôt ce dernier qui, en tant qu'unique actionnaire de BDC, reçoit une rémunération annuelle tirée des profits de la Banque. À ce jour, BDC a versé 118,7 millions de dollars en dividendes au gouvernement³.
- ▶ BDC compte un réseau de 92 succursales⁴. Elle répond aux besoins de près de 27 000 entrepreneurs canadiens. Son portefeuille engagé en prêts, en financement subordonné et en capital de risque s'élève à plus de 10 milliards de dollars. BDC remplit annuellement environ 2 000 mandats de consultation. Grâce à une approche décentralisée, BDC prend des décisions de crédit localement en fonction de la viabilité du projet de l'entrepreneur.

AUTORISATIONS NETTES HISTORIQUES DE BDC
Prêts et financement subordonné
(en millions de dollars)



² Source : Programme de recherche sur le financement des PME, Statistique Canada, Industrie Canada, Finances Canada, version 2006 d'après les données du calendrier 2004.

³ Rien qu'en 2006, BDC a versé 20,8 millions de dollars en dividendes à son actionnaire.

⁴ Nombre de succursales au 31 décembre 2006.

Principaux services

BDC Financement

Prêts garantis et solutions spécialisées (partiellement garanties et non garanties) surtout conçus pour favoriser les entreprises en démarrage, l'investissement dans les actifs incorporels, les projets de croissance des entreprises, les projets d'innovation, l'investissement dans l'équipement, et ce, à des fins de modernisation et de transmission d'entreprise.

BDC Financement subordonné

Instrument hybride alliant financement par emprunts et financement par capitaux propres, qui est surtout offert à des entreprises qui existent depuis longtemps pour les soutenir dans le cadre de certains projets de croissance.

BDC Capital de risque

Placements en actions pour couvrir chaque étape du cycle de développement d'une entreprise, du prédémarrage à l'expansion. Axé principalement sur les entreprises à un stade précoce qui élaborent des technologies génératrices de perturbation et qui promettent de devenir des chefs de file mondiaux sur des marchés à créneaux, dans quatre secteurs cibles : les sciences de la vie, les télécommunications, les technologies de l'information et les technologies de pointe.

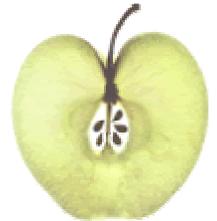
BDC Consultation

Services de consultation personnalisés principalement offerts par l'entremise d'un réseau national de consultants professionnels externes et conçus pour aider les entrepreneurs canadiens à approfondir leurs compétences en gestion.

1.3 Valeurs fondamentales

Récemment désignée comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada, BDC met à profit le talent de ses 1 700 employés qui constituent la pierre angulaire de sa réussite. L'orientation client de BDC est une valeur que partagent tous les employés. Les valeurs fondamentales de l'organisation en sont la preuve. Mises au jour lors d'un processus de consultation auprès des employés dans tout le pays, ces valeurs sont les suivantes :

- ▶ Éthique
- ▶ Connexion client
- ▶ Esprit d'équipe
- ▶ Responsabilité
- ▶ Équilibre travail-vie personnelle



1.4 Énoncés de mission et de vision

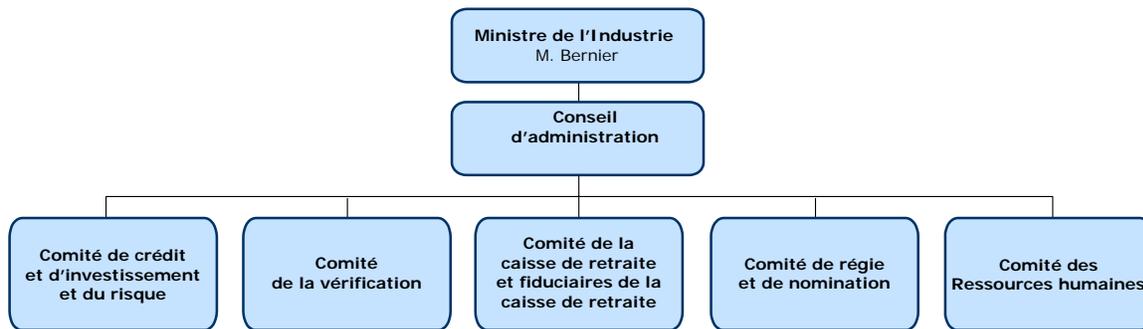
« Notre mission est de favoriser la création et la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) en leur offrant des services financiers (prêts, capital de risque et financement subordonné) et de consultation opportuns et appropriés. »

« Nous voulons contribuer de façon unique et significative au succès d'un entrepreneurship dynamique et novateur, dans l'intérêt de tous les Canadiens et Canadiennes. »

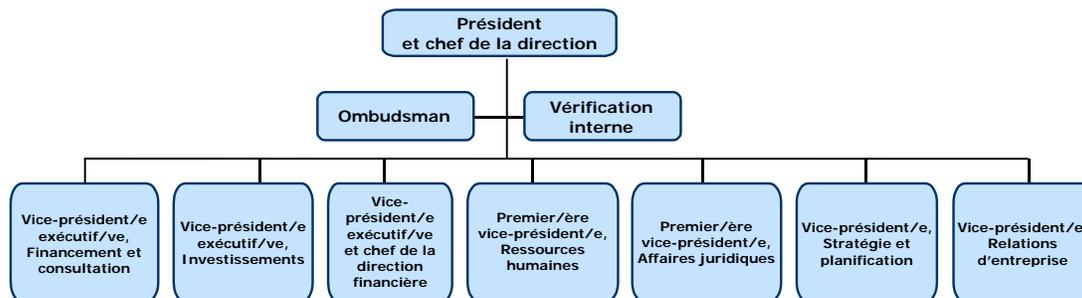
1.5 Régie d'entreprise

BDC fonctionne sans lien de dépendance avec le gouvernement du Canada. Toutes les décisions d'affaires sont prises de façon autonome et selon une structure bien définie de régie d'entreprise. BDC, en la personne du ministre de l'Industrie, est responsable devant le Parlement. Les lettres de priorités qu'adresse le ministre de l'Industrie au président du conseil d'administration de BDC indiquent l'orientation de la politique⁵. La direction de BDC élabore ensuite les stratégies à utiliser pour la mettre en œuvre.

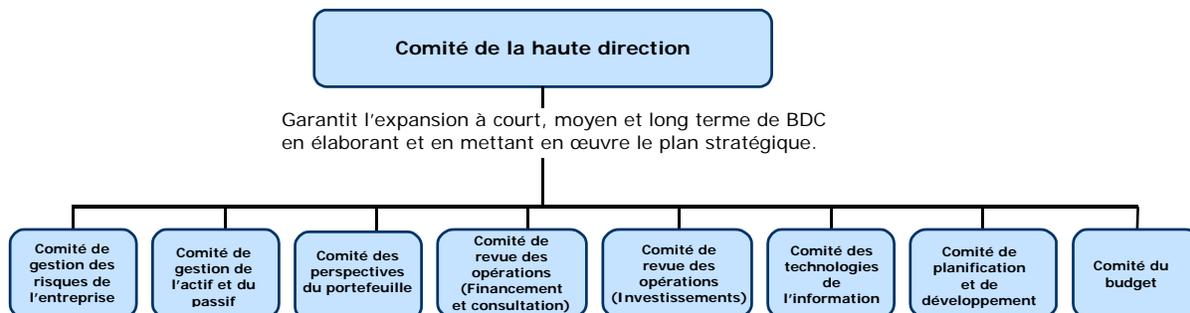
1.5.1 Structure du conseil et des comités



1.5.2 Structure organisationnelle et de direction



Dans le cadre de la nouvelle structure de régie d'entreprise interne et pour obtenir des gains de rendement interfonctionnels, BDC a aussi réorganisé la structure de ses comités de direction. Le graphique ci-dessous présente les neuf comités internes.



⁵ La dernière lettre du ministre de l'Industrie se trouve à la section 1.7.

1.5.3 Ombudsman

L'ombudsman de BDC doit faire en sorte que les clients et le personnel soient traités de façon juste et équitable. Elle assure également la bonne régie d'entreprise en facilitant la résolution, dans la confidentialité, d'actes répréhensibles (à l'interne comme à l'externe), voire leur divulgation. C'est pourquoi l'ombudsman de BDC travaille sans lien de dépendance avec la direction de BDC tout en faisant partie intégrante de sa structure de régie d'entreprise. Elle doit rendre compte de toutes les questions au président et chef de la direction, à l'exception de la divulgation interne d'un acte répréhensible pour lequel elle relève du Comité de la vérification du conseil d'administration. Elle fait aussi rapport annuellement au conseil d'administration.

Du point de vue du client, l'ombudsman surveille le Programme REAC TOTAL de BDC, qui offre une Charte des droits du client, un Mécanisme de règlement des plaintes et un Processus de médiation indépendante. L'ombudsman de BDC veille à l'application de la Charte des droits du client et coordonne le processus de médiation indépendante. Son travail est axé sur la satisfaction du client et de l'employé, et vise tous les niveaux de gestion de BDC.

1.6 Respect des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor

En sa qualité de société d'État fédérale, BDC se conforme pleinement aux règlements concernant l'affichage de la marque « Canada » dans toutes les utilisations de son identité visuelle.

BDC respecte la *Loi sur les langues officielles*, et ses activités sont conformes aux règlements et politiques établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor, et favorisent l'épanouissement économique et social des collectivités minoritaires des langues officielles.

1.7 Lettre des priorités ministérielles

Minister of Industry



Ministre de l'Industrie

Maxime Bernier
Ottawa, Canada K1A 0H5

T R A D U C T I O N

Le 17 juillet 2006

M. Cedric Ritchie
Président du conseil d'administration
Banque de développement du Canada
5, Place Ville-Marie, Bureau 400
Montréal (Québec) H3B 5E7

Monsieur le président du conseil,

Je voudrais profiter de l'occasion qui m'est donnée de revoir les priorités actuelles de la Banque de développement du Canada (BDC) et de mettre en lumière celles qui devraient plus particulièrement attirer l'attention du conseil d'administration et de la direction de la Banque avant le lancement du prochain processus de planification d'entreprise.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à ce que le Canada dispose de l'environnement adéquat pour favoriser la concurrence, à savoir un environnement qui accueille et aide les entreprises, entrepreneurs et investisseurs novateurs.

BDC joue un rôle primordial dans la création de cet environnement : elle occupe un créneau unique sur le marché en tant que fournisseur complémentaire de services financiers, travaille en partenariat avec les secteurs public et privé, et fournit un ensemble de services à toutes les étapes de développement d'une entreprise. BDC, qui met constamment l'accent sur les entreprises et exportateurs novateurs, collabore avec les entrepreneurs dans le but d'établir et de développer des entreprises qui n'auraient pas pu voir le jour ou n'auraient pas réussi à atteindre leur plein potentiel sans les produits et services de la Banque. Si BDC réussit si bien à répondre aux besoins de ces entreprises à haut risque, c'est parce qu'elle comprend mieux que quiconque l'évolution des besoins des clients au cours de l'expansion de leur entreprise, et qu'elle offre des produits et services sur mesure.

Comme le marché du capital de risque évolue sans cesse, la Banque doit souvent évaluer les tendances du marché et adapter ses stratégies d'investissement en conséquence. Afin de mieux comprendre la façon dont BDC relève ces défis, je vous suggère d'obtenir un rapport indépendant de la stratégie et des activités de la Banque en matière de capital de risque. Ce rapport devrait vous aider dans la préparation du plan d'entreprise 2008-2012.

...2



- 2 -

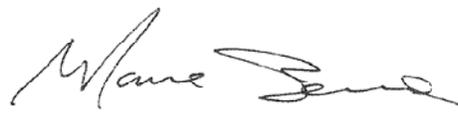
Pour ce qui est de la régie d'entreprise, le Vérificateur général a signalé dans l'examen spécial de 2004 de BDC que la Banque avait fait des progrès considérables, notamment sur le plan de la gestion du risque et des conflits d'intérêts. Le présent gouvernement accorde une attention toute particulière à la responsabilité et à la transparence. Je considère ce point comme une évolution positive et j'attends avec impatience d'en savoir plus à ce sujet dans votre plan d'entreprise 2008-2012. Le présent gouvernement s'engage également à faire preuve d'excellence en matière de régie d'entreprise, d'où la nécessité d'un bon conseil d'administration. Je vous encourage donc à réfléchir sur les compétences requises pour devenir membre du conseil d'administration, et à proposer des candidats qui possèdent les connaissances et l'expérience spécialisées dont BDC a besoin.

Le gouvernement tient à favoriser, à l'avenir, l'expansion des entreprises canadiennes prospères qui sont capables de se développer et de faire face à la concurrence sur le marché mondial. J'encourage BDC à continuer à jouer un rôle important dans le financement des petites entreprises et des entreprises privées en R. et D., à promouvoir la commercialisation et l'adoption réussies des nouvelles technologies, à permettre aux entreprises canadiennes de relever les défis de la mondialisation et de saisir les occasions qu'elle offre, sur les marchés nationaux et internationaux, ainsi qu'à travailler en collaboration avec d'autres sociétés financières d'État – au moyen notamment d'activités de capital de risque – pour éviter que les différents programmes ne se chevauchent ou ne se répètent inutilement. Je m'attends à ce que BDC fasse preuve de souplesse en répondant aux besoins individuels des petites et moyennes entreprises. Il s'agit en effet d'élaborer des réponses adéquates aux futurs problèmes tels que les transferts de propriété d'entreprise, et de continuer à favoriser le développement des entrepreneurs canadiens autochtones.

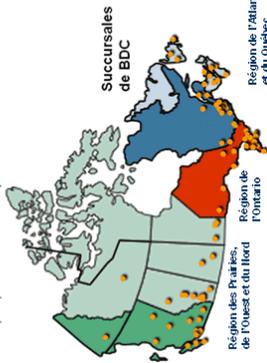
Pour conclure, j'ajouterais que la Banque de développement du Canada contribue fortement à favoriser une culture entrepreneuriale au Canada. Grâce à cette culture, les idées donnent naissance à des entreprises prospères qui peuvent réussir et faire face à la concurrence dans leur propre pays comme à l'étranger. Je parcourrai avec grand intérêt le rapport sur vos activités de capital de risque et votre plan d'entreprise 2008-2012 pour voir comment BDC relève ces défis et saisit ces occasions.

Votre tout dévoué,

ORIGINAL SIGNÉ PAR



Maxime Bernier



Succursales de BDC

Région de l'Atlantique et du Québec

Région de l'Ontario

Région des Prairies

Région de l'ouest et du Nord

ASSUMANT LE LEADERSHIP EN TANT QUE BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA, BDC :

- participe à la création et au développement d'entreprises canadiennes prospères qui peuvent croître et affronter la concurrence sur des marchés en évolution;
- conseille et soutient les entrepreneurs canadiens;
- répond aux besoins des entreprises à toutes les étapes de leur développement, du démarrage à l'expansion;
- comble les besoins en financement des fabricants, des exportateurs et des secteurs fondés sur les services;
- finance l'investissement dans des actifs incorporels pour favoriser l'amélioration de la productivité;
- donne aux entrepreneurs l'accès à des services de consultation, professionnels et abordables;
- assure la disponibilité de capitaux à valeur ajoutée (par des investissements en capital de risque et des services de financement) afin de soutenir le développement de nouvelles entreprises centrées sur la technologie au Canada.

Mission

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

Vision

Contribuer de façon unique et significative au succès d'un entrepreneuriat dynamique et novateur, dans l'intérêt de tous les Canadiens et Canadiennes.

Valeurs fondamentales

- Réaliser les valeurs fondamentales qui définissent BDC et renforcer sa culture d'entreprise :
- Éthique
- Connexion client
- Esprit d'équipe
- Responsabilité
- Équilibre entre travail et vie personnelle

LA BANQUE DES RÉGIONS

Le réseau national de BDC, qui comprend plusieurs succursales en régions rurales, lui permet de s'adapter à la diversité économique des différentes régions du Canada.

Réseau de distribution BDC



BDC Financement

Prêts à long terme conçus particulièrement pour soutenir la croissance des entreprises, les entreprises en démarrage et les stratégies d'innovation, de même que pour financer l'acquisition d'équipement à des fins de modernisation. Voici les offres de financement de BDC :

- Prêts Co-Vision** : Financement couvrant les coûts d'acquisition de matériel, de logiciels et de services pour les entreprises en démarrage et des entreprises à domicile.
- Prêts Productivité Plus** : Financement pour l'achat d'équipement et de machines-neufs ou d'occasion et les coûts accessoires relatifs à l'installation de la productivité.
- Financement à l'innovation** : Prêts de fonds de roulement, visant à financer la croissance des entreprises et à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation.
- Financement corporatif** : Soutien spécialisé fourni aux moyennes entreprises qui ne répondent pas aux critères de risque des autres prêts.
- Transmission d'entreprise** : Soutien complet à la transmission d'entreprises. Financement des entreprises et des propriétaires à domicile.

responsable pour les transactions plus complexes. Services de consultation permettant de déterminer, d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de transition, et de (ou) décontracter la valeur de l'entreprise.

Prêts et financement subordonné engagés



BDC Capital de risque

BDC Capital de risque couvre chaque étape du cycle de développement d'une entreprise, du démarrage à l'expansion, au principalement sur les 400 entreprises à un stade précoce et à croissance. Ses équipes se partagent les services de BDC Capital de risque en trois secteurs : Pré-vente, Télécommunications, Sciences de la vie, Technologies de pointe et Technologie d'innovation.

- Engagement de 654,8 M \$ à 193 clients (incluant les fonds)
- Bureau à Montréal, à Toronto, à Ottawa, à Toronto, à Calgary et à Vancouver
- Investissements dans 11 fonds spécialisés

Répartition du portefeuille de BDC Capital de risque par spécialité (%)



BDC Consultation

Offre des services de consultation personnalisés par l'entremise de son réseau national de consultants et aide les entrepreneurs canadiens à approfondir leurs compétences en gestion.

Les services de consultation font partie intégrante de la proposition de valeur de BDC aux clients. Au cours de l'exercice 2006, BDC a réalisé plus de 2 000 mandats de consultation à l'échelle du pays.



Faits saillants du mandat d'intérêt public de BDC

Autorisations de l'exercice 2006	Nbr	(en M \$)
PETITS PRÊTS (inférieurs à 250 000 \$) (comportant les prêts et le financement subordonné)	6 252	54,5 \$
Prêts de 250 000 \$ ou moins autorisés	74	22 %
% des transactions totales	4 567	-
Engagements de 250 000 \$ ou moins	54	-
Entreprises en démarrage	802	47 \$
- Co-Vision	420	167 \$
- Autres	1 222	214 \$
Total		

MARCHÉS D'ENTREPRENEURS EN DÉVELOPPEMENT (comportant les prêts et le financement subordonné)

Entrepreneurs autochtones	80	13 \$
Jeunes entrepreneurs (34 ans et moins)	1 055	166 \$

MANDATS DE CONSULTATION (F)

	2 037
--	-------

CENTRES DE L'ENTREPRENEURSHIP

	2 492
--	-------

SOLUTIONS SPÉCIALISÉES

Prêts Productivité Plus	687	180,9 \$
Innovation	1 880	159,5 \$
Co-Vision	802	47,3 \$
Autres	64	37,4 \$
Total solutions spécialisées	3 433	425,1 \$
Financement subordonné (50 %)	104	47,1 \$
Total solutions spéc. et financ. subordonné	3 537	472,2 \$

Note : Les chiffres ont été arrondis et pourraient ne pas faire le compte exact.

BDC : UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LE CLIENT

En 2006, 72 % des nouveaux clients ont approché d'autres institutions financières avant de choisir BDC. Voici les principales raisons pour lesquelles ils ont choisi BDC : les modalités et l'expérience du service à la clientèle.

Sonajage sur la satisfaction de la clientèle (2002-2006)



Le sonajage sur la satisfaction de la clientèle est mené chaque année par une entreprise indépendante.

COUP D'ŒIL SUR BDC

BDC Financement

Pour la période de 12 mois se terminant le 31 mars 2006 :

Portion de BDC : 47 M \$

Portion de la CDP : 46 M \$

Sauf indication contraire, toutes les données sont établies en fin d'exercice (au 31 mars 2006)

BDC Capital de risque

Pour la période de 12 mois se terminant le 31 mars 2006 :

Portion de BDC : 47 M \$

Portion de la CDP : 46 M \$

Sauf indication contraire, toutes les données sont établies en fin d'exercice (au 31 mars 2006)

BDC Financement subordonné

Orme un instrument hybride alliant financement par emprunts et financement par capitaux propres à des entreprises plus matures et en croissance à potentiel élevé.

BDC a conclu une alliance stratégique avec la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP) en vue de réaffirmer sa position dominante sur le marché canadien du financement subordonné.

Pour la période de 12 mois se terminant le 31 mars 2006 :

Portion de BDC : 47 M \$

Portion de la CDP : 46 M \$

Sauf indication contraire, toutes les données sont établies en fin d'exercice (au 31 mars 2006)

Activités de BDC Financement par province (comportant les prêts et le financement subordonné)

Province	Montant autorisé (en M \$)	Nbr de clients (en M \$)	Engagement total (en M \$)	% de clients autorisés	% de clients engagés
T.-N.-É.	93	514	387	1 488	
I.-P.-É.	11	30	51	133	
N.-É.	74	286	237	807	
N.-B.	89	352	354	1 109	
Québec	906	3 028	3 749	9 029	
Ontario	765	2 258	3 089	7 672	
Manitoba	69	288	198	652	
Alberta	45	165	126	472	
Saskatchewan	22,5	11	35	168	
T.N.-O. (Innovat)	230	920	796	2 632	
C.-B. (Innovat)	230	920	796	2 632	
Total	2 509	8 506	9 676	25 802	

76 % des clients de BDC sont des entreprises de moins de 20 employés

Financement de BDC par taille d'entreprise

(Total des prêts et du financement subordonné en cours engagés)

Nombre d'employés	Nombre de clients BDC	% de clients	Total (en M \$)	Total (%)
0 - 9	5 004	20,3 %	1 559,4	17,1 %
10 - 14	3 069	11,9 %	1 115,8	11,5 %
15 - 19	1 683	6,5 %	879,8	9,1 %
20 - 49	3 958	15,3 %	2 332,9	24,1 %
50 - 99	1 253	4,9 %	1 285,5	13,3 %
Plus de 100	552	3,7 %	1 778,3	18,4 %
Total	25 802	100 %	9 676,2	100 %

76 % des clients de BDC sont des entreprises de moins de 20 employés

CARTE STRATÉGIQUE DE BDC

Notre mission Favoriser la création et la croissance des PME canadiennes en leur offrant des services financiers et de consultation opportuns et appropriés.

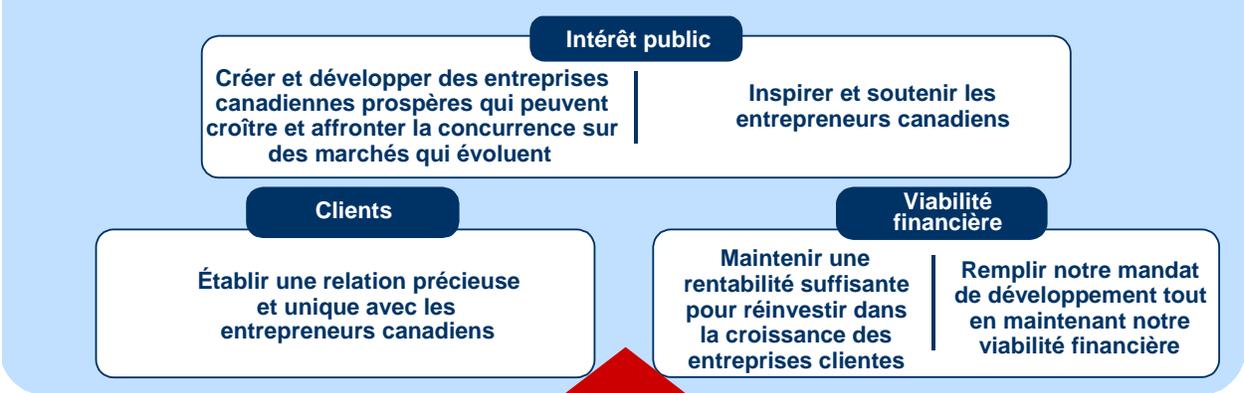
Notre vision Contribuer de façon unique et significative au succès d'un entrepreneurship dynamique et novateur au Canada.

Nos valeurs Éthique, connexion client, esprit d'équipe, responsabilité, équilibre travail-vie personnelle.

VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE

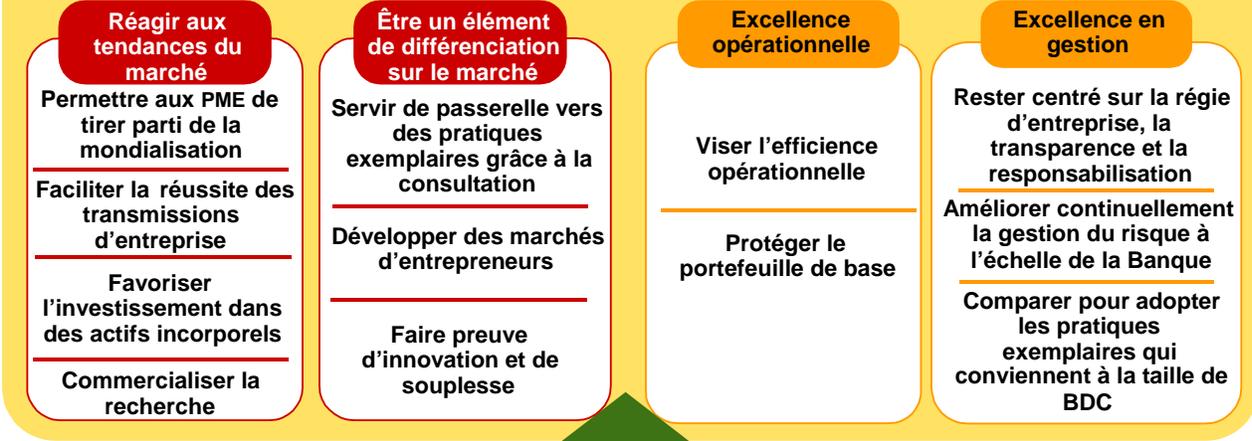
Les résultats clés nous assurent de fournir une valeur à l'actionnaire.

RÉSULTATS CLÉS VISÉS



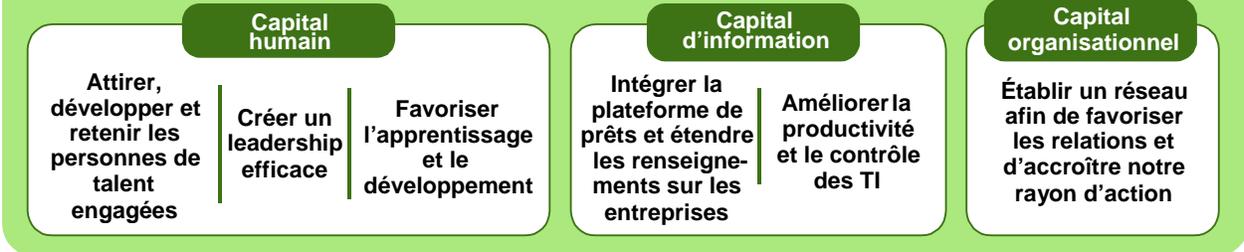
Les actions stratégiques déterminent les résultats clés.

ACTIONS STRATÉGIQUES



Nos ressources nous permettent de réaliser des actions stratégiques.

RESSOURCES



2.0 STRATÉGIE D'ENTREPRISE

2.1 Actions stratégiques (Quel est le contexte et quelle est notre stratégie de réponse?)

Misant sur une méthode de pointage équilibré, le plan de l'exercice en cours présente un nouveau cadre de planification – une carte stratégique. La carte garantit que les ressources concordent avec les actions stratégiques de la Banque et énonce clairement les résultats que BDC veut atteindre, tant pour ses clients que pour l'actionnaire. Tout aussi important, ce plan prévoit un cadre de responsabilité structuré qui permet de mesurer le rendement et de faire rapport sur la façon dont BDC continue de soutenir les PME canadiennes par le biais de sa stratégie.



2.1.1 Réagir aux tendances du marché

Permettre aux PME de tirer parti de la mondialisation

CONTEXTE

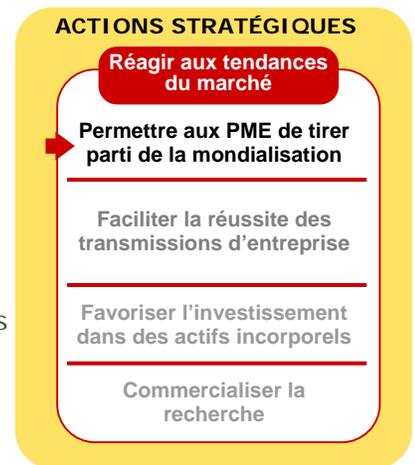
Dans l'ensemble, l'économie canadienne a obtenu des résultats remarquables, sachant qu'elle continue de s'adapter à un certain nombre de forces à l'œuvre à l'échelle internationale (notamment la montée en puissance de la Chine et de l'Inde), ce qui a contribué à renforcer la demande mondiale d'un bon nombre de produits et services canadiens, mais aussi à intensifier la concurrence à laquelle font face certaines entreprises canadiennes.

La plupart des industries canadiennes continuent de tirer parti des fortes dépenses de consommation, de l'investissement des entreprises et d'une demande mondiale soutenue en matières premières et en produits énergétiques.

Fabricants

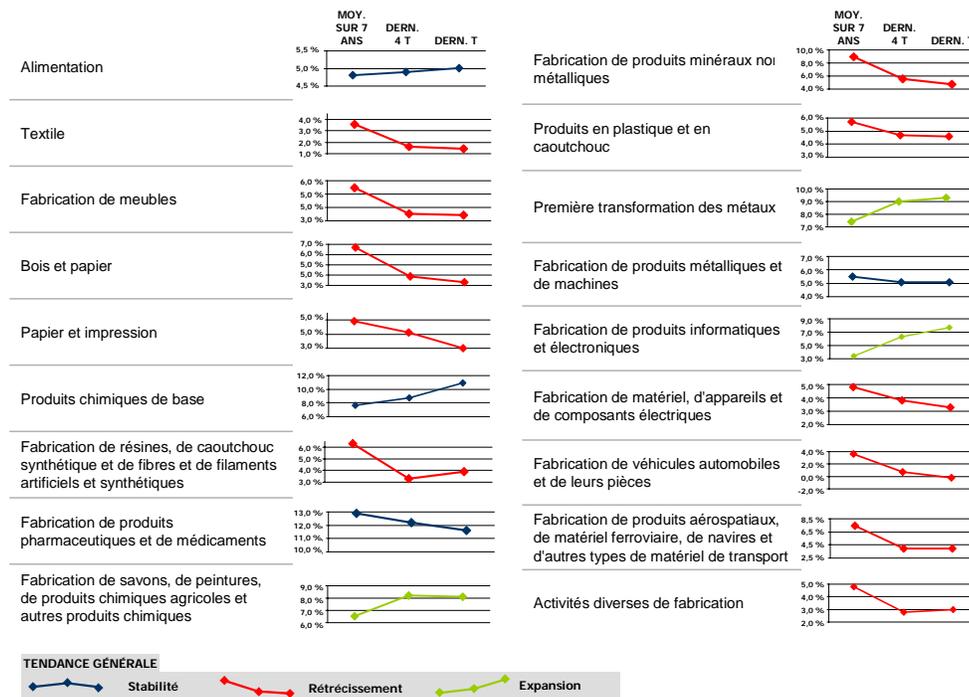
Certains secteurs manufacturiers souffrent toutefois de l'appréciation prolongée du dollar canadien, du ralentissement de la croissance économique aux États-Unis et de la concurrence des marchés émergents. D'après les estimations, l'industrie a perdu 83 000 emplois cette année et 200 000 depuis la fin de 2002.

Ce sont les sous-secteurs manufacturiers, qui offrent des produits à faible valeur ajoutée et qui exercent des activités à forte main-d'œuvre, qui connaissent le plus de difficultés. Depuis les cinq dernières années, les marges de profit des fabricants de textile, de meubles, de papier et de produits en caoutchouc et en plastique ont diminué considérablement. En effet, la première vague de production émanant des pays émergents a pris la place de certaines activités dans ces secteurs.



Dans la plupart des autres sous-secteurs manufacturiers, surtout chez les fabricants de matériel, d'équipement électronique et de produits aéronautiques, les marges de profit sont toujours aussi solides, mais la concurrence reste féroce. Ces fabricants doivent se préparer à la prochaine vague d'expansion des économies émergentes dans des activités manufacturières à plus forte valeur ajoutée.

TENDANCES DES MARGES DE PROFIT
MOY. SUR 7 ANS (1999-2006), ANNÉE DERNIÈRE (Oct. 2005 à sept. 2006),
ET DERNIER TRIMESTRE (Juill. à sept. 2006) , EN %



Exportateurs

Les exportations jouent un rôle important dans l'économie du Canada. En 2005, elles représentaient 42 % du PIB et étaient destinées à 81,4 % aux États-Unis et à 6,6 % à des pays ne faisant pas partie des principales économies développées. Sur ces 6,6 %, 1,6 % avait pour destination la Chine. De récentes données statistiques montrent toutefois que le plus grand importateur des États-Unis est désormais la Chine, devant le Canada⁶. D'après la plupart des observateurs, cette tendance n'est pas près de s'inverser. Les perspectives de croissance des exportateurs canadiens dépendent donc du potentiel des classes moyennes émergentes des économies en développement comme la Chine. De plus, comme les gouvernements des pays en développement continuent de réduire le contrôle sur les investissements étrangers, les occasions d'investissement pour les entreprises canadiennes se multiplieront encore dans les deux ou trois années à venir.

Financement pour les fabricants et les exportateurs

D'après les résultats de la dernière enquête de Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) parue le 5 octobre 2006⁷, les fabricants et exportateurs savent de mieux en mieux ce qu'il leur faut pour réussir dans un environnement global. Ils admettent, entre autres, qu'il est important de réduire les coûts, d'opter pour une exploitation plus efficace et de faire preuve d'innovation. Toutefois, les investissements dans les actifs corporels et les actifs

⁶ Source : Canadian Manufacturing, Dark Side of the Loonie (« Le secteur manufacturier canadien, la face cachée du huard »), Douglas Porter, AFA, Économiste en chef adjoint, Étude économique, BMO Marchés des capitaux, novembre 2006.

⁷ Source : L'enquête sur les enjeux de gestion 2006-2007, Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

incorporels tels que la recherche, l'innovation et le capital humain coûtent de plus en plus cher. Selon le rapport de MEC, un bon nombre de fabricants et d'exportateurs accusent une faible rentabilité, ce qui altère leur capacité d'investir dans l'innovation et affaiblit leur croissance dans un contexte global.

Pour que les petites et moyennes entreprises profitent pleinement des occasions qu'offre la mondialisation, elles doivent avoir accès à un financement approprié.

D'après les dernières données de Statistique Canada, le **taux d'approbation du financement des fabricants est particulièrement bas (il s'établissait à 64 % en 2004, contre 78 % en 2000)**. Lorsqu'il s'agissait d'attribuer des prêts aux PME manufacturières, les institutions financières se sont montrées plus prudentes en raison du déclin des profits au cours de la période 2000-2004 (pour toutes les entreprises, les profits ont augmenté de 8,6 % alors que les PME manufacturières ont enregistré une baisse de 13,4 %).⁸

Les PME manufacturières et exportatrices considèrent la recherche du financement approprié comme un obstacle à la croissance. En 2004, 27 % des fabricants ont déclaré que les contraintes de financement nuisaient à l'expansion de leur entreprise (comparativement à 20 % des PME dans leur ensemble). Trois exportateurs sur 10 (29 %) ont signalé que la difficulté d'obtenir du financement faisait obstacle à leur croissance, contre 19 % des non-exportateurs.⁹

La recherche de financement comme obstacle à la croissance	%
Toutes les PME	20
Par industrie	
➔ Secteur manufacturier	27
Commerce de gros/de détail	26
Services professionnels	13
Secteurs fondés sur le savoir	16
Tourisme	25
Primaire/agricole	16
Autres industries	20
➔ Exportateurs	29
Non-exportateurs	19
Entreprises novatrices	40
Entreprises qui ne sont pas novatrices	19

RÉPONSE DE BDC

L'objectif prioritaire de BDC est (et sera toujours) de permettre aux clients de l'industrie manufacturière de faire face à la concurrence et de prospérer dans une économie mondiale. Les fabricants constituent l'un des éléments essentiels du portefeuille de BDC. Ils totalisent 6 839 de ses clients et comptent pour plus de 35 % de sa valeur. BDC continuera de mobiliser du temps, de l'énergie et des ressources pour aider cet important secteur. Voici un résumé des réalisations de BDC et de sa stratégie pour la période de planification.

Analyse externe

BDC a identifié les problèmes du secteur manufacturier dès le départ. Elle a réagi en cofinçant une étude de grande envergure visant à évaluer l'influence de la Chine sur le secteur, ainsi que les forces et faiblesses des divers sous-secteurs qui sont liés au marché émergent. Cette étude révèle, ce qui est problématique, que les fabricants canadiens se considèrent à tort « prêts » à affronter la mondialisation.

L'étude démontre que dans le monde actuel, les fabricants canadiens doivent améliorer leur proposition de valeur et offrir des produits et services spécialisés, des produits et services-créneaux. Pour ce faire, ils doivent adopter un ensemble de stratégies qui privilégient la R. et D. et l'innovation, l'approvisionnement, la production, le marketing et les ventes. Ces stratégies, dites de « différenciation », impliquent surtout des améliorations continues de la productivité et le développement de nouveaux produits. Les fabricants doivent aussi adopter une perspective globale de leur chaîne d'approvisionnement. Ils devraient envisager d'ajouter des éléments importés à leur production pour améliorer leurs économies d'échelle et la rentabilité de leurs coûts. Le schéma suivant décrit cette stratégie de différenciation à quatre facettes.

⁸ Source : Le Quotidien, Statistique Canada, 21 février 2006.

⁹ Source : Statistique Canada, Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, 2004.

Pôle de différenciation	R. et D. et innovation	Approvisionnement	Production	Marketing et ventes
Stratégie de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> – Améliorer continuellement la technologie – Développer de nouvelles fonctionnalités – Améliorer la conception et les caractéristiques des produits – Protéger et faire breveter la technologie – Se tenir au courant des nouvelles tendances 	<ul style="list-style-type: none"> – Réduire les délais de livraison (méthode juste à temps) – S'assurer que la chaîne d'approvisionnement concorde avec celle des clients et des fournisseurs – Gérer l'approvisionnement et la logistique des TI – Augmenter le volume des produits importés 	<ul style="list-style-type: none"> – Produire de courtes séries personnalisées – Fabriquer des produits-créneaux difficiles à reproduire et des produits spéciaux – Investir dans la productivité et l'amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir la marque – Améliorer le service lié au produit – Améliorer la qualité du soutien technique – Soutenir le service après-vente – Contrôler le réseau de distribution – Rester à l'écoute des demandes des clients

Source : SECOR/TAKTIK, Report: Syndicated Study on China (Rapport : Étude multi-intérêts sur la Chine), juillet 2006.

Pour compléter l'étude externe, BDC a procédé à une analyse interne de son portefeuille manufacturier en mars 2006.

- ▶ L'étude visait à identifier :
 - les tendances dans son portefeuille manufacturier;
 - les principaux défis auxquels font face les fabricants;
 - les incidences de l'aide financière ciblée;
 - l'action adéquate que BDC doit mener pour aider les clients actuels à faire face aux défis d'ordre structurel.
- ▶ BDC a constaté que :
 - le secteur manufacturier affichait un rendement inférieur partout au Canada (sauf en Alberta);
 - les tendances du portefeuille concordaient avec les données macro-économiques.

Solution Manufacturier Plus de BDC

- ▶ Ces deux analyses sont à l'origine de l'élaboration d'un projet particulier qui s'intitule Manufacturier Plus et qui vise à donner aux fabricants canadiens une grande compétitivité sur le marché mondial.
- ▶ BDC examine d'abord son portefeuille et identifie les clients exportateurs et fabricants dont le profil de risque se détériore. Elle communique avec certains d'entre eux. Elle examine également ceux qui obtiennent les meilleurs résultats du portefeuille pour analyser et comprendre leurs pratiques exemplaires.
- ▶ BDC se met ensuite en rapport avec les clients dont le profil de risque se détériore et applique les critères suivants pour déterminer s'ils pourraient profiter d'un financement supplémentaire. BDC fournit du financement supplémentaire aux conditions suivantes :
 1. Le client connaît les raisons qui expliquent la baisse de rentabilité de son entreprise.
 2. Le client a préparé un plan d'action voué à la différenciation et s'est montré prêt à le mettre en œuvre.
 3. BDC peut donner des conseils éclairés pour évaluer et valider le plan d'action en utilisant l'une des méthodes suivantes :
 - S'appuyer sur des documents à l'interne ou faire valider par une source externe, ou les deux à la fois.
 - Faire appel à BDC Consultation (ce service aide à déterminer les causes qui expliquent la diminution des marges brutes et de la rentabilité, et à développer un plan d'action pour résoudre les problèmes).
 - Faire appel à d'autres consultants.

- ▶ Une fois le plan d'action validé, BDC finance le projet pour que les fabricants puissent mettre en œuvre au moins l'une des quatre stratégies de différenciation de l'étude externe décrite précédemment.
 - Pour mettre en œuvre une stratégie de différenciation dont les avantages concurrentiels proviennent de produits-créneaux difficiles à reproduire et de produits spéciaux, BDC peut, par exemple, offrir des prêts Productivité Plus (PPP). Ceux-ci viseraient à améliorer la capacité productive de l'entreprise grâce à du matériel et de l'équipement neufs ou mis à niveau (et à la formation requise pour les utiliser). L'entreprise peut ainsi fabriquer de petites séries de produits personnalisés.
- ▶ Pour maintenir des avantages concurrentiels sur le marché, BDC Consultation peut également établir un diagnostic des processus de production. Ce diagnostic visera à améliorer l'efficacité et à faciliter la restructuration de l'organisation et des processus de fabrication.

Dynamiser le secteur des fabricants et exportateurs canadiens

BDC reconnaît qu'à l'avenir, tous les fabricants doivent être capables de saisir les occasions et de conjurer les menaces que fait peser la mondialisation. Dans ce contexte, les fabricants doivent adopter une stratégie bien définie pour faire face à la mondialisation. Aujourd'hui, les fabricants ne peuvent plus connaître d'expansion sans adopter des stratégies de positionnement pour améliorer leur productivité et maximiser la valeur de leur chaîne d'approvisionnement. Tôt ou tard, tous les secteurs industriels se retrouveront dans la même situation.

Toutes les solutions d'affaires de BDC, y compris le financement subordonné, peuvent fournir les ressources financières dont les entreprises ont besoin pour développer ces nouveaux marchés.

BDC abordera les prochaines étapes de la période de planification en prenant les mesures suivantes :

- ▶ **Analyser les incidences de Manufacturier Plus et perfectionner le projet au besoin.**
- ▶ **Contribuer à la préservation de certaines industries manufacturières de base au Canada.** BDC effectuera davantage de recherches à ce sujet.
- ▶ **Sensibiliser** les entrepreneurs à l'importance de la mondialisation. Mettre au jour les menaces que fait peser un modèle commercial intégré et en pleine évolution, et identifier les occasions qu'il offre. Appuyer les projets en proposant la **formation** appropriée.
 - **BDC Consultation** jouera un rôle actif dans ce domaine en aidant les entreprises à définir leurs stratégies d'affaires dans le cadre d'une stratégie globale et surtout sur le plan de la productivité et du positionnement des produits de l'entreprise sur les marchés locaux et extérieurs.

Au moment de la rédaction, la solution **Destination : Marchés internationaux** de BDC est mise à l'essai à Sudbury, en Ontario. Le projet pilote consiste en une approche progressive de l'exportation, qui donne des renseignements pratiques pour évaluer le potentiel d'exportation et la propension à exporter. Le programme, qui s'oriente autour d'un concept de séminaire de groupe, traite de tous les sujets, du financement du commerce international aux différences culturelles en marketing. Grâce à une consultation individuelle auprès d'un conseiller à l'exportation, l'entrepreneur peut adapter ces concepts pour positionner la stratégie d'exportation de son entreprise.

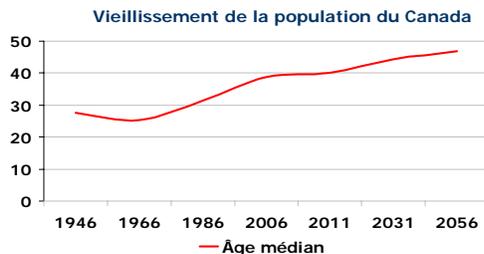
- BDC Consultation améliorera sa capacité à aider les fabricants à gérer leur chaîne d'approvisionnement.

- ▶ **Garantir la pertinence de la stratégie.** Pour garantir la pertinence de la stratégie, un représentant de l'équipe de BDC Financement corporatif s'est récemment rendu en Chine. Il avait pour objectif d'en apprendre davantage sur les réalités du marché afin d'**aider** des fabricants triés sur le volet à faire des affaires en Chine ou dans d'autres marchés émergents (dans le cadre de son offre de service en capital de risque, BDC aide déjà certaines des entreprises technologiques qu'elle finance).
- ▶ **Financer des projets.** BDC reconnaît que l'économie mondiale devient de plus en plus intégrée et que les entreprises prospères impartissent certaines de leurs activités à des tiers. Elle financera donc toujours des projets pour tirer parti des actifs nationaux et permettre ainsi aux entreprises canadiennes de s'établir à l'étranger. Elle continuera également à fournir un haut niveau de financement grâce au financement subordonné pour l'investissement, et favorisera les gains de productivité grâce à des prêts PPP sur les marchés étrangers.
- ▶ **Trouver des moyens d'aider les entreprises étrangères à s'établir au Canada.** BDC, dans ses discussions avec d'autres banques de développement et avec Affaires étrangères Canada, cherche des façons d'aider les entreprises étrangères à s'établir au Canada.
- ▶ **S'associer** aux délégations commerciales du gouvernement fédéral et à Exportation et développement Canada pour que les clients de BDC profitent de leurs services actuels.

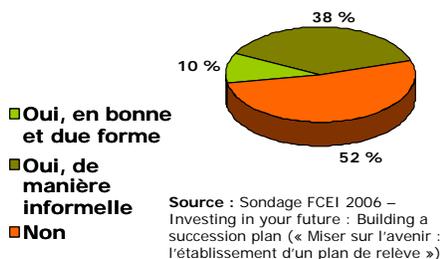
Faciliter la réussite des transmissions d'entreprise

CONTEXTE

Le prolongement de la durée de vie et la chute des taux de fertilité entraînent le vieillissement accéléré de la population d'un bon nombre de pays. D'ici 2050, la population mondiale âgée de plus de 65 ans aura triplé¹⁰.



Plan de relève des PME



procéder à la réduction progressive de leurs activités, tandis que 38 % disposent de manière informelle d'un plan qui reste à écrire. Plus de la moitié des PME n'ont pas de plan de relève.

Cette situation est préoccupante quand on sait que les PME emploient la majorité des travailleurs canadiens (les PME emploient environ 60 % de la population active) et qu'elles sont des moteurs clés de la croissance de l'emploi et de l'économie. En dix ans, 660 000 propriétaires de PME pourraient donc céder leur entreprise. Rien qu'en cinq ans, 340 000 propriétaires d'entreprise pourraient faire de même, ce qui touchera sans doute plus de deux millions d'emplois sur le marché canadien.

Selon la FCEI, l'un des principaux obstacles à l'exécution d'un plan de relève est le financement. Il existe différents moyens de financer un plan de relève : investissement par l'acheteur, dividendes au vendeur au fil du temps, crédit du vendeur (balance de prix de vente) et financement extérieur sous forme de prêt à terme (s'il y a des actifs qui peuvent être fournis en garantie), ou sous forme de financement secondaire (mezzanine) ou par capitaux propres.

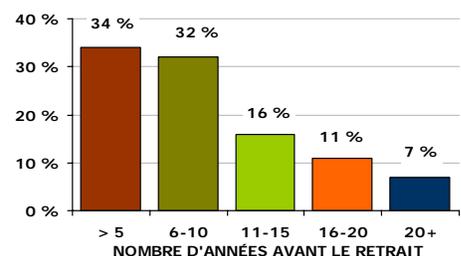
Au Canada, les baby-boomers commenceront à prendre leur retraite après 2010. D'ici 2025, 20,4 % de la population sera âgée de plus de 65 ans, soit deux fois plus qu'en 1980. La population active qui financera la retraite des baby-boomers sera plus restreinte.

Cette situation est bien loin de s'améliorer puisque de plus en plus de Canadiens choisissent de prendre une retraite anticipée. L'âge moyen de la retraite est tombé de 64,9 ans à 60,9 ans entre 1976 et 1998, et n'a pour ainsi dire pas bougé depuis.¹¹

D'après l'enquête 2006 de La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 34 % des propriétaires de PME prévoient céder leur entreprise ou en transférer le contrôle dans les cinq ans à venir, et 66 % dans les dix ans à venir.

D'après la même étude, seulement 10 % des propriétaires de PME ont établi un plan en bonne et due forme pour vendre ou transférer leur entreprise à l'avenir, ou encore

Moment où les propriétaires de PME prévoient se retirer des affaires



ACTIONS STRATÉGIQUES

Réagir aux tendances du marché

Permettre aux PME de tirer parti de la mondialisation

Faciliter la réussite des transmissions d'entreprise

Favoriser l'investissement dans des actifs incorporels

Commercialiser la recherche

¹⁰ Performance and Potential 2005-06 – The World and Canada, Trends Shaping our Future (« Rendement et potentiel 2005-2006 – Le monde et le Canada, tendances pour déterminer notre avenir »), le Conference Board du Canada.

¹¹ Ibid.

RÉPONSE DE BDC

En tant que leader comme banque de développement, BDC se préoccupe de la question de la transmission d'entreprise pour les raisons suivantes :

- ▶ Tout comme la population, le profil des clients de BDC vieillit. Aujourd'hui, les entrepreneurs âgés de 55 ans ou plus forment 17 % de sa clientèle actuelle (plus ou moins 4 300 clients). Dans le portefeuille, le nombre de clients de l'industrie manufacturière qui ont plus de 55 ans est également assez important.
- ▶ La transmission d'entreprise représente le segment qui connaît la croissance la plus rapide dans les activités de prêt de BDC : l'année dernière, le nombre de prêts et de financement subordonné a augmenté de 87 % et les montants autorisés, de 64 %.
- ▶ Du point de vue de la gestion du risque, BDC doit savoir ce qu'il arrivera aux entreprises existantes avec lesquelles elle a des engagements à long terme.

Offre de service BDC Transition

Au cours de l'année dernière, BDC a mis au point une stratégie de transmission d'entreprise qui vise à répondre à tout un ensemble de questions sur le sujet. Les ressources adéquates ont été mises en place dans tous les groupes de BDC.

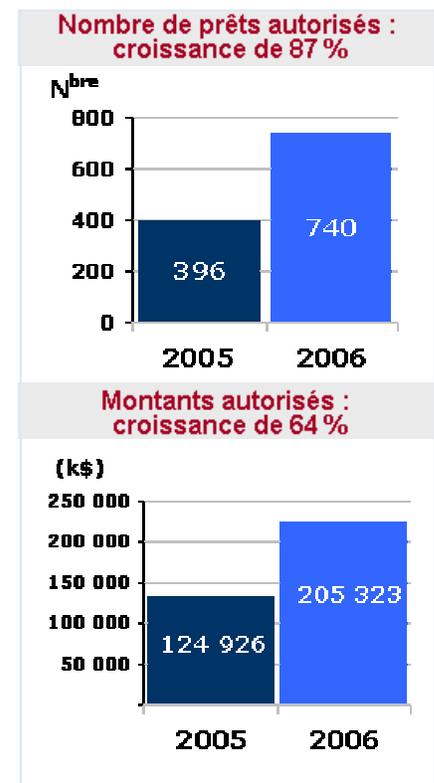
Depuis le lancement, à l'automne 2006, d'une solution spécialement désignée à cet effet (le programme Transition), le soutien qu'offre BDC en matière de transferts d'entreprise englobe toutes les solutions de financement de la Banque et vise des opérations de montants divers (de 50 000 \$ à 10 millions de dollars).

Grâce au soutien de BDC Consultation, l'élaboration d'un plan de transmission personnalisé garantit la valeur à long terme de l'entreprise.

Tout au long de la période de planification, BDC fera en sorte que la stratégie :

- ▶ permette à BDC de jouer un rôle de leadership en sensibilisant les entrepreneurs à l'importance de la planification du processus de transmission d'entreprise;
- ▶ aide les entrepreneurs à planifier la transmission et qu'elle apporte un soutien à leurs successeurs;
- ▶ fasse la différence entre BDC et les autres institutions financières. La Banque finance en effet un pourcentage plus important d'actifs incorporels liés à la transmission d'entreprise (notamment grâce à des ententes de cofinancement). L'approche de BDC diffère surtout par sa capacité de financer un fort pourcentage d'actifs incorporels pour lesquels les prêteurs traditionnels ne prennent généralement pas de risque. Cette caractéristique est primordiale dans la mesure où l'ultime montant accordé par BDC pour financer un actif incorporel peut favoriser la réussite d'une transmission d'entreprise.

La FCEI, les clients et les autres intervenants accueillent favorablement l'offre de service de BDC. D'autres institutions financières la soutiennent aussi fortement puisqu'elle leur permet de combiner leurs services avec le financement à haut risque de BDC pour faciliter la transmission d'entreprise de leurs clients.



Favoriser l'investissement dans des actifs incorporels

CONTEXTE

La dernière recherche effectuée sur la croissance économique durable porte principalement sur l'importance du capital intellectuel. Les connaissances et l'expérience acquises par le personnel et les organisations – le capital intellectuel – ont permis aux entreprises d'augmenter leurs revenus et leurs profits. Ces actifs incorporels sont de plus en plus considérés comme un moteur précieux de la croissance économique et de la productivité. Stimulées par la mondialisation, la participation des marchés émergents et la pression concurrentielle pour gravir les échelons du développement, les économies développées abandonnent les activités à faible valeur ajoutée au profit d'activités fondées sur le savoir et l'innovation.

Dans le *Journal of Small Business Management*¹², une étude récente compare les situations des entreprises en faillite avec celles qui ne le sont pas afin de déterminer les causes profondes d'une faillite. Cette étude démontre la chose suivante : même si les deux échantillons d'entreprises jugent le capital intellectuel important, les entreprises qui ne sont pas en faillite y accordent plus d'importance. Ces faits jettent une lumière nouvelle sur les ressources dont les PME ont besoin pour réduire les taux d'échec.

Actifs incorporels : le lien pour accroître la productivité

En 2006, une étude de l'OCDE¹³ souligne aussi l'importance d'investir dans les actifs incorporels. Si l'on en croit cette étude (qui s'inspire de certaines autres), les actifs incorporels devraient contribuer à la croissance économique de manière significative. D'ailleurs, depuis le milieu des années 90, le capital humain est devenu un moteur essentiel de la croissance : dans les pays du G7, sa contribution à la croissance de la productivité du travail oscille entre 15 % et 90 %¹⁴.

Prenons pour exemple l'économie des États-Unis. Entre 1995 et 2000, la productivité américaine a augmenté en moyenne de 2,5 % par année, contre 1,5 % de 1970 à 1995. Entre 2000 et 2005, elle a progressé de 3 %. Ce dernier résultat est inhabituel puisque la productivité est censée chuter en cas de ralentissement économique (la récession de 2001 qui a été suivie par une lente reprise, le 11 septembre, les scandales en matière de régie d'entreprise et la hausse des coûts énergétiques).

En 2000, les gains de productivité allaient de pair avec la rapidité des progrès technologiques et l'accroissement des investissements dans les nouvelles technologies des communications et de l'information. D'autres pays ont également mis l'accent sur l'investissement dans les TI, sans toutefois connaître l'augmentation remarquable de la productivité des États-Unis. En fait, l'Europe, dont la croissance de la productivité valait celle des États-Unis en 1995, a connu un déclin sur ce plan depuis lors (van Ark et Inklaar, 2005). *La croissance de la productivité depuis 1995 s'expliquerait par le fait que les États-Unis investissent au moins autant dans les actifs incorporels que dans les actifs corporels.*

David Reibstein, professeur de marketing à la Wharton School, appuie cette théorie en affirmant que 50 % de la valeur actuelle d'une entreprise se compose d'actifs incorporels, comparativement à 20 % il y a quarante ans. Les petites entreprises devraient faire comme les grandes sociétés et se tourner vers l'investissement dans les actifs incorporels pour améliorer leurs capacités d'innovation.

ACTIONS STRATÉGIQUES

Réagir aux tendances du marché

Permettre aux PME de tirer parti de la mondialisation

Faciliter la réussite des transmissions d'entreprise

→ Favoriser l'investissement dans des actifs incorporels

Commercialiser la recherche

¹² Small Form Bankruptcy (« Petites faillites »), Richard Carter et Howard Van Auken, *Journal of Small Business Management* 2006 44(4), pp 493-512, octobre 2006.

¹³ "Creating value from intellectual assets" (« Actifs immatériels et création de valeur ») Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel 2006, OCDE.

¹⁴ Ibid.

Incidence de l'investissement dans les actifs incorporels au Canada

Une étude récente réalisée par Statistique Canada considère l'investissement dans les actifs incorporels comme étant un facteur important du succès des entreprises survivantes ou en expansion¹⁵.

Même si ce genre d'investissement est censé être celui qui a le plus d'influence sur la productivité et l'innovation, les institutions financières (IF) hésitent à financer des actifs incorporels (comme la R. et D., la formation de la main-d'œuvre, les compétences spécialisées, le capital humain, les brevets, ou autres) en raison du manque de sécurité et de la nature à haut risque de telles opérations. Par conséquent, même si le Canada a maintenu de bons niveaux d'investissement en matériel et outillage et dans les installations d'exploitation, ces investissements ont eu une incidence limitée sur la productivité, faute d'avoir été jumelés avec des investissements dans les actifs incorporels.

En outre, même si les entreprises novatrices¹⁶ citent le fonds de roulement comme l'un des besoins essentiels en matière de financement, on constate une pénurie de financement à cet égard, ce qui freine la croissance. Environ 40 % des entreprises novatrices (soit le double de toutes les PME) affirment que la recherche de financement est un obstacle à la croissance¹⁷.

La recherche de financement comme obstacle à la croissance	%
Toutes les PME	20
Par industrie	
Secteur manufacturier	27
Commerce de gros/de détail	26
Services professionnels	13
Secteurs fondés sur le savoir	16
Tourisme	25
Primaire/agricole	16
Autres industries	20
Exportateurs	29
Non-exportateurs	19
Entreprises novatrices	40
Entreprises qui ne sont pas novatrices	19

RÉPONSE DE BDC

En tant que banque de développement destinée à combler les lacunes sur le plan du financement, BDC a reconnu (en 2000) que le marché avait un besoin structurel en quasi-capitaux propres pour financer les actifs incorporels. BDC a donné suite à cet appel et continuera de favoriser l'investissement des actifs incorporels par les moyens suivants :

Financement

Le Financement à l'innovation de BDC permet de soutenir :

- le développement de nouveaux marchés et produits;
- les coûts de la R. et D. associés au lancement de ces nouveaux produits et services;
- la mise en place d'un plan de marketing ou d'une stratégie de croissance;
- l'adoption de normes de gestion de qualité, telles que les certifications ISO et l'HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques).

Ce financement est appuyé par BDC Consultation qui, grâce aux actifs intellectuels, apporte une valeur ajoutée pour augmenter la productivité.

Financement subordonné

Comme le financement subordonné repose sur des valeurs économiques, il représente un bon outil de financement pour les entreprises qui comptent davantage sur des actifs incorporels que sur des immobilisations pour s'enrichir.

¹⁵ Capacités d'innovation : le capital de savoir, gage de survie et de croissance des entreprises par Baldwin, John R., Gellatly, Guy.

¹⁶ PME qui dépensent plus de 20 % de leurs revenus en R. et D.

¹⁷ D'après Statistique Canada, Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, 2004.

Voie à suivre

La forte demande pour ces solutions a confirmé l'évaluation des besoins du marché effectuée par BDC. La Banque doit faire en sorte qu'à l'avenir, ces solutions mettent l'accent là où il faut afin que ses ressources limitées ciblent des secteurs qui présentent des risques en raison des forces du marché (comme la mondialisation). En plus de cibler certains secteurs, BDC analysera les domaines dans lesquels ces investissements permettront d'améliorer le plus la productivité s'ils s'accompagnent d'investissements dans les biens durables. BDC garantira un niveau adéquat de capacité interne pour ce genre de conseils et de service.

Commercialiser la recherche

CONTEXTE

La commercialisation concerne les activités qui mettent à profit les occasions offertes par le marché pour transformer le savoir et les technologies (élaborées au Canada ou à l'étranger) en nouveaux produits, processus ou services.¹⁸ La commercialisation contribue grandement à la capacité d'innovation d'une économie.

Malheureusement, seule une fraction des innovations du Canada gagne le marché, et peu d'entre elles génèrent des revenus conséquents.

D'après un rapport du Milken Institute, le nombre de demandes de brevets et l'investissement industriel en R. et D. augmentent plus rapidement au Canada que dans les autres pays du G7. De plus, le Canada arrive au deuxième rang mondial pour ce qui est du nombre d'entreprises de biotechnologie; plus de 500 produits de la gamme des produits biopharmaceutiques sont vendus au Canada.¹⁹

Le Conseil indépendant des académies canadiennes a récemment effectué une étude qui détermine les disciplines scientifiques et les applications technologiques dans lesquelles le Canada excelle aujourd'hui, et celles qui pourraient devenir des atouts et générer des bénéfices importants pour l'économie.

Comme l'a souligné le ministre de l'Industrie dans une récente interview, le Conseil des académies canadiennes a fait état de quatre domaines macroéconomiques qui constituent les atouts technologiques et scientifiques du Canada (les ressources naturelles, les technologies des communications et de l'information, les technologies ainsi que la santé et les sciences de la vie connexes). Il a également mentionné des domaines multidisciplinaires en émergence, comme la santé des Autochtones, le vieillissement, la santé des femmes et des hommes, ainsi que la science et la technologie environnementales²⁰.

Commercialisation et capital de risque

Le Conference Board du Canada, de concert avec la « Leaders' Roundtable on Commercialization », a exposé une vision et un plan stratégique à l'échelle nationale pour favoriser le commerce axé sur l'innovation au Canada. La stratégie adoptée établit clairement des objectifs mesurables et préconise des actions par tous les secteurs autour des thèmes suivants : personnel qualifié, liens avec la recherche, capital de risque et chaînes d'approvisionnement (entre autres choses). Le Conference Board du Canada et la « Leaders' Roundtable on Commercialization » recommandent aussi d'augmenter l'investissement en capital de risque national et international au Canada, et de privilégier davantage les opérations financières plus importantes.²¹

ACTIONS STRATÉGIQUES

Réagir aux tendances du marché

Permettre aux PME de tirer parti de la mondialisation

Faciliter la réussite des transmissions d'entreprise

Favoriser l'investissement dans des actifs incorporels

➔ Commercialiser la recherche

¹⁸ Source : « Les gens et l'excellence : au cœur du succès de la commercialisation, groupe d'experts en commercialisation », Talent/Recherche/Capital, volume II : Documents d'accompagnement, page 2.

¹⁹ Source : "Mind to Market: A Global Analysis of University Biotechnology Transfer and Commercialization" (« De l'idée au marché : une analyse globale de la commercialisation et du transfert de la biotechnologie dans les universités »), The Milken Institute, septembre 2006, page 299.

²⁰ Policy Briefing – Innovation (« Information stratégique – Innovation »), The Hill Times, 6 novembre 2006.

²¹ Leaders' Roundtable on Commercialization, Picking a Path to Prosperity, A Strategy for Global-Best Commerce (« Comment choisir une voie pour la prospérité, une stratégie pour un commerce optimal à l'échelle mondiale »), Conference Board du Canada, avril 2006.

L'année dernière, le groupe d'experts en commercialisation du gouvernement a reconnu la faible participation des investisseurs institutionnels et la position historique dominante des sociétés à capital de risque de travailleurs dans l'industrie canadienne du capital de risque. Le groupe a conseillé d'éliminer les obstacles aux investissements étrangers de capital de risque. Il a également recommandé un accès plus large aux sources étrangères du capital de risque pour permettre aux entreprises canadiennes non seulement de puiser à même des réserves plus importantes de capitaux, mais également de profiter de l'expérience accrue et du savoir-faire financier et en matière de gestion des États-Unis.

RÉPONSE DE BDC

Comme l'indique clairement la section Capital de risque de ce plan, BDC est présente dans les investissements en tout début de croissance. Dans les activités d'investissement au stade de prédémarrage (dont des investissements indirects dans des fonds de prédémarrage et de commercialisation), la Banque joue un rôle de leadership puisqu'elle fait office de catalyseur et transmet son savoir-faire (p. ex., en formant des représentants du Conseil national de recherches du Canada).

C'est au tout début de la commercialisation que les placements en actions sont essentiels. Peu de sociétés de capital de risque attachent de l'importance à cette partie du marché. Il faut en effet sept à dix années, voire plus, pour que des investissements en tout début de croissance aient une solide assise financière et que des occasions de retrait se présentent. Le nombre trop élevé de risques associés à la technologie, à la gestion et à la concurrence dissuade les investisseurs potentiels.

- ▶ Au cours de l'exercice 2006, BDC a investi 22,7 millions de dollars pour contribuer à la commercialisation de la recherche, ce qui représente 57 % du montant total investi par l'industrie au stade du prédémarrage.
- ▶ Ce montant a été investi dans 24 entreprises en prédémarrage, soit environ 69 % du nombre total d'opérations dans l'industrie.
- ▶ Depuis sa mise en œuvre au cours de l'exercice 2003, le groupe Prédémarrage en technologies de BDC a examiné plus de 1 000 plans d'entreprise et a permis de mobiliser 151 millions de dollars supplémentaires auprès de 30 investisseurs de l'industrie. Au total, le portefeuille comptait 39 entreprises, pour un montant engagé de 75 millions de dollars. Les investissements de BDC ont favorisé la croissance de l'emploi dans ces entreprises : le nombre d'employés est passé de 90 à plus de 500.
- ▶ Près de 40 % des entreprises qui composent le portefeuille de capital de risque de BDC sont issues d'universités et de laboratoires – ce sont des entreprises qui ont besoin du savoir-faire spécialisé et de l'engagement à long terme qu'offre BDC. Parmi les entreprises de prédémarrage en technologie financées par BDC, 61 % ont été mises en place à partir des technologies de laboratoires nationaux et des universités. Vingt-deux entreprises technologiques provenaient des laboratoires d'université uniquement.

2.1.2 Être un élément de différenciation sur le marché

Servir de passerelle vers des pratiques exemplaires grâce à la consultation

CONTEXTE

La concurrence mondiale, particulièrement celle des nouvelles économies industrielles, y compris la Chine, l'Inde, la Russie, le Brésil, l'Europe de l'Est et l'Asie de l'Est, change la façon dont les PME canadiennes affrontent la concurrence. La mondialisation oblige les entrepreneurs canadiens à adopter une approche plus innovatrice dans leur façon de gérer leur entreprise afin d'acquérir des avantages concurrentiels.

ACTIONS STRATÉGIQUES

Être un élément de différenciation sur le marché

Servir de passerelle vers des pratiques exemplaires grâce à la consultation

Développer des marchés d'entrepreneurs

Faire preuve d'innovation et de souplesse

BDC Consultation Conjoncture

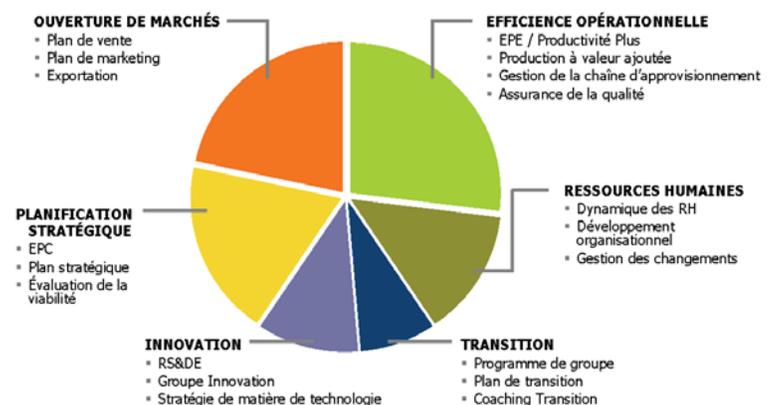
- La capacité de gérer sainement est un facteur de réussite essentiel pour les PME.
 - 15 % des PME canadiennes achètent des services de consultation en gestion chaque année.
 - On estime à 2 milliards de dollars le marché canadien de la consultation.
 - 56 % des fabricants canadiens signalent qu'ils mettent en œuvre des améliorations fondées sur les principes de la pensée rationnelle.
 - 45 % des fabricants canadiens tirent au moins 20 % de leurs ventes de produits lancés au cours des trois dernières années.
 - 34 % des entrepreneurs projettent de quitter leur entreprise au cours des cinq prochaines années, mais seulement 10 % ont élaboré un plan de transition formel.
- Source : Varia

RÉPONSE DE BDC

BDC Consultation

- ▶ BDC Consultation augmente la valeur de la proposition faite à l'entrepreneur. C'est un élément de différenciation sur le marché pour la Banque. BDC fournit des concepts, des idées et des résultats de R. et D. que les entrepreneurs peuvent appliquer sans attendre à la gestion de leur propre entreprise.
- ▶ Ce type de savoir en gestion est à portée de la main des entreprises plus grandes, à un coût qu'elles peuvent facilement absorber. Toutefois, compte tenu des pressions exercées par la mondialisation, le savoir-faire abordable sera indispensable pour les petites et moyennes entreprises.

SOLUTIONS DE BASE EN CONSULTATION : STRATÉGIE D'AFFAIRES TRADITIONNELLE



Durant la période de planification, BDC compte poursuivre la mise à exécution de son plan stratégique quadriennal, qui a débuté au cours du dernier exercice. Ce plan comprend les stratégies principales suivantes :

1. **Accroître son rayon d'action** dans un plus grand nombre de marchés canadiens

BDC met à l'essai plusieurs approches durant l'exercice 2007 afin de rendre les services de consultation accessibles à un plus grand nombre d'entrepreneurs. Ces nouvelles approches du marché, qui incluent l'ajout de la **spécialisation** (p. ex., orientation spécialisée et positions clés dans des régions désignées), permettront à BDC d'étendre la prestation de ses services à certaines régions géographiques et à certains marchés, inaccessibles dans le cadre du modèle d'affaires précédent. BDC compte également miser sur les alliances qu'elle a établies et étendre leur champ d'application afin d'y inclure les services de consultation.

2. **Diversifier** l'offre de services

BDC diversifiera ses services de consultation et harmonisera leur prestation dans tous les marchés afin de fournir aux clients une expérience uniforme.

Elle investira lourdement dans l'élaboration de méthodes et d'outils dans les principaux domaines de consultation dégagés par la revue permanente des marchés.

Cette approche exigera la formation permanente des employés, de même que le réseau de consultants externes privés. Ces changements ont été amorcés au cours de l'exercice 2007 et se poursuivront tout au long de la période de planification.

- ▶ L'augmentation de la capacité « à l'interne » sera un autre secteur d'intervention privilégié : BDC examinera des façons d'accroître sa capacité interne en consultation afin d'aborder des questions plus complexes pour les entrepreneurs, telles que la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la consolidation de l'industrie.
- ▶ Les premiers résultats de la stratégie de consultation sont favorables. Tous les indicateurs de rendement clés correspondent aux objectifs ou les surpassent. Ces résultats confirment la valeur de l'élément de différenciation sur le marché que nous apportons aux entrepreneurs canadiens.

Nouvelles initiatives à l'interne pour la période de planification

- ▶ Optimiser la recherche, le recrutement, la sélection et la formation de personnel.
- ▶ Améliorer le modèle d'affaires avec des façons uniques de servir les PME canadiennes.
- ▶ Élaborer les méthodes particulières à BDC Consultation pour chacune des six Solutions de consultation de base et élaborer un processus formel d'amélioration continue.
- ▶ Améliorer l'efficacité de la stratégie Impact PME.
- ▶ Élaborer une stratégie afin de répondre aux besoins des PME canadiennes plus grandes
- ▶ Poursuivre l'optimisation des processus d'affaires.
- ▶ Se concentrer sur l'intégration avec BDC Financement.

Développer des marchés d'entrepreneurs

CONTEXTE

BDC est la banque de développement du Canada et donc un instrument essentiel d'intérêt public pour combler les lacunes du marché. Même si tous ses services favorisent et développent l'entrepreneuriat, la formation et la croissance des entreprises, ils appuient aussi indirectement l'innovation, l'exportation, le développement communautaire et la commercialisation de la recherche. En aidant les PME canadiennes à croître et à prospérer, BDC apporte une contribution importante à l'économie canadienne.

Avec la solidité soutenue de l'économie, les institutions financières disposent de bonnes liquidités, ce qui veut dire qu'elles sont actuellement très actives sur le marché des PME, surtout avec les bons clients. Toutefois, d'après les données de Statistique Canada, les institutions financières sont moins intéressées à :

- ▶ financer les entreprises en démarrage;
- ▶ financer l'élaboration de produits et l'ouverture de marchés, notamment pour les entreprises à croissance rapide;
- ▶ prêter de plus petites sommes (bien que certaines institutions financières soient plus sélectives que d'autres).

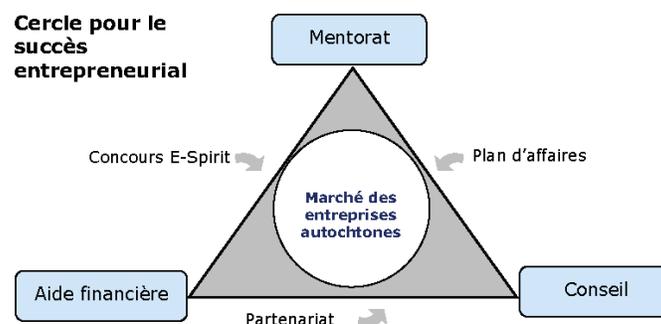
Comme nous l'avons vu précédemment, le taux d'approbation est plus bas pour les fabricants.

RÉPONSE DE BDC

- ▶ BDC continuera de fournir une aide spécialisée dans certains segments inspirés par l'esprit d'entreprise (p. ex., les Autochtones, les jeunes entrepreneurs, les immigrants et les minorités visibles).
- ▶ BDC fournira une aide spécialisée aux segments de marché liés au mandat, par exemple aux opérations de petits prêts, aux entreprises en démarrage et aux entreprises ayant besoin de financer un projet ou des actifs incorporels.
- ▶ Elle continuera également d'offrir de l'aide aux plus petites entreprises canadiennes, y compris les entreprises en région éloignée, par le truchement du financement et du consultant résident des Centres de l'entrepreneuriat, et grâce à ses alliances avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).
- ▶ BDC communiquera chaque année ses réalisations dans ces domaines dans le plan d'entreprise et le rapport annuel.

Marchés des entreprises autochtones

BDC est engagée dans l'ouverture du marché d'entrepreneurs autochtones. Sa stratégie poursuit les trois objectifs suivants :



ACTIONS STRATÉGIQUES

Être un élément de différenciation sur le marché

Servir de passerelle vers des pratiques exemplaires grâce à la consultation

▶ Développer des marchés d'entrepreneurs

Faire preuve d'innovation et de souplesse

- 1) *Favoriser le développement économique des collectivités autochtones par une approche intégrée appelée le « cercle pour le succès entrepreneurial »*
 - ▶ BDC a engagé 1 million de dollars dans l'établissement de trois Fonds de développement des entreprises autochtones :
 - i. Au nord-ouest de l'Ontario, un fonds procure du financement aux entrepreneurs de sept collectivités des Premières nations.
 - ii. En partenariat avec BDC, la Société d'aide au développement des collectivités de Wakenagun sert neuf collectivités des Premières nations dans la région de la Baie James.
 - iii. Le Keyano College de Fort McMurray (Alberta) donne une formation aux Autochtones des Premières nations et des communautés métis en Alberta. En partenariat avec BDC, il est en mesure d'offrir des prêts aux étudiants autochtones qui obtiennent leur diplôme au terme de ses programmes en gestion et en entrepreneurship. Des discussions avec un certain nombre d'organisations autochtones sont également en cours en vue de l'établissement d'un quatrième fonds.
 - ▶ Tous les fonds s'adressent au niveau local des collectivités et fournissent du financement variant entre 5 000 \$ et 20 000 \$. Les prêts devront être remboursés en totalité, et les durées des prêts iront de deux à trois ans, selon les flux de trésorerie prévus au projet.
 - ▶ Le programme *E-Spirit* est un concours annuel de plans d'affaires fondé sur Internet qui s'adresse aux élèves autochtones d'écoles secondaires partout au Canada. *E-Spirit* a commencé en 2000 et, à ce jour, plus de 200 écoles et 2 500 élèves ont participé à ce concours annuel, développant ainsi le sens de l'entrepreneurship des jeunes Autochtones.
- 2) *Soutenir l'entrepreneurship autochtone grâce aux services financiers et de consultation de base*
 - ▶ Bien qu'un grand nombre d'institutions publiques et privées offrent des services financiers et de consultation, il demeurera de nombreuses lacunes sur le marché autochtone. BDC soutiendra la croissance de ces entreprises en leur fournissant le financement de projet dont elles ont tant besoin (Financement à l'innovation et financement subordonné) et en leur proposant d'autres formes plus traditionnelles de financement. BDC Consultation jouera également un rôle essentiel en fournissant des services dans la planification stratégique, l'augmentation de la capacité opérationnelle, les études de faisabilité et l'obtention d'une certification de qualité.
- 3) *Accroître notre rayon d'action par des partenariats stratégiques*
 - ▶ BDC s'applique à établir des partenariats et des coentreprises formels avec des institutions privées et publiques afin d'accroître son rayon d'action et d'augmenter son efficacité.

Immigrants et minorités visibles

- ▶ L'évolution du portrait démographique des gens d'affaires au Canada fait des entrepreneurs immigrants et de ceux qui appartiennent à une minorité visible l'un des segments de PME qui connaissent la croissance la plus rapide. Cette tendance continuera d'avoir une incidence considérable sur l'économie canadienne.
- ▶ BDC reconnaît les avantages de ce phénomène pour la création de PME et leur dynamisme et en fait l'une de ses stratégies de base. Elle continuera d'accomplir des actions stratégiques tout au long de la période de planification.

- ▶ Les entrepreneurs appartenant aux minorités constituent l'un des principaux éléments du Plan d'action sur la diversité (PAD) de BDC, qui a vu le jour en 2002. Les stratégies visant à rejoindre ces entrepreneurs – situés dans l'ensemble du pays, mais surtout en régions urbaines – continueront de faire l'objet d'une mise en œuvre à l'échelle nationale et locale. La collaboration de BDC avec des associations de gens d'affaires, telles que l'Association of Chinese Canadian Entrepreneurs, en est un bon exemple.
- ▶ BDC compte élaborer des stratégies de marché locales supplémentaires afin d'attirer davantage d'entrepreneurs appartenant à une minorité ethno-culturelle, de devenir leur conseiller de confiance et de les soutenir devant les défis qui les attendent.

Jeunes entrepreneurs (moins de 35 ans)

- ▶ D'après les enquêtes du PRF-PME, les jeunes sont plus susceptibles que les autres entrepreneurs de désigner l'accès au financement comme un obstacle à la croissance de leur entreprise. Ils sont également plus susceptibles de voir leur demande refusée. Ce résultat tient en grande partie au fait que les jeunes entrepreneurs sont souvent au stade de démarrage et ont peu d'antécédents ou n'en ont pas du tout.
- ▶ Les jeunes entrepreneurs constituent 12 % du portefeuille client de BDC, tandis que ce segment représente 9 % de tous les entrepreneurs du Canada. Consciente que les jeunes sont essentiels au renouvellement du paysage des entreprises et compte tenu surtout du vieillissement de la population, BDC continuera d'adapter son offre de solutions pour répondre aux besoins du marché des jeunes entrepreneurs. Le financement au démarrage (prêts Co-Vision) et les Centres de l'entrepreneurship établis dans 20 succursales clés du réseau de la Banque permettent aux jeunes entrepreneurs de relever leurs défis particuliers.
- ▶ Avec le lancement du Programme de transition d'entreprise durant l'exercice 2007, BDC aidera de jeunes entrepreneurs à « reprendre le flambeau » de leurs aînés et à maintenir la viabilité de leur entreprise au Canada.
- ▶ Les Prix aux jeunes entrepreneurs, bien reconnus, sont un élément clé de la Semaine de la PME, qui a lieu en octobre chaque année.
- ▶ Pendant la période de planification, BDC entend poursuivre ces initiatives afin de s'assurer que ses stratégies et ses actions toucheront un plus grand nombre de jeunes entrepreneurs.

Faire preuve d'innovation et de souplesse

CONTEXTE

Il est crucial d'effectuer de nouvelles recherches pour toute organisation qui souhaite innover.

RÉPONSE DE BDC

Plan de recherche de BDC

BDC travaille à l'élaboration d'un plan de recherche afin d'améliorer sa connaissance de l'entrepreneuriat et des enjeux des PME et de se présenter comme l'experte en matière de PME au Canada. Le plan de recherche permettra d'examiner les principaux enjeux, tels que la création, la croissance (le passage de petite à moyenne entreprise) et la survie des entreprises. Il mettra à contribution le monde universitaire et, entre autres, les partenaires du Programme de recherche sur le financement (PRF), à savoir Statistique Canada, Industrie Canada et Finances Canada.

BDC a lancé l'élément principal du plan à l'automne 2006, au moment où elle publiait une DDP (demande de proposition) pour analyser les facteurs de succès de son portefeuille de prêts aux petites entreprises en démarrage et au début de leur développement. L'objectif global du projet est de permettre à BDC de mieux connaître ces clients en ce qui concerne la croissance et les tendances liées à la croissance au cours des premières étapes du cycle de développement des entreprises. Le projet de recherche produira pour BDC une grande ressource pour élaborer de nouveaux services financiers et non financiers, de même que des outils de gestion des risques.

L'analyse statistique, par Statistique Canada, de l'incidence des services de financement et de consultation de BDC sur la création, la croissance et la survie des PME au Canada est un autre projet à envisager durant la période de planification. On observera les principaux indicateurs du rendement des clients de BDC – y compris les revenus, la rentabilité et le taux de survie –, puis on les comparera à un ensemble d'entreprises non clientes qui présentent des caractéristiques similaires sur le plan de l'industrie, de la taille, du stade de développement et de l'emplacement. Ce projet sera unique dans la mesure où, à ce stade, la recherche sur la croissance des PME s'est limitée à la croissance de l'emploi.

BDC apporte une aide financière au CIRANO, un centre de recherche interuniversitaire. Il offre un accès aux meilleurs chercheurs aux entreprises qui cherchent de nouvelles façons d'améliorer la rentabilité de leurs activités. Son conseil d'administration compte un membre du Comité de la haute direction de BDC.

BDC compte également étudier des façons de mieux comprendre le financement des actifs incorporels. Ces éléments d'actif sont rarement comptabilisés à l'actif, mais plutôt imputés aux dépenses et à ce titre, leur importance sur le marché n'est pas rapportée à sa pleine valeur. BDC travaillera avec Statistique Canada à révéler l'importance réelle de ces actifs sur le marché afin d'assurer la disponibilité de solutions financières appropriées.

Nouvelles initiatives en R. et D.

BDC entreprendra un certain nombre d'initiatives en R. et D. à l'appui de son rôle d'élément de différenciation sur le marché :

- Consultation portant sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Développement de la capacité des entreprises bénéficiant de petits prêts de quasi-capitaux propres.
- Élargissement de la portée des solutions actuelles.

Le nouveau Comité de planification et de développement de BDC servira de groupe de réflexion aux responsables des secteurs d'activité de BDC pour étudier à fond les innovations futures à cet égard.

ACTIONS STRATÉGIQUES

Être un élément de différenciation sur le marché

Servir de passerelle vers des pratiques exemplaires grâce à la consultation

Développer des marchés d'entrepreneurs

Faire preuve d'innovation et de souplesse

2.1.3 Excellence opérationnelle

Viser l'efficacité opérationnelle

CONTEXTE

Étant une société d'État, BDC a le mérite d'incorporer les exigences institutionnelles d'un organisme de crédit à un établissement d'État. Ce mariage des mandats oblige la Banque à interpréter continuellement les marchés en place et émergents afin de s'adapter à leurs exigences tout en offrant sécurité et stabilité. C'est un défi qui exige des initiatives proactives de même qu'une politique d'amélioration permanente.

RÉPONSE DE BDC

Nouvelle structure d'organisation et de comités

Comme nous l'avons mentionné à la section 1, BDC a adopté dernièrement une nouvelle structure d'organisation et de comités. Le but de cette nouvelle structure interne de régie d'entreprise est de créer des efficacités opérationnelles interfonctionnelles pendant la période de planification.

BDC Financement – Projet Valeur

Le modèle et les processus d'affaires de BDC feront l'objet d'une évaluation et d'un examen dans un souci d'améliorer l'efficacité des processus de bout en bout pour toutes les demandes des clients. Notamment, cette initiative permettra d'améliorer l'expérience client ainsi que la rapidité d'exécution et la qualité des services pendant plusieurs périodes de planification. BDC a procédé dernièrement à une analyse comparative dans laquelle elle comparait ses procédures d'octroi de crédit à celles d'un certain nombre d'institutions financières d'Amérique du Nord. On met au point un projet en ce moment afin de dégager et d'apporter les changements découlant de cet exercice de comparaison.

Ce projet vise notamment les processus liés aux clients établis, qui représentent plus de 50 % de toutes les autorisations. BDC s'efforcera de simplifier son processus d'analyse-rédaction dans les transactions avec ses clients établis. Elle consentira des efforts comparables au processus de déboursement pour les clients existants. Une approche uniformisée du déboursement peut engendrer des lourdeurs administratives inutiles pour les clients existants. L'examen du processus de déboursement se poursuivra durant la période de planification afin d'alléger le fardeau des clients établis.

Services juridiques

Dans leur rôle de soutien, les Services juridiques passent continuellement en revue leurs processus afin d'améliorer leur efficacité et celle des processus de la Banque dans son ensemble. À cette fin, plusieurs initiatives importantes ont débuté et se poursuivront pendant la période de planification.

- ▶ L'établissement d'un système interne et centralisé pour accepter les garanties de prêts d'au plus 250 000 \$. La présence de trois centres de service accélérera les déboursements (réduira le délai d'exécution de moitié) et diminuera les coûts pour les emprunteurs (les frais minimes sont de beaucoup inférieurs à ceux de cabinets d'avocats extérieurs). Cela permettra également aux prêts de rapporter des intérêts plus rapidement et à BDC de consacrer moins de temps au suivi.
- ▶ La mise au point de la lettre d'offre pour répondre aux besoins précis des entrepreneurs en fonction de la taille du prêt qu'ils demandent, et l'automatisation du processus de traitement pendant la période de planification.



BDC Consultation

À l'interne, BDC Consultation a procédé à un examen Kaizen afin d'optimiser ses processus d'affaires dans les domaines du développement des affaires, de la gestion des projets de consultation et du service à la clientèle. L'harmonisation des processus, établie en dégagant des pratiques exemplaires, favorisera l'amélioration des relations avec les clients, dictera la satisfaction des clients et améliorera la productivité à l'interne pendant la période de planification.

Planification stratégique de l'effectif

Depuis trois ans, BDC s'est fiée à son processus de planification de l'effectif pour orienter de manière efficace les projections et analyses des besoins opérationnels. À l'avenir, BDC prévoit élever cet outil précieux à un niveau plus stratégique, en analysant l'effectif en place selon le domaine, en dégagant les capacités et les compétences nécessaires et en classant par ordre de priorité les lacunes à combler pour s'assurer que la Banque sera en mesure de soutenir ses stratégies d'affaires.

Centre de connaissances de BDC

Un Centre de connaissances rassemble les connaissances fondées sur l'expérience collective. Il donne lieu à la collecte, au partage et au regroupement d'éléments d'information à l'échelle d'une organisation, permettant ainsi de mettre à profit les connaissances de sources internes et externes. Une culture s'y rattachant qui récompense la collaboration et le partage d'information utile permet à un Centre de connaissances de donner toute sa mesure. BDC dispose d'une mine de renseignements.

BDC mettra en place un Centre de connaissances pendant la période de planification. Ce dernier permettra de fournir aux employés travaillant à l'extérieur une information sectorielle complète tirée de ressources internes et externes. Un Centre de connaissances mettra également l'information à profit en reliant les personnes au contenu ou les personnes aux personnes dans le but de favoriser l'efficacité, l'efficacité et l'innovation.

Tableau de bord de la direction

Afin de mieux comprendre l'information opérationnelle qu'elle recueille, BDC travaille à l'élaboration d'un tableau de bord de la direction. Le but de cet outil est de repérer les principales mesures opérationnelles d'intérêt et de les communiquer au Comité de la haute direction. Il permettra de faciliter la prise de décisions plus opportunes, éclairées et stratégiques.

Protéger le portefeuille de base

CONTEXTE

Depuis quelques années, BDC se concentre sur plusieurs stratégies clés afin de mieux remplir son mandat et répondre aux besoins du marché. En voici de bons exemples : l'expansion des Centres de l'entrepreneuriat afin d'accroître le nombre de prêts plus petits et de soutenir les entreprises en démarrage, et l'augmentation du taux de fidélisation de la clientèle grâce à une méthode d'analyse des besoins structurée et à valeur ajoutée.

L'élaboration et l'offre de solutions spécialisées constitue toutefois l'une des stratégies clés de BDC. En tant que banque de développement créée pour combler des lacunes en matière de financement, BDC a remarqué très tôt sur le marché un besoin structurel de quasi-capitaux et de financement pour les actifs incorporels. L'intérêt formidable pour ces solutions sur le marché a validé l'évaluation du besoin de ce marché. Il se peut même que BDC l'ait sous-estimé.

L'augmentation des liquidités sur le marché et la concurrence des prix signifient également que BDC a vu diminuer la demande de prêts à terme à des taux supérieurs à ceux d'autres institutions et choisi de moins investir dans ce segment de marché.

Voici un résumé des principaux changements qui se sont produits par rapport à la composition des autorisations de prêt en raison de l'environnement actuel et de la mise en œuvre réussie des stratégies.

- ▶ Le nombre de solutions spécialisées (Co-Vision et Innovation) a augmenté, surtout pour les nouveaux clients, de sorte que plus d'un tiers de toutes les nouvelles autorisations appartiennent à cette catégorie. La distribution des clients de ces solutions spécialisées montre que la proportion des prêts accordés au secteur de la fabrication a diminué considérablement, tandis que la proportion des prêts aux secteurs du détail et du tourisme a plus que doublé.
- ▶ BDC augmente encore sa tolérance au risque. Elle continue de réviser sa tarification à la hausse, mais ces hausses ne suivent pas tout à fait sa tolérance au risque. Le taux de pertes prévu est beaucoup plus élevé pour les nouveaux clients dans tous les segments, et il augmente. Ce résultat pourrait nuire à la capacité de BDC à maintenir la clientèle acquise à son niveau actuel.

RÉPONSE DE BDC

Étant donné la dynamique actuelle du marché, la composition des prêts autorisés et son incidence sur le portefeuille, BDC verra à ce qu'elle puisse continuer d'accompagner ses 27 000 clients sur leur chemin de la croissance en fournissant le type et le niveau de soutien dont ils ont besoin.

À cette fin, BDC :

- ▶ verra au rééquilibrage approprié de la combinaison de solutions afin de s'assurer de l'orientation de ses ressources limitées vers les secteurs qui sont à risque à cause des forces du marché, comme la mondialisation;
- ▶ reverra sa tarification en rapport avec le risque et en tenant compte de sa proposition de valeur unique;
- ▶ continuera de conclure des accords de cofinancement afin de mettre à profit ses ressources limitées tout en fournissant des modalités intéressantes aux institutions financières qui apprécient la capacité de la Banque à compléter leur offre en acceptant un risque supplémentaire.

ACTIONS STRATÉGIQUES

Excellence
opérationnelle

Viser l'efficacité
opérationnelle

▶ Protéger le portefeuille
de base

2.1.4 Excellence en gestion

Rester centré sur la régie d'entreprise, la transparence et la responsabilisation

CONTEXTE

Ces dernières années, le secteur public fédéral et le secteur privé au Canada ont réagi aux faillites notables en adoptant de nombreux projets.

La *Loi Sarbanes-Oxley* aux États-Unis et la *Loi 198* au Canada sont destinées à rétablir la confiance des investisseurs, à améliorer la régie d'entreprise et à augmenter la qualité et la fiabilité des déclarations financières. Pour essayer de faire preuve d'initiative, d'être pragmatique et de se conformer aux pratiques exemplaires du secteur en rapport avec la régie d'entreprise, BDC a lancé son propre projet Certification de contrôles internes.

L'excellence en gestion à BDC est également guidée par les normes définies par l'Institut des vérificateurs internes (IVI) pour ce qui est des programmes d'assurance et d'amélioration de la qualité.

En 2005, le Conseil du Trésor a effectué un examen du cadre de régie d'entreprise des sociétés d'État du Canada et a proposé 31 mesures pour améliorer la régie d'entreprise des sociétés d'État.

RÉPONSE DE BDC

Certification de contrôles internes

Voici comment BDC a défini les objectifs du projet Certification de contrôles internes :

- ▶ resserrement des contrôles financiers afin d'améliorer la qualité de l'information financière présentée aux états financiers et dans les communications afférentes;
- ▶ resserrement des contrôles contre la fraude; et
- ▶ détermination de l'état de préparation afin de satisfaire aux exigences liées à un régime de Certification de contrôles internes.

BDC a déjà renforcé l'environnement de contrôle :

- ▶ en mettant à jour le code de conduite de la Banque et en communiquant ses valeurs et son éthique à tous les employés;
- ▶ en déterminant et signalant les risques principaux au conseil d'administration; et
- ▶ en améliorant la gestion et l'intégrité des données dans les applications de système.

BDC encourage l'utilisation d'un régime de certification et mettra en œuvre des stratégies pour améliorer ses pratiques de régie d'entreprise et ses contrôles internes.

Le projet Certification de contrôles internes a débuté officiellement lors du dernier exercice, et les activités suivantes ont été réalisées :

- ▶ définition des objectifs du projet Certification de contrôles internes;
- ▶ phase d'évaluation de la portée des incidences et de planification; et



- ▶ détermination d'une échéance pour la certification dans le cadre des deux volets du projet :
 1. Contrôles et procédures en matière de divulgation de renseignements – Mars 2007
Le volet d'établissement de contrôles et de procédures en matière de divulgation de renseignements est défini comme suit : établissement d'une politique sur la divulgation; mise sur pied d'un comité sur la divulgation; examen du processus de certification en vigueur; établissement d'un répertoire des éléments à divulguer; enfin, documentation des processus et contrôles clés en matière de divulgation.
 2. Contrôles internes en matière de déclaration financière – Mars 2009
Les contrôles internes en matière de déclaration financière sont divisés en trois sections principales : les contrôles à l'échelle de l'entité; les contrôles à l'échelle des processus; enfin, les contrôles informatiques généraux en matière de technologies de l'information.

Au cours des trois prochaines années, une équipe spécialisée de Certification de contrôles internes terminera les phases de documentation, de correction et de mise à l'essai pour les deux volets mentionnés ci-dessus et présentera ses conclusions au Comité de vérification du conseil d'administration.

Vérification interne

Il existe chez BDC un groupe Vérification interne. Il comprend actuellement dix employés chevronnés et confie le soutien des systèmes et les vérifications technologiques à des sous-traitants. Dans son plan de vérification fondé sur les risques présenté chaque année au Comité de vérification de BDC, il prévoit vérifier environ 46 unités opérationnelles et huit unités fonctionnelles, et remplir d'autres mandats. Les vérificateurs externes accordent beaucoup de confiance au travail effectué, en particulier sur les unités opérationnelles.

Le rôle de Vérification interne à BDC est d'aider la haute direction et le conseil d'administration à s'acquitter de leurs responsabilités de manière efficace tout en respectant les exigences de la *Loi sur la BDC*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IVI.

Relevant du Comité de vérification du conseil d'administration de BDC, la fonction de vérification interne a pour objectif déterminant de fournir une assurance raisonnable que les systèmes de contrôle interne mis en place par la direction sont à la fois adéquats et efficaces.

BDC est assujettie aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige l'exécution d'un examen spécial tous les cinq ans. Le dernier examen, qui a donné lieu à une opinion sans réserve, a fait l'objet d'un compte rendu devant le conseil de BDC en juillet 2004. La mise en œuvre des mesures prises en réponse à cet examen sera terminée au cours du prochain exercice. BDC s'attend à ce que le prochain examen spécial commence à la fin de l'exercice 2008 et à ce que le rapport soit publié au début de l'exercice 2010.

Conseil d'administration

En 2005, BDC a adopté un nouveau Code de conduite, d'éthique et de valeurs des employés de BDC et un Code de conduite du conseil d'administration, lesquels font l'objet d'une révision annuelle. Elle a mis en œuvre un système de vérification de la conformité pour les codes en question, qui comprend la présentation de rapports au conseil d'administration. BDC a intégré dans son Code des employés une politique sur la divulgation visant à protéger tout employé qui signale un acte répréhensible. L'ombudsman a été nommée pour s'occuper de ces divulgations et des rapports faits au Comité de la vérification à ce propos. Le Code du conseil d'administration reprend les principes du Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat. BDC a également examiné sa politique de référencement selon laquelle on rapporte au conseil d'administration les référencement et demandes de renseignements sur les clients, qui sont adressés aux employés par le gouvernement et les représentants élus.

Les directeurs font une déclaration annuelle de conflit d'intérêts devant le conseil de BDC. Le conseil a également adopté un mandat formel qui entérine sa responsabilité à l'égard de l'administration générale de la Banque. Ce mandat comprend les tâches suivantes :

- ▶ approuver l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de BDC;
- ▶ identifier les risques financiers et s'assurer qu'ils font l'objet d'un contrôle;
- ▶ approuver le plan de relève et l'évaluation du chef de la direction et de la haute direction;
- ▶ faire en sorte que le système d'information et les pratiques de gestion de BDC répondent bien à ses besoins.

Grâce au plan d'entreprise, le conseil concrétise les objectifs de la politique publique de BDC, tel que le définit la lettre des priorités ministérielles.

Le conseil approuve et revoit régulièrement les attributions de chaque comité qui assume des responsabilités claires. Les programmes annuels de travail du conseil et des comités, dont les objectifs du comité de régie d'entreprise, sont adoptés en début d'exercice.

Le conseil fait en sorte de fonctionner en toute indépendance. En particulier :

- ▶ les rôles du président et du chef de la direction sont bien distincts;
- ▶ les séances à huis clos ont lieu après les réunions du conseil;
- ▶ le conseil a l'occasion de s'entretenir régulièrement avec la haute direction pour pouvoir évaluer l'équipe;
- ▶ une politique sur l'orientation et la formation continue, ainsi que des présentations consacrées à la régie d'entreprise et aux activités de la Banque, permettent aux directeurs de rester efficaces;
- ▶ les comités, le conseil, le président et les directeurs sont évalués chaque année;
- ▶ le conseil a approuvé les descriptions de poste du président et du chef de la direction, et fixe les objectifs d'entreprise annuels que doit atteindre le chef de la direction.

Un nouveau président se joindra au conseil d'administration en 2007. Voici les mesures exemplaires que nous avons suivies pour sélectionner les candidats :

- ▶ élaboration et approbation d'un profil de président par le conseil d'administration de BDC;
- ▶ engagement d'une agence de recrutement de cadres afin de trouver les meilleurs candidats;
- ▶ soumission du nom des quelques candidats retenus qui correspondent aux critères établis à l'étude du ministre de l'Industrie.

Le conseil d'administration de BDC continuera d'employer de saines pratiques de régie d'entreprise. À cet égard, le conseil continuera d'harmoniser ses pratiques avec celles qui sont en vigueur dans le secteur privé.

BDC va mettre en œuvre les deux mesures restantes sur les 31 qu'a proposées le Conseil du Trésor en 2005 pour améliorer la régie d'entreprise des sociétés d'État du Canada :

1. *Réunion des intervenants* : BDC étudie les modalités de cette exigence.
2. *Processus de certification* : la Banque a déterminé la portée du projet décrit précédemment, et une analyse des exigences relatives au processus de certification suit son cours.

Améliorer continuellement la gestion du risque à l'échelle de la Banque

CONTEXTE

Comptant peu de secteurs d'activité et évoluant vers un établissement de prêts de quasi-capitaux propres, BDC est particulièrement vulnérable aux cycles économiques. Ces facteurs ont amené la Banque à adopter un système de gestion du risque d'entreprise tenu pour exceptionnel par d'autres institutions financières. Ce système permettra à BDC de tenir le coup durant une récession et de continuer à servir ses clients lorsqu'ils auront le plus besoin de ses services.

RÉPONSE DE BDC

Évolution du cadre de gestion de BDC

Le cadre de gestion de BDC assure que les décisions opérationnelles clés tiendront compte de tous les risques d'affaires. Le cadre s'intègre dans la planification stratégique et d'entreprise grâce à une structure bien définie et à une imputabilité claire. On augmente ainsi la probabilité de réussite des stratégies mises en œuvre à l'échelle de la Banque. Le cadre de gestion permet également à BDC d'établir un équilibre entre son mandat plus risqué et le besoin de conserver suffisamment de capitaux propres pour favoriser la croissance de ses clients.

BDC conserve suffisamment de fonds propres pour respecter la norme d'une cote de solvabilité AA. Bien que BDC n'ait pas à satisfaire aux exigences de l'Accord de Bâle II sur les fonds propres, elle a commencé la mise en application d'un modèle évolué de gestion du capital économique et d'un système de soutien d'évaluation du risque conformément aux exigences de l'Accord. Le nouveau modèle de gestion des fonds propres répond au besoin de regarder au-delà du risque de marché, de crédit et opérationnel, jusqu'aux risques d'affaires et aux risques à l'échéance. Le modèle de BDC permet maintenant une évaluation plus précise des risques opérationnels, puisqu'elle se fonde sur des mesures observées à l'interne et non sur des comparaisons avec le secteur obtenues de l'extérieur. La décision par BDC de respecter la norme d'une cote de solvabilité AA est fondée sur le principe de prudence relative aux capitaux propres.

Le Comité interne de la gestion des risques de l'entreprise voit à ce que BDC ait une vision intégrée de tous les risques stratégiques, opérationnels, financiers et aléatoires clés qui se présentent à elle. Il fournit un forum de discussion libre portant sur les risques interfonctionnels et l'élaboration de plans d'action coordonnés.

La gestion du risque est l'affaire de tout le monde

La gestion du risque chez BDC, ça regarde tout le monde. Chacun effectue une évaluation améliorée du risque pour chaque unité d'affaires dans le cadre du processus annuel de planification des affaires. Les résultats de ces évaluations sont recueillis et analysés afin de dégager les problèmes posés par le risque institutionnel. Afin de contribuer à l'élaboration de plans d'action pour atténuer le risque, l'équipe de gestion des risques de l'entreprise agit à titre de consultant.

Surveillance du portefeuille

BDC a élaboré un système très sophistiqué qui lui permet de surveiller le portefeuille de prêts actuel de façon suivie. Le système fournit, en fonction de seuils préétablis, une préalerte des tendances afin que l'on puisse prendre des mesures correctives rapidement. Ce système confie directement l'information aux directeurs d'unité chargés de surveiller le risque. Il permet

ACTIONS STRATÉGIQUES

Excellence en gestion

Rester centré sur la régie d'entreprise, la transparence et la responsabilisation

Améliorer continuellement la gestion du risque à l'échelle de la Banque

Comparer pour adopter les pratiques exemplaires qui conviennent à la taille de BDC

également à la direction de conserver ses fonctions de supervision qui favorisent une souplesse et une imputabilité accrues à l'échelle de l'unité d'affaires locale.

BDC emploie également un système de préalerte fondé sur des données externes recueillies auprès d'agences d'évaluation du crédit pour faire des projections des flux de trésorerie et des disponibilités de ses clients. Grâce à cet outil de prévision, BDC peut prendre l'initiative d'évaluer et de gérer le risque de crédit pour chaque prêt comme pour l'ensemble du portefeuille. L'outil permet aussi de déceler une nouvelle tendance avant qu'elle ne se dégage des changements observés dans le rendement traditionnel du prêt d'un emprunteur. La Banque travaille également à l'élaboration d'un outil de prévision des remboursements anticipés des clients.

BDC compte transférer du portefeuille de prêts au portefeuille de capital de risque ses connaissances en gestion du risque du portefeuille. Durant le dernier exercice, BDC a commencé à évaluer différentes méthodes (puisque'il n'en existe aucune sur le marché à l'heure actuelle) et elle mettra au point et élaborera ses propres méthodes au cours des deux ou trois prochains exercices. La difficulté tient au fait que la majorité des entreprises inscrites au portefeuille d'investissements se situe au stade de prédémarrage ou de début de la croissance. À ce titre, l'évaluation de ces entreprises repose moins sur les mesures quantitatives du rendement financier et davantage sur les évaluations qualitatives du produit ou de la technologie de l'entreprise, de sa capacité à franchir des étapes, de ses perspectives d'avenir et d'autres facteurs liés au marché. Toutefois, BDC a réussi à élaborer plusieurs variables de suivi clés et fait des recherches dans la communauté du capital de risque en vue d'obtenir d'autres paramètres utiles.

Pendant la période de planification, BDC entretiendra les systèmes susmentionnés et prendra des mesures afin de raffiner le cadre de façon suivie. De surcroît, des efforts soutenus permettront d'accroître l'accessibilité et la transparence des risques auxquels la Banque peut être exposée et de produire une culture toujours très sensible à la gestion du risque d'entreprise.

Programme de gestion de la reprise des activités en cas de pandémie

BDC a à cœur de se préparer à procéder à une intervention rapide dans le cas d'une éventuelle pandémie qui pourrait nuire à la santé et au bien-être de ses employés ainsi qu'à la confiance dans l'institution en général. Le programme de gestion de la reprise des activités en cas de pandémie a été réalisé et structuré de façon à guider le flux des décisions et des communications et s'applique au siège social aussi bien qu'aux succursales. Il est conforme aux lignes directrices du gouvernement fédéral. Le programme est une initiative évolutive qui fera l'objet de mises à jour et d'essais périodiques tout en assurant le maintien de l'uniformité dans l'ensemble du pays.

Plan de reprise des activités

Afin de s'assurer que BDC pourra continuer de fonctionner au cas où son siège social deviendrait inaccessible pour des raisons incluant la contagion associée à une pandémie, le plan de reprise des activités de BDC exige que la Banque ait un centre extérieur qu'elle continuera de mettre à jour et de mettre à l'essai.

Comparer pour adopter les pratiques exemplaires qui conviennent à la taille de BDC

CONTEXTE

BDC se demande toujours comment remplir convenablement son mandat de banque de développement dans un marché encombré d'acteurs financiers. Afin d'arriver aux résultats qu'elle s'est fixés, BDC doit regarder au-delà de ses murs pour découvrir des pratiques exemplaires qu'elle pourra diffuser dans l'ensemble de l'organisation.

RÉPONSE DE BDC

Comparaisons à l'international

Les stratégies et les services adoptés par d'autres banques de développement sont une source d'inspiration pour BDC, surtout à mesure que la mondialisation devient un enjeu dans le domaine d'intérêt public. La comparaison avec d'autres donne l'occasion d'échanger des pratiques exemplaires et de renforcer la position de banque de développement de premier plan de BDC dans le monde.

BDC a identifié les banques de développement auxquelles elle souhaite se comparer et compte visiter les institutions qui offrent le plus d'intérêt. BDC s'est déjà rendue chez Finnvera (banque finlandaise s'attachant à améliorer à long terme la capacité d'innover des industries), chez KfW Mittelstandsbank (banque multiservices en Allemagne qui affiche une bonne orientation vers les exportations des PME et l'investissement direct à l'étranger, et une assise industrielle solide) et chez Vaeksfonden (experte de la commercialisation au Danemark) afin d'identifier des pratiques exemplaires et d'éventuels collaborateurs. La Banque entend en visiter d'autres au cours de l'exercice 2008.

BDC participera également à des travaux de recherche à l'échelle internationale afin de mieux comprendre comment on comble les lacunes relatives au financement (prêts et capitaux propres) et à la consultation pour les PME à l'étranger.

Chaque année, la Banque reçoit cinq à dix délégations d'autres banques de développement et d'institutions financières du monde entier parce qu'il est partout reconnu que BDC est unique sous l'angle de la gestion du risque, de sa connaissance des PME et de son mandat commercial. Cette pratique se poursuivra puisqu'elle offre à BDC une occasion d'apprendre sur les succès de ses homologues dans des domaines importants tels que : leur expérience de travail avec d'autres banques nationales et multilatérales (asiatiques, sud-américaines et européennes), de même que leur réponse aux tendances comme l'émergence de la Chine et de l'Inde. Cette information fournira à BDC une perspective élargie devant l'aider à analyser ce qu'elle aura à entreprendre dans la préparation et au cours de la prochaine révision législative.

Voici d'autres questions à étudier :

- ▶ Quel est le mandat d'une banque de développement? Comment travaille-t-elle avec son ou ses actionnaires?
- ▶ À quelle échelle peut-elle exercer son mandat?
- ▶ Comment une banque de développement peut-elle obtenir l'aide d'institutions financières du secteur privé plutôt que leur faire concurrence?
- ▶ Quels sont les meilleurs moyens de combler les lacunes des marchés financiers pour les PME, en prêts et en capitaux propres?
- ▶ Comment le mandat d'une banque de développement peut-il influencer ou conditionner le marché?

ACTIONS STRATÉGIQUES

Excellence en gestion

Rester centré sur la régie d'entreprise, la transparence et la responsabilisation

Améliorer continuellement la gestion du risque à l'échelle de la Banque

Comparer pour adopter les pratiques exemplaires qui conviennent à la taille de BDC

- ▶ Quels sont les meilleurs instruments financiers ou de consultation pour produire le plus grand impact économique?
- ▶ Quelles sont les tendances sur le marché? (Par exemple, comme il en a déjà été question dans une section précédente, la façon dont d'autres institutions comptent financer les actifs incorporels est une question à débattre et à prioriser.)

2.2 Prévoir les ressources nécessaires et produire des résultats (de quelles ressources aurons-nous besoin pour réaliser notre stratégie?)

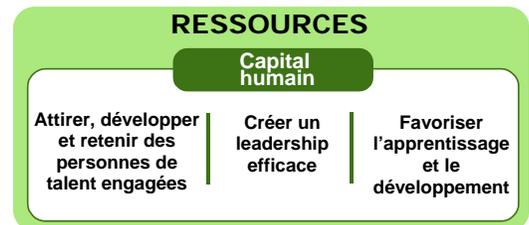


2.2.1 Capital humain

**Attirer, embaucher, développer et retenir des personnes de talent
Favoriser l'apprentissage et le développement
Créer un leadership efficace**

CONTEXTE

Sur un marché du travail très concurrentiel et multigénérationnel, il est indispensable de voir à ce que les pratiques et les programmes en RH répondent aux besoins, aux valeurs et aux motivations variés des employés de BDC.

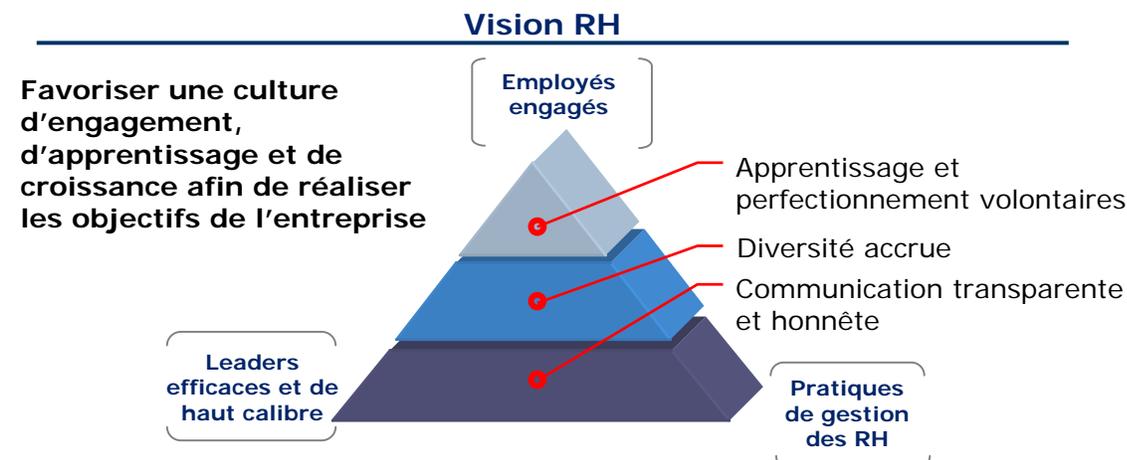


Comme beaucoup d'institutions, BDC doit relever un défi important en attirant et retenant des employés : c'est ce qu'on appelle la « guerre des talents ». Déjà, la croissance économique dans l'Ouest canadien exerce une pression considérable sur l'organisation. La Banque doit attirer et retenir un personnel de qualité.

RÉPONSE DE BDC

Raisons pour lesquelles l'engagement a de l'importance

BDC reconnaît qu'il existe une étroite corrélation entre l'engagement, la satisfaction de la clientèle et le rendement d'une entreprise. Plus les employés se sentent partie prenante de BDC, plus ils sont susceptibles de combler leurs clients par leur capacité à trouver des solutions novatrices et souples aux besoins de leur entreprise. Inévitablement pour BDC, cela se traduit par une grande satisfaction de la clientèle et le succès de l'organisation.



BDC croit que la meilleure façon de servir ses clients est de favoriser la culture qui convient afin de produire le meilleur environnement possible pour les employés. La vision RH qui consiste à encourager une culture d'engagement²², d'apprentissage et de croissance demeure la pierre angulaire de cette stratégie.

En 2006, le taux d'engagement global de BDC a été porté de 74 % à 78 % par une nette amélioration de plusieurs des moteurs clés de l'engagement tels que le leadership, les perspectives de carrière et la reconnaissance. Ce résultat découle directement des efforts soutenus des leaders à l'échelle de l'organisation visant à tirer parti des précieux commentaires des employés. Dans l'ensemble du pays, l'établissement de plans d'action sur l'engagement demeure une des façons les plus efficaces de lancer et d'entretenir un dialogue qui produit un environnement de travail coopératif pour tous. En bout de ligne, nous nous attacherons à produire une culture d'engagement.

Gestion des talents

Le développement et le perfectionnement des employés sont des moteurs clés de l'engagement. La stratégie de gestion des talents vise à développer les capacités d'effectifs diversifiés et engagés. Il est crucial pour l'avenir de BDC de recruter et de sélectionner les bons employés. Au fil des années, BDC a augmenté la diversité de ses effectifs tant sur le plan culturel que sur le plan professionnel. Elle a acquis un ensemble de compétences élargi, une expérience plus vaste et une culture plus diversifiée qui ont augmenté ses capacités organisationnelles, et elle souhaite profiter au maximum des talents de ses effectifs diversifiés. Grâce à des stratégies de recrutement ciblées, BDC continuera d'accroître son rayon d'action dans des communautés culturelles nouvelles et en développement du Canada à la recherche du talent nécessaire pour répondre aux besoins changeants des clients.

La stratégie de Rémunération globale est une autre proposition de valeur qui a permis à BDC de disputer les personnes de talent aux concurrentes sur un marché du travail très dynamique et concurrentiel. Lancée en 2004, elle a été élaborée afin de mieux harmoniser la rémunération et les avantages sociaux avec ceux du secteur financier. Au cours des trois années de sa mise en œuvre, la stratégie a apporté des améliorations au modèle de rémunération de BDC fondé sur le rendement, ainsi qu'une souplesse accrue et un choix élargi en matière d'avantages sociaux.

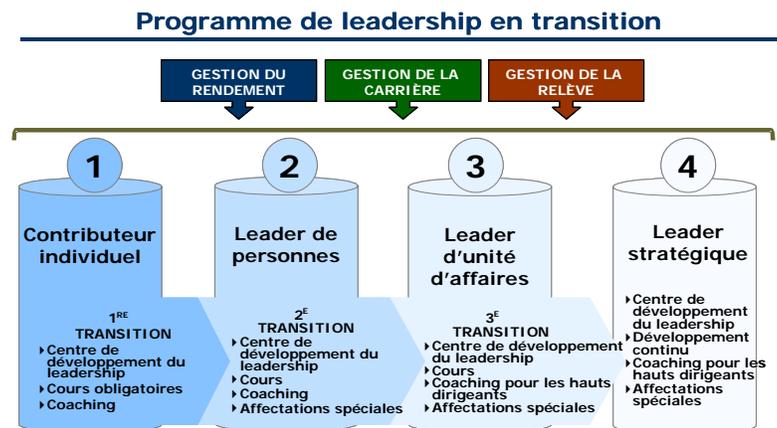
Durant la période de planification, BDC s'attachera plutôt à mieux communiquer son offre. La Banque adoptera un énoncé de rémunération globale devant servir d'outil de communication important, rendant compte de la valeur totale de toutes les composantes de son régime de rémunération et d'avantages sociaux. Une autre initiative consistera à communiquer de manière efficace tous ses programmes de mieux-être²³.

²² L'engagement de l'employé se définit comme un lien affectif et intellectuel avec son emploi, son organisation, son directeur ou ses collègues qui, à son tour, l'encourage à faire, à son gré, des efforts supplémentaires dans son travail.

²³ Les avantages offerts par BDC pour maintenir ses employés en santé.

Maintien de l'orientation vers le développement de leaders

BDC reconnaît la valeur que les leaders efficaces apportent à une organisation. Les bons leaders embauchent, forment et encadrent leurs employés et, de ce fait, favorisent un environnement de travail stimulant permettant aux employés de se développer. Cela se traduit par des employés engagés. BDC a commencé à s'orienter vers le développement des leaders en 2005, dans le cadre du lancement du programme de leadership en transition destiné aux nouveaux leaders. À ce jour, plus de 120 nouveaux leaders participent à ce programme.



Fondé sur le modèle de leadership de BDC, le programme se compose d'évaluations des compétences professionnelles, d'une série de modules et d'activités de formation et d'un coaching pour répondre aux besoins de perfectionnement à tous les niveaux.

En tant qu'organisation connue pour son engagement envers l'apprentissage, BDC a pour objectif clé, en gestion des talents, d'assurer le développement continu de tous les leaders. Chaque leader chez BDC dispose d'un plan de perfectionnement actif qui vise à mettre à profit ses forces principales et aborde les domaines à améliorer. La Banque s'efforce d'intégrer l'examen du rendement au cours normal de ses affaires. Ce faisant, elle développe des compétences pour les rôles actuels et perfectionne les talents de la relève. Au cours de l'année prochaine, BDC adoptera un programme en six modules à l'intention des dirigeants principaux partout dans l'organisation.

Programmes techniques et cheminements d'apprentissage

Nous avons embauché beaucoup de gens et n'avons pas terminé, ce qui fait que davantage d'employés occupent leur poste depuis peu, qu'ils ne connaissent pas bien les processus de BDC et la proposition de valeur à ses clients. Bien que BDC fournisse un programme d'orientation complet à toutes ses nouvelles recrues, elle doit continuer de se concentrer sur leur intégration afin qu'elles deviennent pleinement productives plus rapidement, de préserver sa connaissance des clients, d'appliquer convenablement les processus et de renforcer la planification de la relève aux postes de direction.

Un certain nombre d'initiatives importantes devant améliorer ces capacités suivent leur cours. Voici quelques-unes des initiatives en matière de formation.

Redéfinition et communication de la proposition de valeur de BDC	Durant l'exercice 2007, on a créé un groupe de travail spécial devant recommander des initiatives qui permettront de poursuivre la mise au point de la proposition de valeur de BDC pour les PME et les clients. L'examen intensif des commentaires et des suggestions des clients et des employés afin d'augmenter la valeur de BDC sur le marché a joué un rôle essentiel dans le processus. Les résultats seront introduits dans la formation des nouveaux employés de BDC.
Initiatives en matière de coaching	Les initiatives de formation et de soutien orientées vers les régions seront centrées sur le perfectionnement autant des compétences en gestion du crédit qu'en gestion des relations. On accordera une attention particulière aux séances de formation portant sur l'ajout de valeur à la relation client et l'ingéniosité pour trouver des solutions aux besoins des clients. On y arrivera en réalisant un manuel de gestion des relations en partenariat avec le service de Formation.
Adaptation à la dynamique du marché	Afin que réussissent les stratégies d'entreprise portant sur les tendances du marché comme la mondialisation, les actifs incorporels et la transmission d'entreprise, BDC doit développer les capacités des employés en matière de prêts sur capacité d'autofinancement pour leur permettre de répondre aux besoins des clients dans ces domaines.
Transmission aux directeurs de comptes de connaissances sur les secteurs et les entreprises	Afin d'apporter de la valeur aux discussions avec les clients et les PME, BDC a pourvu un nombre limité de ses directeurs de comptes des dernières informations et statistiques sur les tendances de l'industrie. Elle y est arrivée en partie au moyen d'un outil basé sur le Web baptisé First Research. En 2008, BDC continuera d'appuyer cette stratégie en élargissant l'accès à cet outil à un plus grand nombre de directeurs de comptes et en voyant à ce que ces connaissances importantes soient transmises de manière efficace aux clients à chaque contact, que ce soit en personne ou au téléphone. Vous trouverez un complément d'information dans le Centre de connaissances dont il est question à la section 2.1.3.
Gestion du risque en matière d'environnement	Grâce à une formation spécialisée aux employés en contact avec le public, BDC entend continuer à renforcer la compréhension du risque en matière d'environnement et des nouvelles procédures incluses dans le nouveau règlement de la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> . BDC continuera de s'assurer de la conformité de toutes les transactions au nouveau règlement et de la bonne évaluation de tous les risques pour l'environnement.

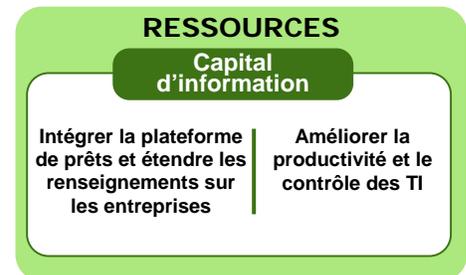
2.2.2 Capital d'information

Intégrer la plateforme de prêts et étendre les renseignements sur les entreprises

Améliorer la productivité et le contrôle des TI

CONTEXTE

Une enquête réalisée dernièrement auprès de banques européennes a permis d'examiner la façon dont elles gèrent les technologies afin d'identifier les pratiques en gestion des TI de celles qui sont les plus performantes. Le sondage a révélé que deux facteurs permettaient de distinguer les institutions les plus performantes : la qualité de la gestion des TI à la banque et les façons dont la banque utilise les TI pour répondre aux besoins de l'entreprise. Il n'y a pas de corrélation entre le rendement d'une banque et sa taille (telle que mesurée par son chiffre d'affaires ou le nombre de ses employés) ou la combinaison de grossistes et de détaillants dans son volume d'affaires. Ces résultats suggèrent fortement que la façon dont les banques utilisent et gèrent les TI sera encore un facteur essentiel de leur rendement²⁴.



Pendant la période de planification, Gartner prédit que les organisations technologiques accroîtront leur contribution à la croissance des entreprises en augmentant l'impact de leurs nouvelles applications sur les entreprises. Pour ce faire, elles contribueront plus tôt aux décisions d'entreprise et s'attacheront à refondre les processus d'affaires et à les harmoniser avec les technologies. Elles feront de la compétence en gestion des données sur les entreprises et en gestion du rendement la pierre angulaire de la communication et de l'analyse de données, à l'appui de la vision et des stratégies des entreprises. Elles mettront en œuvre une stratégie d'architecture opérationnelle sans échelle intégrant des stratégies liées aux TI, aux affaires et à la conformité. Elles feront également passer la plateforme d'application à l'architecture axée sur le service en vue d'accroître la souplesse de la prestation.

RÉPONSE DE BDC

Les cinq prochaines années seront marquées par d'importants changements dans le portefeuille des TI de BDC. La Banque changera l'orientation des applications de BDC, qui seront désormais axées sur les clients plutôt que sur les solutions. Cette transition a débuté l'an dernier par l'introduction de CREM (gestion évolutive de la relation client), auquel on a ajouté de nouvelles fonctions de gestion du risque. Des investissements seront effectués pour transformer les anciennes applications qui cesseront bientôt d'être utilisées, et continuer d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la gestion du risque d'entreprise. Ces objectifs technologiques soutiennent également, bien sûr, l'objectif de BDC qui consiste à trouver des efficacités opérationnelles, que l'on prévoit réaliser d'ici 2010.

Voici quelques-uns des objectifs stratégiques clés.

Évolution des applications de prêts de base et de renseignements sur les entreprises

BDC cherchera à améliorer son efficacité opérationnelle en repensant ses processus de diligence raisonnable et d'administration des prêts. Les systèmes d'applications de soutien seront remodelés et intégrés à la nouvelle plateforme de prêts CREM, dans le but d'améliorer le service à la clientèle et d'optimiser l'efficacité des effectifs et l'accès au marché.

²⁴ Smart IT Spending – Insights from European Banks (« Dépenses prudentes en TI – Point de vue des banques européennes »). Kanika Bahadur, Driek Desmet et Edwin van Bommel. McKinsey Quarterly, novembre 2006.

En ce qui concerne les renseignements sur les entreprises, d'autres capacités d'analyse et de rapport seront développées afin de mieux soutenir les activités de prêt et le processus décisionnel au niveau de la direction.

Productivité et contrôle des TI

BDC continuera d'améliorer ses ressources en TI pour arriver à un état plus souple et adaptable, concentré sur les activités fondamentales et susceptible de répondre rapidement et efficacement aux besoins changeants du portefeuille d'applications et de technologies de BDC. Nous maintiendrons le cap vers l'amélioration de la productivité des TI à l'interne en établissant soigneusement un équilibre entre l'objectif de simplification des mécanismes de prestation des solutions et la mise en œuvre de processus et de contrôles en harmonie avec les pratiques exemplaires du secteur.

La sécurité des TI fera l'objet d'une attention soutenue afin de maintenir un niveau de risque prudent.

Pendant la période de planification, BDC explorera les occasions qu'offrent les nouvelles technologies, comme la gestion du contenu et les outils de collaboration. En plus d'améliorer l'efficacité opérationnelle, l'utilisation de ces technologies aidera BDC à se conformer aux contrôles et principes établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor.²⁵

²⁵ Norme opérationnelle de sécurité : Gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI) - Norme instaurée en vertu de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale.

2.2.3 Capital organisationnel

Établir un réseau afin de favoriser les relations et d'accroître notre rayon d'action

CONTEXTE

Même si elle compte 92 succursales établies sur l'ensemble du Canada et entretient des relations suivies avec près de 27 000 PME clientes, BDC sait qu'elle doit travailler avec d'autres pour mettre à profit son impact sur le marché.

RÉPONSE DE BDC

Au-delà de sa clientèle, BDC a établi un certain nombre de partenariats. Par exemple, elle a signé des ententes de partenariat avec plus de 200²⁶ Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) au Canada. Ces ententes aident BDC à joindre les PME dans les collectivités rurales. De même, un contrat d'alliance signé dernièrement avec la Fédération des Caisses populaires acadiennes aidera également BDC à accroître son rayon d'action au Nouveau-Brunswick. BDC poursuivra également ses efforts pour échanger avec d'autres institutions financières de l'information sur leurs pratiques commerciales respectives dans le but d'accroître la collaboration et ainsi de mieux servir les PME.

BDC travaille en partenariat avec la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) à résoudre des questions d'ordre stratégique telles que la transmission d'entreprise, et continuera de le faire durant la période de planification.

BDC est membre d'ALIDE (Amérique latine) et de l'ADFIAP (Asie). L'adhésion à ces organisations donne à BDC accès au réseau international de banques de développement qui soutiennent la réalisation de deux objectifs : l'analyse comparative afin d'identifier des pratiques exemplaires et le partage de l'expérience de la Banque avec des pays en développement dans le cadre de l'établissement là-bas de banques de développement.

BDC a élaboré une stratégie de marque actualisée ainsi qu'une publicité davantage axée sur l'information afin de mieux se faire comprendre et d'accroître son rayon d'action sur le marché, notamment auprès des PME et des gens d'affaires qui les soutiennent.

À l'appui de l'objectif d'entreprise qui consiste à ouvrir des marchés d'entrepreneurs, BDC entend cofinancer un concours de préparation de plans d'affaires de niveau universitaire au Canada (plus de 100 inscriptions à ce jour) – BDC Enterprize 2007. De plus, BDC continuera de célébrer l'excellence des petites entreprises au Canada par le truchement de la Semaine de la PME et des Prix aux jeunes entrepreneurs. Ces événements permettent de rassembler des milliers de personnes de partout au Canada pour souligner l'importance de l'entrepreneurship et l'encourager.

La Banque augmentera son soutien à la recherche universitaire en co-parrainant les conférences universitaires du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME).

BDC collaborera avec le CNRC et le CRSNG afin d'utiliser au maximum la recherche subventionnée par l'État en reliant les rôles joués par les trois organisations, réalisant ainsi un continuum d'activités de commercialisation de la recherche. BDC a commencé cette intégration en mettant sur pied un programme de formation d'employés du CNRC dans les bureaux de la Banque, alors que certains employés du Conseil y travaillent aussi. BDC a également entamé avec Exportation et développement Canada (EDC) et Financement agricole Canada (FAC) des discussions pour trouver une façon de collaborer à donner un soutien accru aux entrepreneurs canadiens.

RESSOURCES

Capital organisationnel

Établir un réseau afin de favoriser les relations et d'accroître notre rayon d'action

²⁶ Ce qui représente 75 % du réseau global des SADC.

2.3 Résultats recherchés (quels sont les résultats clés que nous visons?)



2.3.1 Intérêt public

CONTEXTE

BDC est la banque de développement du Canada et donc un instrument essentiel d'intérêt public. Elle cherche à produire deux **résultats d'intérêt public** pendant la période de planification. Les voici :



BDC élabore en ce moment un cadre d'évaluation des résultats pour mesurer l'incidence à long terme de son intervention sur le marché dans les domaines suivants :

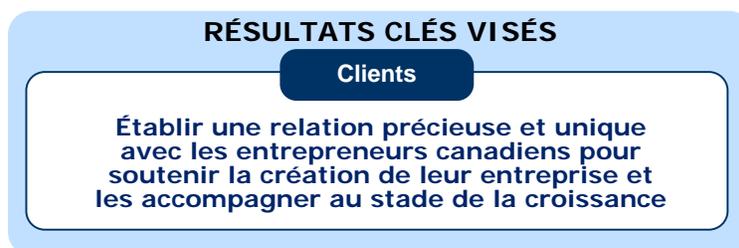
- ▶ L'effet de levier sur le marché
- ▶ La création d'entreprises
- ▶ Le taux de survie des clients de BDC en démarrage par rapport au secteur en général
- ▶ Le taux de croissance des clients de BDC par rapport au secteur

Comme nous l'avons déjà vu, dans le contexte d'un plan de recherches, BDC travaillera de son côté et avec d'autres (tels que les partenaires au PRF) afin de mieux comprendre les facteurs qui conduisent les PME à la prospérité.

Nous avons désigné plusieurs facteurs (importance de la R. et D., capacité à innover, compétitivité, compétences en gestion et autres actifs incorporels, exportation, intention de développer l'entreprise et caractéristiques opérationnelles) comme futurs axes prioritaires d'intervention de l'analyse des données recueillies dans le cadre du PRF. Ils permettront de soutenir les efforts d'évaluation des lacunes sur le marché par BDC et fourniront le contexte et les références du secteur, nécessaires à l'évaluation de son intervention sur le marché.

2.3.2 Clients

Un même objectif unit tous les employés de BDC et leur approche client : offrir une valeur ajoutée à tous les égards de la relation client. Nous cherchons à produire deux **résultats pour les clients** pendant la période de planification 2008-2012. Les voici.



Mesurer le succès et la valeur

- ▶ Le sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle, réalisé par un tiers, est l'outil le plus important pour évaluer l'approche centrée sur le client de BDC. Au cours de l'exercice 2006, BDC a réussi à maintenir un taux élevé de satisfaction de la clientèle, alors que 92 % des participants se disent satisfaits du service de la Banque.

En 2006, on a posé les questions suivantes sur l'incidence du soutien à valeur ajoutée de BDC aux nouveaux clients de BDC :

Avez-vous l'impression que BDC aura une incidence positive sur vos bénéfices?	
– Fabricants	93 %
– Exportateurs	92 %
Avez-vous l'impression que BDC aura une incidence positive sur votre productivité?	
– Fabricants	83 %
– Exportateurs	82 %
Avez-vous l'impression que le Prêt Productivité Plus de BDC aura une incidence positive sur vos bénéfices?	96 %
Avez-vous l'impression que le Prêt Productivité Plus de BDC aura une incidence positive sur votre productivité?	91 %

- ▶ Au cours de l'exercice 2007, on prévoit que le taux de satisfaction de la clientèle restera à peu près au même niveau qu'en 2006. BDC prévoit que le taux de satisfaction de la clientèle diminuera légèrement en 2008.

Satisfaction de la clientèle

(Pourcentage de satisfaction)	Résultats Est.		Prévisions 2008
	2006	2007	
	92 %	92 %	90 %

Encours du portefeuille de prêts

BDC compte également mesurer la croissance de l'encours de son portefeuille de prêts.

2.3.3 Viabilité financière

BDC cherche à produire deux **résultats financiers** pendant la période de planification afin d'assurer sa viabilité financière. Les voici.



Mesure de la viabilité financière

- ▶ On emploie plusieurs paramètres pour mesurer les résultats financiers de BDC, comme vous le voyez plus bas. Le plan financier du présent document traite de tous les détails.

RENDEMENT DES CAPITAUX PROPRES

Produire un RCP égal ou supérieur au coût moyen de financement à long terme du gouvernement.

(en pourcentage)	Résultats Est.		Prévisions
	2006	2007	2008
RCP	9,2 %	7,1 %	7,1 %

TAUX DE RENDEMENT INTERNE – TRI du portefeuille de capital de risque sur dix ans

BDC retire le calcul du TRI du cadre d'évolution de ses résultats parce qu'il devient de plus en plus difficile à calculer. La Banque a investi à long terme dans des entreprises, jeunes dans une grande proportion, qui ne rapporteront pas avant cinq ou dix ans. Le TRI s'appliquait donc à des entreprises trop jeunes pour générer un rendement.

BDC élaborera un nouvel indicateur fondé sur le taux de rendement en termes d'encaisse, de même que sur les entreprises qui ont été financées et sont sorties du portefeuille.

2.4 Tableau général des indicateurs de rendement clés

	Résultats 2006	Est. 2007	Prévisions 2008
Satisfaction de la clientèle	92 %	92 %	90 %
Engagement des employés	78 %	78 %	78 %
Ratio d'efficacité – frais d'exploitation et d'administration en pourcentage du revenu net d'intérêts* (plus le ratio est faible, plus grande est l'efficacité)	48,9 %	50,2 %	51,0 %
Valeur en dollars de l'encours du portefeuille de prêts (en millions de dollars)**	8 627 \$	9 185 \$	9 667 \$
Revenus de consultation (en millions de dollars)	21,6 \$	23 \$	26 \$
Rendement des capitaux propres (RCP) (incluant la plus-value non réalisée sur les placements)	9,2 %	7,1 %	7,1 %

* Comprend le financement (prêts) et le financement subordonné.

** Exclut le financement subordonné.

Taux de rendement interne du CR : BDC a retiré ce ratio parce qu'il devient de plus en plus difficile à calculer. La Banque a investi à long terme dans des entreprises, jeunes dans une grande proportion, qui ne rapporteront pas avant cinq ou dix ans. Le TRI s'applique donc à des entreprises trop jeunes pour générer un rendement.

3.0 CAPITAL DE RISQUE

La présente section décrit la stratégie de BDC Capital de risque (CR) pour la période de planification actuelle. Comme il est indiqué, les stratégies de BDC CR font partie intégrante des cinq actions stratégiques projetées.

3.1 Évaluation externe de l'industrie canadienne du capital de risque (CR)

Les sections 3.1 et 3.2 présentent les principaux éléments d'une évaluation faite par un tiers, D^r Gilles Duruflé²⁷, que complètent plusieurs autres ensembles de données.

3.1.1 Contexte de l'industrie canadienne du CR

L'industrie canadienne du CR est moins que stable depuis 2001, comme en témoignent ses activités d'investissement et son retard à afficher de bons rendements, en raison de la structure qui lui est propre. L'industrie ne s'est pas encore remise de l'éclatement de la bulle spéculative de 2001. À cette époque, le montant des investissements consentis aux entreprises privées avait fortement baissé, notamment pour le secteur Internet. Une période de faibles évaluations et de mauvais rendements avait suivi. L'exubérance de la bulle n'a pas été aussi forte au Canada qu'aux États-Unis. Cependant, il semble que l'industrie canadienne mette beaucoup plus de temps à se redresser que son homologue américain, produisant un grand creux dans le domaine des financements, surtout dans les investissements en prédémarrage et en début de croissance, qui sont au cœur des activités de BDC. Voici les caractéristiques principales de cette conjoncture :

- ▶ Les activités globales d'investissement stagnent ou sont en décroissance (figure 1).
- ▶ Les investissements dans les entreprises en prédémarrage et en démarrage périclitent depuis leurs sommets (figure 2).
- ▶ Les rendements sont mauvais et prennent du temps à remonter : au 31 décembre 2005, les rendements dans un horizon prévisionnel d'un an s'établissent à 2,6 % au Canada contre 15,6 % aux États-Unis, et les rendements dans un horizon de trois ans sont de -1,8 % et de 7,5 % respectivement.



Figure 1 : Investissements en CR au Canada
Tous les secteurs

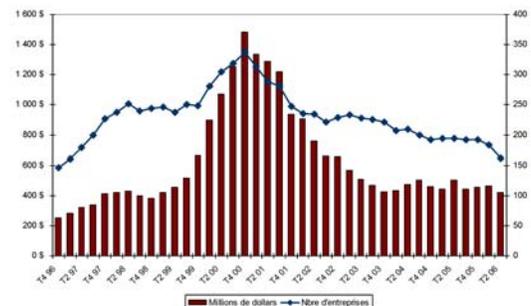
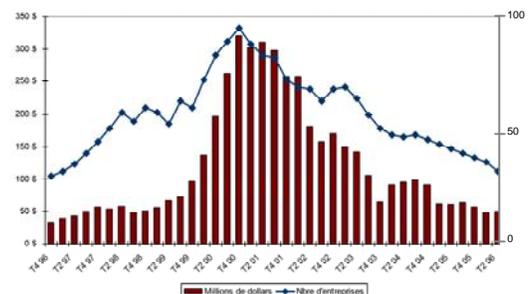


Figure 2 : Investissements dans des entreprises en prédémarrage et en début de croissance au Canada – Tous les secteurs



Source : Thomson Financial
Note : Moyenne mobile sur quatre trimestres

²⁷ Dans cette évaluation de BDC, D^r Duruflé fait référence à un rapport qu'il a préparé pour l'ACCR : http://www.cvca.ca/files/Durufl_Presentation_June_2006.pdf.

3.1.2 Questions structurelles auxquelles est confrontée l'industrie canadienne du CR

Le rendement de l'industrie canadienne du CR est mauvais depuis sa création. Il est possible de l'attribuer :

- ▶ au choix du moment, puisque l'industrie est trop jeune pour avoir bénéficié des bonnes années de la décennie 1990 et qu'elle a connu une croissance vigoureuse durant les années qui ont été durement touchées par la bulle;
- ▶ à une mauvaise affectation des capitaux puisque l'industrie canadienne n'a pas la maturité de l'industrie américaine et parce qu'elle ne se concentre pas sur les fonds les plus performants; et
- ▶ enfin, au fait que les gestionnaires de fonds n'ont pas encore adopté les pratiques exemplaires de l'industrie (reportez-vous au tableau ci-dessous)²⁸.

<i>Description des investisseurs en CR du Canada</i>	<i>Recommandations à l'industrie</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ À propos des activités d'investissement, les investisseurs en CR canadiens : <ul style="list-style-type: none"> – mettent du temps à entrer dans les secteurs émergents; – ont tendance à se concentrer sur les premiers stades de développement et à investir moins souvent et de plus petites sommes aux stades plus avancés que leurs homologues américains; – sont influencés par les fonds étrangers qui jouent un rôle essentiel au Canada dans des rondes de financement plus importantes, et se dessaisissent de leurs investissements dans les entreprises en obtenant une plus grande valeur à la sortie; – exigent moins des équipes de direction que leurs homologues américains; – ne font pas concorder le profil des gestionnaires à celui des gestionnaires des fonds américains les plus performants; – comptent encore de trop petits fonds indépendants privés sous gestion. ▶ À propos des stratégies de dessaisissement et du rendement, les investisseurs en CR canadiens : <ul style="list-style-type: none"> – effectuent des retraits moins nombreux et de moins grande valeur; – obtiennent plus de valeur lorsqu'ils effectuent leurs retraits sur les marchés américains par opposition aux marchés canadiens; – ne comptent que peu de grands gagnants (rendement de dix fois l'investissement); – mettent plus de temps à se retirer d'entreprises non performantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer de solides sociétés commanditées dirigées par des gestionnaires ayant l'expérience de l'exploitation. ▶ Mieux affecter les fonds aux commandités en orientant l'argent vers les gestionnaires qui performant : <ul style="list-style-type: none"> – avec les nouveaux fonds et les générations successives; – avec les fonds indépendants privés et les fonds permanents; – en finançant des fonds plus importants. ▶ Rendre florissantes les entreprises dans lesquelles elle investit en faisant ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> – investir de plus fortes sommes et prendre plus de risques; – mettre à contribution les meilleures ressources d'Amérique du Nord; – enfin, attirer les équipes de direction les plus performantes. ▶ Se concentrer sur les gagnants – obtention d'une grande plus-value à la sortie en peu de temps en : <ul style="list-style-type: none"> – excluant rapidement les entreprises non performantes; – participant à des rondes de financement plus importantes (comparables aux financements dont font l'objet les entreprises américaines); – visant plus haut à tous les égards par l'adoption de pratiques exemplaires dans tous les domaines.

3.2 Évaluation externe des activités de capital de risque de BDC

Bien que BDC ait été en mesure de répondre aux besoins du marché en matière d'investissements en CR, elle a également atteint les objectifs fixés par l'actionnaire sur les plans suivants :

- établissement d'une présence partout au Canada tout en prêtant tout particulièrement attention au développement régional;
- concentration de ses investissements sur les secteurs fondés sur le savoir et les technologies de pointe;

²⁸ The Drivers of Canadian VC Performance (« Les éléments moteurs du rendement du CR canadien »), Association canadienne de capital de risque (ACCR), juin 2006, pp. 9 et 10.

- commercialisation des initiatives de recherche en finançant les entreprises innovatrices en début de croissance et en démarrage par des investissements directs et des investissements dans des fonds;
- mobilisation d'investisseurs étrangers pour soutenir sa stratégie d'investissement;
- établissement de partenariats tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

3.2.1 Présence de BDC au Canada et incidences sur les régions

- ▶ BDC est un important investisseur en CR au Canada et son importance s'est accrue ces dernières années puisqu'elle a joué un rôle anticyclique en augmentant sa part lors de la réduction des activités de l'industrie du CR en 2002).
 - Durant la période s'étalant de 1998 à 2006, la part en dollars des investissements canadiens en capital de risque de BDC est passée de 3,1 % à 5,7 %.
 - Pour les mêmes périodes, BDC a investi dans 3,6 % et 5,6 % des entreprises respectivement.
 - Mais surtout, la participation de BDC à l'ensemble des rondes de financement au Canada était de 7,9 % pour la période 1998 à 2006. Sa participation s'est accrue à 11,1 % pour l'exercice 2006.

Au 30 novembre 2006, le portefeuille de BDC comprenait 205 entreprises et fonds actifs, se situant en majorité au Québec (66), en Ontario (80) et en Colombie-Britannique (35) (figure 3).

Figure 3 : Répartition des entreprises et des fonds actifs dans le portefeuille selon la province au 30 novembre 2006 (en millions de dollars)

	Nombre d'entreprises	Sommes engagées
Nouvelle-Écosse	8	11,5 \$
Nouveau-Brunswick	4	14,0 \$
Terre-Neuve	1	3,7 \$
Île-du-Prince-Édouard	1	0,3 \$
Québec	66	207,2 \$
Ontario	80	287,7 \$
Manitoba	1	4,0 \$
Saskatchewan	2	3,5 \$
Alberta	7	18,1 \$
Colombie-Britannique	35	136,2 \$
	205	686,2 \$

Il est important de noter que la part de marché de BDC est plutôt importante dans les provinces où elle compte moins d'entreprises dans son portefeuille. À titre d'exemple, comparativement aux dernières données sur l'industrie transmises par Thomson Financial, la part de BDC, exprimée en dollars investis, est supérieure à la moyenne de l'industrie en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick à l'Île-du-Prince-Édouard et au Manitoba, et supérieure à la moyenne au Nouveau-Brunswick, en Ontario et à l'Île-du-Prince-Édouard quant au nombre d'entreprises qui composent son portefeuille pour la période d'un an terminée le 30 juin 2006 (figures 4 et 5).

Figure 4 : Part de marché de BDC selon la province - montant en \$ des autorisations (excluant les investissements effectués dans des fonds) entre le 1^{er} juillet 2005 et le 30 juin 2006 (12 mois)

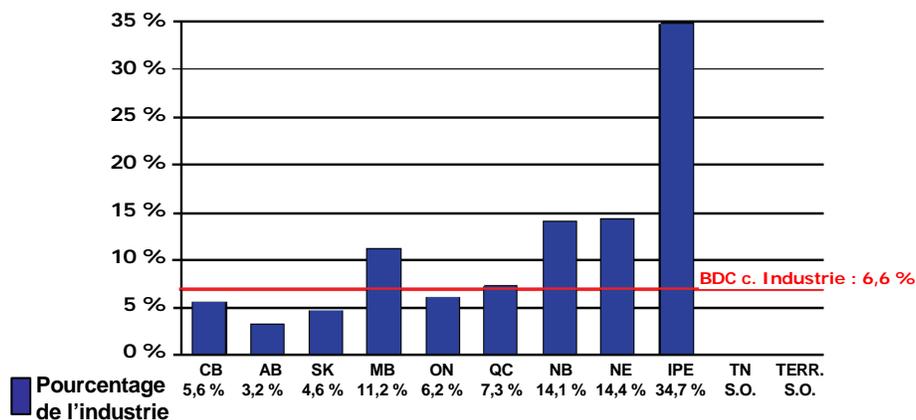
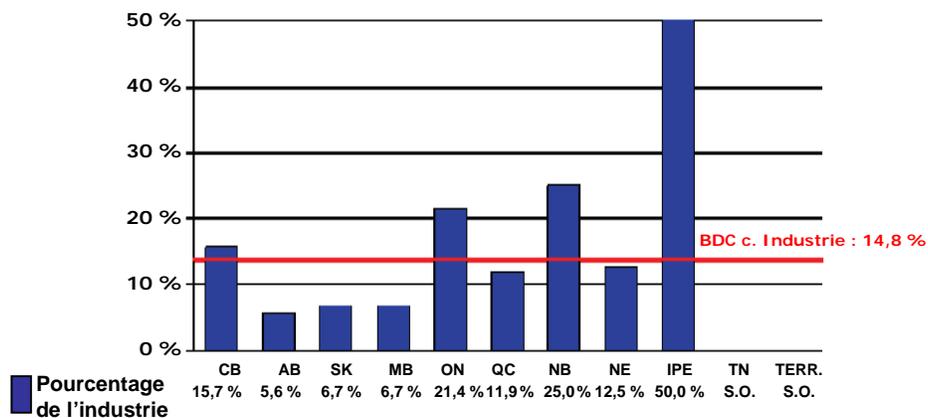
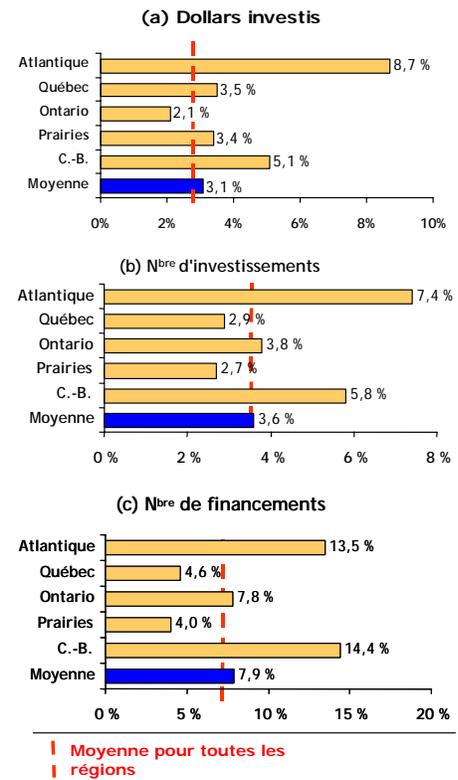


Figure 5 : Part de marché de BDC selon la province - nombre d'autorisations (excluant les investissements effectués dans des fonds) entre le 1^{er} juillet 2005 et le 30 juin 2006 (12 mois)



- ▶ BDC a eu un impact sur le développement régional (figure 6)
 - Comparativement à l'industrie canadienne du CR, la région du Canada atlantique et la Colombie-Britannique, où les réserves de capitaux sont plus petites, sont surpondérées dans le portefeuille de BDC. En moyenne durant la période allant de 2000 à 2005, les investissements de BDC en Colombie-Britannique ont constitué 18 % des investissements totaux de la Banque au Canada, tandis que les capitaux disponibles en moyenne dans cette province s'établissaient à 11 % du total disponible au Canada. Le Canada atlantique a reçu pour sa part 5 % des investissements totaux de BDC, alors que les capitaux disponibles dans cette région constituaient 3 % du total disponible au Canada (figure 7).
 - À l'inverse, les entreprises ontariennes sont sous-pondérées dans le portefeuille de BDC, en valeur mais pas en nombre d'investissements ou de financements à cause de la taille plus faible des investissements. La proportion des entreprises québécoises est comparable en valeur à la proportion des capitaux disponibles, mais le nombre d'investissements ou de financements dont elles font l'objet est inférieur à cause de la taille plus importante des investissements.
 - Dans les Prairies, BDC respecte sa part moyenne du marché canadien en dollars en investissant davantage dans un moins grand nombre de transactions, comme le montre le nombre plus petit de financements et d'investissements.

Figure 6 : Part de BDC dans l'industrie canadienne du CR – Selon la région

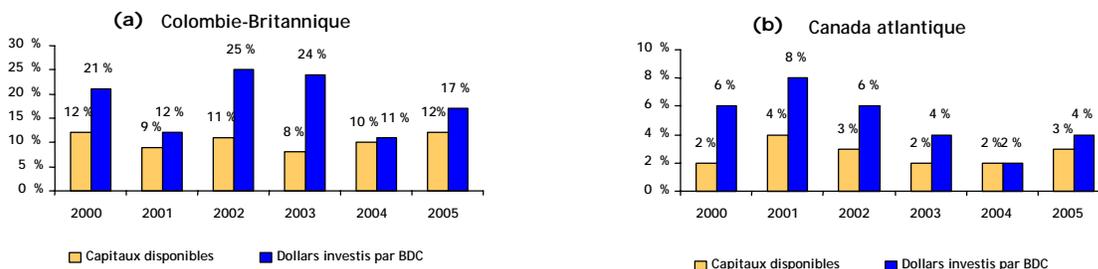


Source : BDC et Thomson Financial. Cette analyse porte sur les exercices 1998 à 2006. Un financement (ou une ronde de financement) se compose habituellement de plusieurs investissements consentis en syndication par des investisseurs individuels.

3.2.2 Réalisations de BDC

BDC a élaboré en 2001 une nouvelle stratégie de CR qui s'est traduite par une orientation vers les industries fondées sur le savoir et la commercialisation de la recherche par des investissements directs dans des entreprises en prédémarrage et en début de croissance, et par des fonds privés de CR (investissements indirects). Elle supposait une orientation vers des secteurs mieux définis et la constitution d'équipes d'investissement spécialisées. Ces efforts de réorientation se sont intensifiés depuis, soulignés par des injections de capitaux par l'actionnaire.

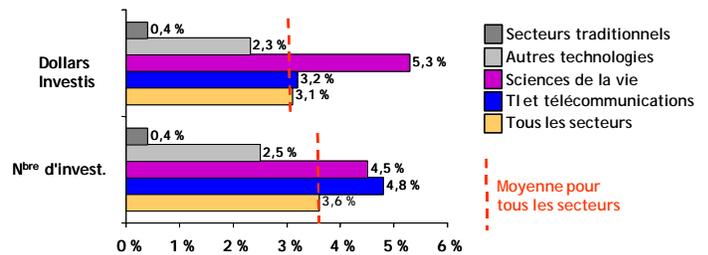
Figure 7 : Part de BDC dans l'industrie canadienne du CR par rapport aux capitaux disponibles – Selon la région



Source sur la part de BDC des dollars investis : BDC. Tous les pourcentages sont calculés selon l'exercice et la région. Source sur les capitaux disponibles : Thomson Financial.

En effet, BDC a concentré ses investissements dans les industries fondées sur le savoir, divisées en quatre secteurs, à savoir les sciences de la vie, les technologies de pointe, les télécommunications et les technologies de l'information. On remarque que les secteurs traditionnels sont sous-pondérés²⁹ et les sciences de la vie sont surpondérées en valeur dans le portefeuille de BDC, comparativement à l'industrie canadienne du CR³⁰ (figure 8).

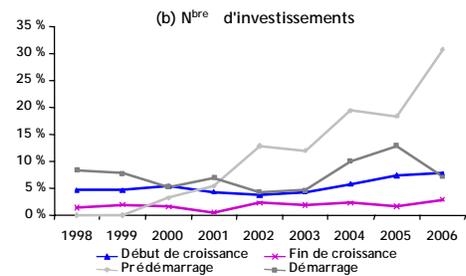
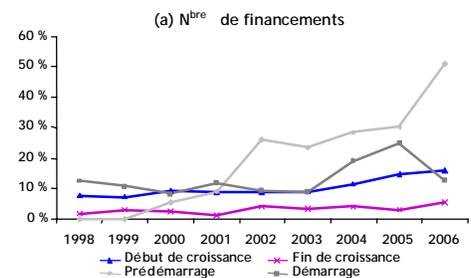
Figure 8 : Part de BDC dans l'industrie canadienne du CR
Selon le secteur



- ▶ BDC s'est également positionnée comme un important acteur du financement d'entreprises en prédémarrage et en début de croissance en constituant une équipe pour le Prédémarrage en technologie (PET), qui a joué un rôle très actif dans la commercialisation de la recherche.

- Durant la période qui va de 1998 à 2006, la part des investissements de prédémarrage qui revient à BDC est passée de 17,9 % à plus de 50 % (figure 9).
- De ces investissements, 85 % ont été dirigés par BDC.
- De ces investissements, 61 % sont liés à 14 universités et centres de recherche répartis sur l'ensemble du Canada.
- À la fin de l'exercice 2006, 34 nouvelles entreprises avaient été créées grâce à une injection de 74 millions de dollars par BDC et de 150 millions de dollars par d'autres investisseurs en rondes successives de financement. Le nombre d'emplois est passé de 90 à la constitution de ces entreprises à plus de 500 aujourd'hui.
- Cette initiative est devenue une importante stratégie anticyclique étant donné le mouvement d'abandon par l'industrie à ces stades.

Figure 9 : Part de BDC dans l'industrie canadienne du CR – Selon le stade de développement et l'exercice



Source sur la part de BDC des dollars investis : BDC. Le pourcentage est calculé selon l'exercice et la région. Source pour les capitaux disponibles : Thomson Financial.

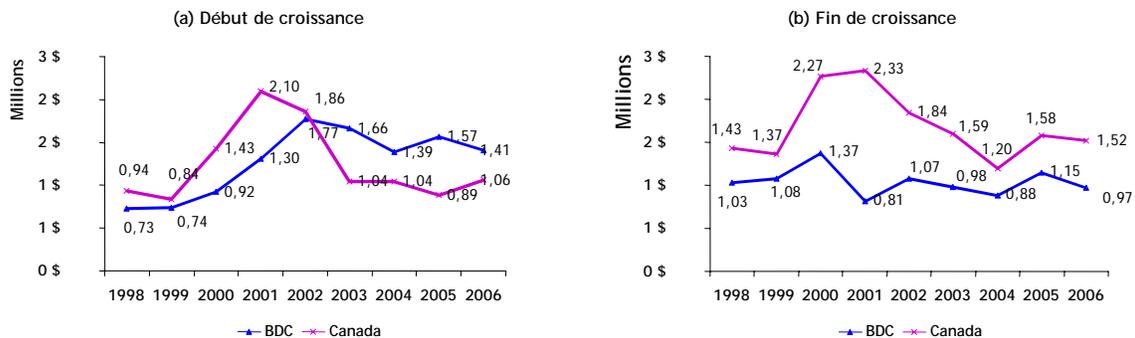
- ▶ Les entreprises en début de croissance sont fortement surpondérées dans le portefeuille de BDC, qui n'est pas très présente aux stades plus avancés comparativement à l'industrie canadienne du CR, et la taille de ses investissements en début de croissance augmente depuis plusieurs années.
- Durant les exercices 1998 à 2006, les investissements de BDC ont constitué 5,3 % de tous les dollars investis dans des entreprises en début de croissance, comparativement à 1,1 % des dollars investis dans des entreprises qui en sont à des stades avancés. De plus, durant la même période, BDC a représenté 5,2 % du nombre d'investissements de début de croissance, par rapport à 1,7 % des investissements à des stades plus avancés, et a participé à 10,2 % de toutes les rondes de financement de début de croissance, comparativement à 2,9 % de toutes les rondes de fin de croissance.
- Quant aux investissements de début de croissance, le volume moyen des investissements de BDC a augmenté ces dernières années, passant du dessous au dessus de la moyenne de

²⁹ Dans cette analyse selon le secteur ou la région, la pondération par rapport à l'industrie signifie que la part de l'industrie qui revient à BDC dans ce secteur ou cette région est plus grande (petite) que la part de la Banque dans tous les secteurs et toutes les régions.

³⁰ Dans le présent rapport, l'industrie canadienne du CR s'entend de tous les investissements consentis au Canada par des fonds canadiens et étrangers. Sa définition exclut les investissements faits à l'étranger par des fonds canadiens.

l'industrie canadienne du CR (figure 10). Toutefois, le niveau des investissements de fin de croissance de BDC était sous la moyenne de l'industrie canadienne depuis quelques années.

Figure 10 : Taille moyenne des investissements de BDC et de l'industrie canadienne (en millions de dollars) – Selon le stade de développement



Source : BDC et Thomson Financial. L'analyse porte sur les exercices 1998 à 2006. Depuis 2002, BDC a une influence sur la taille des investissements. La tendance empruntée par la taille moyenne des investissements fait ressortir encore une fois la position de BDC dans le financement de début de croissance. Ses investissements de fin de croissance sont plus petits que ses investissements de début de croissance.

- ▶ En 2006, BDC a établi un partenariat avec les secteurs public et privé en créant le fonds GO Capital. Le fonds de 50 millions de dollars pourra ainsi soutenir la création d'entreprises dans tous les secteurs des sciences et de la technologie au Québec, y compris les sciences naturelles, les sciences de la vie et les technologies de l'information. Il investira dans des entreprises naissantes qui se sont engagées dans des activités de R. et D. dans des universités, dans des laboratoires du secteur public et dans le cadre d'initiatives du secteur privé.

BDC a signé dernièrement un contrat d'alliance avec Flintbox, un service en ligne parrainé par l'Université de la Colombie-Britannique qui permet aux universités canadiennes et américaines d'offrir ou d'afficher leurs projets de recherche ou leur propriété intellectuelle sur Internet (www.flintbox.com). L'objectif est d'allier des entreprises et des universités pour améliorer leur positionnement en ce qui a trait aux innovations technologiques et à leur propriété intellectuelle. Il s'agit également d'accroître la visibilité du portefeuille d'innovations des universités dans le milieu des affaires.

- Le fonds est né d'un partenariat entre cinq organisations : FIER Partenaires (25 millions de dollars), BDC (10 millions de dollars), la Caisse de dépôt et placement du Québec (10 millions de dollars), le Fonds de solidarité FTQ (3 millions de dollars) et Fondation CSN (2 millions de dollars).
- Le fonds GO Capital offrira un dollar pour chaque dollar investi par la Banque, portant à 100 millions de dollars (50 millions de BDC et 50 millions de GO Capital s.e.c.) le financement total accordé à des entreprises en prédémarrage.
- BDC est le commandité et gestionnaire des investissements de GO Capital.
- BDC envisage à l'heure actuelle la possibilité de constituer des fonds similaires dans d'autres provinces.

- ▶ L'investissement de BDC dans des fonds privés devient plus régulier alors que ses engagements totaux et moyens augmentent. BDC a pris un rôle de leader plus affirmé dans la création de nouveaux fonds depuis 2004 (figure 11) :

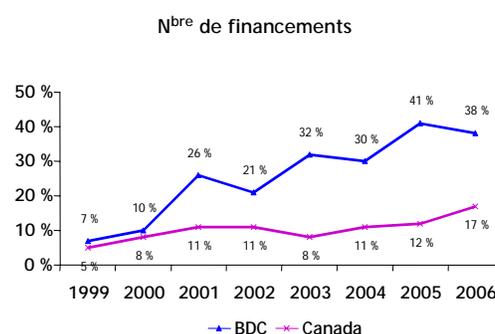
Figure 11 : Examen des investissements dans des fonds actifs entre le 1^{er} avril 2000 et le 30 novembre 2006 (en millions de dollars)

	Exercice	Siège social	Engagement de BDC	Taille du fonds au total
SpringBank Tech Ventures	2001	Alberta	3,4 \$	22 \$
VenGrowth V Limited Partnership	2001	Ontario	14,5 \$	52 \$
Venture Coaches Limited Partnership	2001	Ontario	3,8 \$	37 \$
Waterloo Tech Capital Ltd Partnership	2001	Ontario	4,6 \$	30 \$
Skypoint Telecom Fund II	2002	Ontario	7,4 \$	160 \$
Ventures West 8 Limited Partnership	2004	Colombie-Britannique	15,0 \$	250 \$
VenGrowth Mezzanine I Limited Partnership	2004	Ontario	7,4 \$	42 \$
PRIVEQ III Limited Partnership	2005	Ontario	10,0 \$	57 \$
Tech Capital II LP	2005	Ontario	15,0 \$	60 \$
J.L. Albright IV Venture Fund, L.P.	2006	Ontario	15,0 \$	200 \$
Go Capital	2007	Québec	10,0 \$	50 \$
			106,1 \$	960 \$
Note – Ces transactions ne sont pas incluses parce que le montage financier n'est pas terminé :				
MSBi Capital Partners II	2006	Québec	20,0 \$	100 \$
Genesys	2007	Ontario	20,0 \$	150 \$

3.2.3 Rendement de BDC par rapport aux principaux facteurs de rendement

- ▶ BDC a un impact très positif et croissant sur l'importance des rondes de financement.
 - Son effet de levier, c'est-à-dire la taille du financement divisée par la taille de son propre investissement, est trois fois supérieur à la moyenne de l'industrie canadienne (6 contre 2).
 - La taille des financements auxquels BDC participe est d'environ 2,8 fois supérieure à celle des financements de l'industrie, tant dans les entreprises en début de croissance que dans les entreprises à un stade de croissance plus avancé.

Figure 12a : Parts de financements avec investisseurs étrangers qui reviennent à BDC et à l'industrie canadienne

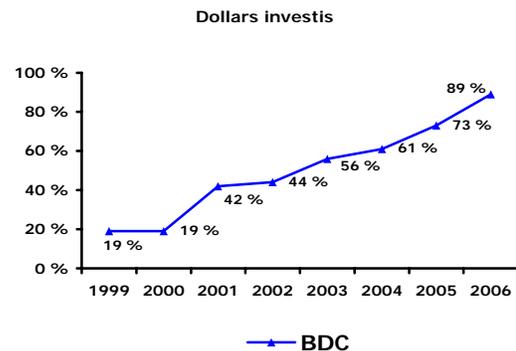


Source (12a et 12b) : Thomson Financial. L'analyse vise la période comprise entre 1999 et le premier trimestre de 2006 (années civiles). Un financement équivaut à une ronde et se compose des investissements consentis par des investisseurs individuels. Le graphique montre que BDC a un impact positif sur la présence d'investisseurs étrangers.

- ▶ BDC a également un impact très positif sur la présence d'investisseurs étrangers.

- De l'exercice 2003 à l'exercice 2006, 30 % à 40 % de tous les financements auxquels BDC a participé comptaient des investisseurs étrangers, contre 8 % à 17 % pour l'industrie (figure 12a).
- Durant l'exercice 2006, 89 % de tous les dollars investis par BDC étaient destinés à des rondes à participation étrangère. Notez que les chiffres sur la part de l'industrie canadienne des fonds investis avec des investisseurs étrangers ne sont pas disponibles (figure 12b).
- Les financements de BDC avec investisseurs étrangers sont deux à trois fois supérieurs au financement moyen de l'industrie avec investisseurs étrangers.
- La part des financements avec investisseurs étrangers qui revient à BDC, en valeur et en nombre, s'est accrue considérablement depuis 2001 et se situe très au-dessus de la moyenne canadienne.

Figure 12b : Pourcentage des financements avec investisseurs étrangers (en valeur)



3.3 Mise en œuvre de la stratégie de CR pour 2008-2012

En tant qu'investisseur de capital de risque, BDC investit dans 270 entreprises canadiennes (directement dans 205 d'entre elles). BDC continuera de poursuivre les objectifs fixés par l'actionnaire et mettra sur ses réalisations et son expérience. Pour ce qui est de la période de planification, BDC :

- ▶ favorisera les investissements dans les technologies qui en sont aux premiers stades de leur évolution; ce faisant, elle comblera les lacunes du marché engendrées par le niveau élevé de risque que représentent ces transactions;
- ▶ continuera d'attirer des capitaux pour la classe d'actifs au stade précoce de développement grâce à une stratégie de fonds;
- ▶ déterminera les technologies et les sous-secteurs porteurs, et concentrera les investissements et les activités dans ces domaines;
- ▶ examinera périodiquement la situation du portefeuille afin de concentrer ses efforts sur les gagnants éventuels pour ajouter de la valeur aux entreprises bénéficiant d'investissements et pour attirer des investissements supplémentaires d'autres investisseurs afin de soutenir la croissance de ces entreprises;
- ▶ gèrera, au besoin, des fonds de tiers (comme le fonds GO Capital³¹) afin de tirer parti de l'impact de BDC sur le marché, ce qui est une nette reconnaissance de l'expertise de BDC sur le marché;
- ▶ deviendra un catalyseur pour la commercialisation en collaborant plus étroitement avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et le Conseil national de recherches dans le but de développer un continuum dans la commercialisation, ce qui aidera les innovations canadiennes à se faire connaître mondialement.

Les prochaines sections décrivent les orientations stratégiques propres aux activités de prédémarrage (directes et indirectes), les quatre secteurs d'investissement spécialisés et le groupe d'investissements dans des fonds.

³¹ Go Capital est un fonds de 50 millions de dollars devant soutenir la création d'entreprises dans tous les secteurs des sciences et de la technologie, y compris les sciences naturelles, les sciences de la vie et les technologies de l'information. Le fonds GO Capital est né d'un partenariat entre les secteurs public et privé. BDC est le commandité et gestionnaire des investissements de GO Capital pour les autres commanditaires et investisseurs institutionnels.

3.3.1 Stratégie d'investissement direct au stade du prédémarrage

Peu d'investisseurs au Canada sont prêts à investir dans les entreprises au stade précoce de leur croissance à cause des risques financiers élevés inhérents à la création d'une entreprise de technologie (risque lié au marché, à la technologie, à la propriété intellectuelle et à la direction d'entreprise ou à l'effet combiné de tous ces facteurs). Reconnaisant le manque d'investissements au stade du prédémarrage, l'actionnaire a investi 100 millions de dollars dans BDC pour combler cette lacune par le truchement du budget fédéral de 2004. Au moment de la rédaction, BDC prévoit largement dépasser le montant de cet investissement durant la période de planification.

- ▶ Le groupe Prédémarrage en technologies (PET) est l'élément moteur du succès de BDC dans la commercialisation de la recherche. Pendant la période de planification, il a l'intention :
 - de continuer à repérer au Canada les meilleures innovations technologiques pouvant mener à la création d'entreprises de technologie prometteuses;
 - d'investir temps et argent afin d'aider les fondateurs à valider leur concept, à effectuer des études de faisabilité et à évaluer les débouchés pour ces innovations (activités dites de prédémarrage);
 - d'investir également dans le développement d'un prototype de démonstration qui fonctionne, l'élaboration de stratégies ou d'un plan d'affaires et à l'étape de la validation sur le marché (activités dites de démarrage);
 - d'aider les entreprises inscrites au portefeuille à franchir des étapes importantes afin de leur permettre d'obtenir une première ronde de financement (désignée sous le nom de ronde A) d'autres entreprises de capital de risque ou de secteurs d'investissement de BDC CR.
- ▶ En outre, BDC entend participer à la création de capacité parmi les organismes du gouvernement. À cet égard, BDC collaborera avec le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) pour maximiser les résultats de la recherche subventionnée par l'État en reliant le rôle de chacune des trois organisations, réalisant ainsi un continuum d'activités de commercialisation de la recherche. BDC a commencé cette intégration en mettant au point un programme dans le cadre duquel des employés du CNRC suivent une formation dans les bureaux de BDC alors que d'autres réalisent actuellement leurs activités à partir de ces bureaux.

3.3.2 Stratégie de financement du prédémarrage et de la commercialisation

BDC compte également soutenir la commercialisation de la recherche et des technologies au moyen de sa stratégie de financement de prédémarrage. Cette initiative permet à la Banque de jouer un rôle clé dans la commercialisation de la recherche et des technologies canadiennes afin d'attirer des fonds institutionnels et de les investir dans des entreprises en prédémarrage et en début de croissance tout en encourageant les gestionnaires de talent à réunir des capitaux de prédémarrage.

- ▶ BDC a joué un rôle de leader dans le financement de deux fonds indépendants privés de prédémarrage canadiens qui abordaient les dernières étapes de la négociation au moment de la rédaction. Genesys Ventures II Lp a été autorisé en décembre 2006 et MSBi Capital Partners II, en mars 2006. Ce dernier fonds dispose d'un solide réseau formé d'importantes universités et de leurs bureaux de transfert de technologies. Ces deux fonds devraient réunir jusqu'à 250 millions de dollars, dont des investissements autorisés totalisant 40 millions de dollars pour BDC. Leurs associés commandités disposent de solides réseaux au sein des universités principales et de leurs bureaux de transfert de technologies.
- ▶ BDC entend miser sur la réussite de son expérience à titre de commanditaire dans l'alliance de financement subordonné avec AlterInvest I et AlterInvest II (Caisse de dépôt et placement du Québec). Au moment voulu, la Banque passera graduellement au rôle important de gestion de fonds de capital de risque dits de tiers pour faciliter la création d'entreprises de technologie canadiennes. Le fonds GO Capital déjà mentionné constitue le premier épisode de cette initiative. Des discussions préliminaires ont déjà commencé afin de réaliser des structures comparables dans d'autres provinces.

3.3.3 Stratégie de créneaux spécialisés d'investissement direct en capital de risque

Le texte qui suit décrit sommairement le marché et les stratégies de BDC pour chacun des quatre secteurs spécialisés d'investissement direct, à savoir : les sciences de la vie, les télécommunications, les technologies de l'information et les technologies de pointe.

En général, la stratégie de créneaux spécialisés d'investissement direct en capital de risque consiste à mettre l'accent sur les mesures suivantes :

- ▶ Comblent les lacunes de l'industrie du capital de risque en injectant des capitaux dans les secteurs qui en ont le plus besoin (secteurs de la biotechnologie ou des technologies au stade précoce partout au Canada) afin que les entreprises prometteuses disposent d'un solide capital de croissance. Pour ce faire, BDC garantira un taux d'investissement constant.
- ▶ Appuyer la commercialisation de la recherche pour que le Canada profite des retombées de ses investissements massifs en recherche et développement. La stratégie de créneaux spécialisés d'investissement direct en capital de risque continuera de permettre le financement des entreprises en prédémarrage, surtout celles qui sont passées du portefeuille du groupe Prédémarrage en technologies à une ronde de financement A.
- ▶ Créer des entreprises de renommée internationale qui présentent des avantages concomitants pour le Canada en matière de création d'emploi et d'exportation, et ce, en offrant aux entreprises les plus prometteuses du portefeuille un soutien financier important, sous réserve de la disponibilité des capitaux, dans les dernières phases de leur développement. Les engagements plus élevés dans ces dernières phases permettent de faire contrepoids aux investisseurs étrangers riches en capital dont la stratégie d'investissement et le modèle de développement pourraient ne pas toujours convenir à BDC ou à ses actionnaires.
- ▶ Identifier les secteurs de l'industrie qui offrent le plus grand potentiel de croissance (en particulier les secteurs dynamiques au Canada), et y investir pour améliorer les rendements du portefeuille. Cette stratégie se fait en partie grâce à de la recherche ciblée sur le marché et à l'aide de Conseils consultatifs stratégiques, dont trois exercent déjà leurs fonctions.
- ▶ Prendre les devants pour aider ces entreprises à progresser, ce qui permet d'améliorer leurs chances de réussite et d'augmenter les rendements pour les actionnaires. Pour ce faire, BDC présentera les entreprises du portefeuille à ses nombreux co-investisseurs canadiens et ses co-investisseurs internationaux (plus de 40 au total) en les renseignant sur des questions d'ordre stratégique, financier ou autre; elle organisera des visites chez d'éventuels partenaires stratégiques, investisseurs ou acquéreurs, et y participera.

3.3.4 Stratégie d'investissement dans des fonds spécialisés

En investissement dans des fonds canadiens de CR, BDC augmentera sensiblement la réserve de capitaux privés au Canada, soutenant ainsi la création et le développement de PME canadiennes.

- ▶ La Banque compte fournir des capitaux aux gestionnaires de fonds sérieux qui, à leur tour, prendront des décisions d'investissement et déploieront des capitaux dans des PME canadiennes viables.
- ▶ Elle tiendra encore souvent le rôle d'investisseur principal dans de nouveaux fonds de capital de risque qui complètent ses activités.
- ▶ Elle comblera les lacunes du marché des capitaux propres et ce faisant, augmentera les capitaux mis à la disposition des PME actuellement mal servies.

3.4 Résumé

- ▶ Pendant la période de planification de 2008 à 2012, BDC continuera :
 - de suppléer aux insuffisances de l'industrie canadienne du CR;
 - de soutenir la commercialisation de la recherche;
 - d'appuyer l'essor d'entreprises de renommée internationale.
- ▶ BDC se servira de plusieurs initiatives afin de réaliser ces objectifs :
 - Elle choisira ses investissements avec discernement dans les sous-secteurs émergents, en formant notamment de véritables Conseils consultatifs stratégiques, qui sont fonctionnels pour les quatre secteurs.
 - Elle apportera un plus grand soutien financier pour aider les meilleures entreprises à progresser, ce qui augmentera leurs chances de réussite et les rendements pour les actionnaires.
 - Elle prendra les devants en utilisant ses contacts et son expertise pour aider les entreprises de son portefeuille.
 - BDC s'efforcera également d'améliorer la qualité de ses investissements en améliorant les outils d'analyse du portefeuille afin de pouvoir examiner, entre autres, les secteurs de l'industrie, la valeur potentielle des entreprises, les leçons tirées des expériences antérieures et l'analyse du portefeuille.

Ces projets devraient permettre l'émergence d'entreprises de renommée internationale qui contribuent à la croissance du Canada et à l'augmentation des revenus pour les actionnaires, notamment BDC.

- ▶ BDC tiendra le rôle de catalyseur dans l'industrie pour les fonds de CR :
 - en conservant son rôle d'associé commandité et en suscitant de l'intérêt pour les fonds de prédémarrage;
 - en encourageant le développement de fonds spécialisés au Canada;
 - en gérant de plus en plus de fonds de tiers, remplissant le rôle d'associé commandité au besoin.

4.0 PLAN FINANCIER

Aperçu

Cette section décrit le rendement financier prévu de BDC pour les exercices 2008 à 2012.

4.1 Hypothèses économiques

La conjoncture économique qui sous-tend le plan d'entreprise restera saine de façon générale au cours des cinq prochaines années. Les fortes dépenses de consommation, les progrès à venir dans le secteur de l'énergie et la croissance durable de l'économie mondiale devraient continuer de soutenir l'économie canadienne, bien qu'elle ralentisse dans le centre et l'est du Canada.

On s'attend à ce que la vigueur du dollar canadien ralentisse les exportations à court terme et continue de nuire au secteur manufacturier. Toutefois, il est prévu que l'inflation ne dérape pas, malgré les pressions à la hausse exercées par un resserrement du marché du travail au pays, qui sont légèrement contrebalancées par les récents relâchements des prix de l'énergie. En conséquence, la Banque du Canada a indiqué dernièrement que les taux d'intérêt resteront stables à court terme.

4.2 Principes comptables et estimations décisifs

La planification et la gestion financières de même que la présentation de l'information financière de BDC sont assujetties à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada. L'ensemble de ces recommandations établit les exigences en matière de présentation *fidèle*, à tous les égards importants, de la situation financière et des résultats d'exploitation de BDC.

Le plan d'entreprise de BDC tient compte de ces exigences et reflète l'objectif de la Banque d'être en tous points conforme aux meilleures pratiques ayant présentement cours en matière d'information financière et en ce qui concerne la régie des sociétés d'État.

D'importantes estimations et hypothèses sont prises en compte dans la préparation de ces prévisions financières. Les résultats réels pourraient être sensiblement différents en raison de la dynamique du marché, des variations des taux d'intérêt, de la qualité du portefeuille, des marchés financiers, de la conjoncture économique, des occasions de retrait d'investissements et d'autres incertitudes associées à l'information prospective.

Sociétés de placement – Comptabilisation à la juste valeur

L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) a récemment publié une note d'orientation concernant la comptabilité (NOC-18) sur les « sociétés de placement », qui est d'une grande pertinence pour les activités d'investissement de BDC. Au cours des exercices antérieurs à 2006, BDC déclarait presque tous les investissements directs en capital de risque (CR) au coût, réduits de toute baisse de valeur permanente. Durant l'exercice 2006, BDC a appliqué les recommandations de la NOC-18 sur la comptabilisation des investissements à leur juste valeur.

Aux fins des PCGR, la juste valeur se définit comme le « montant de la contrepartie dont conviendraient des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence ». Les justes valeurs prévues ne doivent pas être interprétées comme les valeurs sur le marché dans le cadre d'un règlement immédiat des investissements.

La comptabilisation à la juste valeur est largement utilisée par les sociétés de CR canadiennes et américaines parce qu'elle permet de fournir des renseignements plus pertinents et en temps utile sur les activités d'investissement, et qu'elle met à l'avant-plan des états

financiers les gains et pertes non réalisés associés aux placements sous-jacents. De plus, comme l'exigent les PCGR canadiens (selon NOC-18), BDC a procédé à la séparation légale de ses activités d'investissement par rapport à ses autres activités par la création d'une filiale, BDC Capital Inc.

Les investissements en capital de risque et en financement subordonné indiqués dans le présent plan financier ont été comptabilisés à la juste valeur. L'adoption de la comptabilisation des investissements à leur juste valeur implique l'ajustement annuel de la valeur comptable des investissements, ainsi que des résultats, en fonction des gains ou pertes non réalisés. Elle limite également la capacité de projeter avec exactitude les résultats financiers des activités de capital de risque. Par exemple, un mouvement de 5 % dans la juste valeur d'un portefeuille de 500 millions de dollars entraîne un changement de 25 millions de dollars dans les résultats financiers.

Instruments financiers

À partir du 1^{er} avril 2007, BDC devra en vertu des PCGR canadiens mettre en œuvre de nouvelles normes comptables visant les instruments financiers. Voici de quoi elles se composent :

- ▶ Instruments financiers - Comptabilisation et évaluation (chapitre 3855 du Manuel de l'ICCA)
- ▶ Couvertures (chapitre 3865)
- ▶ Résultat étendu (chapitre 1530)
- ▶ Instruments financiers - Information à fournir et présentation (chapitre 3861)

Les nouvelles normes régissent l'évaluation et la constatation de tous les instruments financiers. La définition d'instrument financier de l'ICCA s'étend à tous les instruments dérivés. En vertu des nouvelles normes, BDC sera tenue d'établir la juste valeur (méthode connue sous le nom d'évaluation à la valeur marchande) de tous ses instruments dérivés et de certains autres instruments financiers. L'évaluation de la juste valeur apparaîtra ou bien au poste Autres revenus étendus, un poste séparé précédant le poste Bénéfices non répartis, ou bien au titre des gains et pertes non réalisés à l'état des résultats, selon le classement des instruments financiers. BDC évalue à l'heure actuelle l'incidence de ces normes sur ses systèmes comptables et ses exigences en matière de déclaration, et travaille à trouver des options pour atténuer ces incidences.

Normes internationales de déclaration financière

Le Conseil des normes comptables du Canada (CNC) a adopté dernièrement la stratégie de remplacement des PCGR canadiens par les normes internationales de déclaration financière (NIDF) d'ici la fin de l'exercice 2012 de BDC. Le but est d'amener plus de transparence et de comparabilité sur les marchés financiers dans le monde. Le plan de mise en œuvre du CNC indique que certaines NIDF seront adoptées avant la date de conversion. BDC surveille les développements au CNC afin d'être prête à gérer la conversion.

4.3 Rendement prévu

Dans le passé, on groupait les résultats du poste Prêts avec ceux du poste Financement subordonné sous l'en-tête Financement. À partir de l'exercice 2007, tous les futurs rapports sur BDC Financement subordonné seront traités séparément. Ce changement est justifié par le passage à l'évaluation de la juste valeur des instruments de financement subordonné et par l'augmentation de la taille du portefeuille.

4.3.1 Rendement prévu en matière de financement, de financement subordonné et de consultation

*BDC Financement*³²

Au cours de la période de planification, BDC restera un acteur complémentaire et continuera de s'intéresser aux lacunes du marché. Compte tenu de sa stratégie visant à financer l'investissement dans les actifs incorporels, à faciliter la transmission d'entreprise et à permettre aux PME de profiter de la mondialisation, BDC a réorganisé ses activités en fonction de la demande du marché visant des solutions plus spécialisées³³.

Les autorisations de solutions spécialisées ont enregistré une croissance vigoureuse de 57 % au cours de l'exercice 2006, augmentant le montant total des autorisations de 10 % par rapport à l'exercice précédent. Les autorisations de solutions spécialisées favoriseront une croissance du total des autorisations de 5 % pour l'exercice 2007. Cette croissance de 5 % est basée sur une croissance de 45 % des solutions spécialisées et une diminution de 3,5 % des prêts ordinaires. Compte tenu de la dynamique actuelle du marché et de la stratégie de BDC, le présent plan d'entreprise prévoit un taux de croissance de 3 % pour le prochain exercice. La croissance de 3 % des autorisations totales du prochain exercice est fondée sur une augmentation de 16 % des autorisations de solutions spécialisées et une diminution de 1 % des autorisations de prêts ordinaires.

On s'attend à ce que le montant total des autorisations de prêts ordinaires et de solutions spécialisées passe de 2,6 milliards de dollars au cours de l'exercice 2007 à 2,7 milliards en 2008.

AUTORISATIONS – PRÉVISIONS (en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Prêts			
Ordinaires	2 037	1 966	1 946
Croissance (%)	4 %	(3,5 %)	(1 %)
Solutions spécialisées	425	616	716
Croissance (%)	57 %	45 %	16 %
Total des autorisations	2 462	2 582	2 662
Croissance (%)	10 %	5 %	3 %

Les autorisations prévues devraient générer un accroissement du portefeuille de prêts, qui passerait de 9,2 milliards de dollars à la fin de l'exercice 2007 à 9,7 milliards d'ici mars 2008.

Financement subordonné

Au cours de l'exercice 2004, la Caisse de dépôt et placement (CDP) et BDC ont conclu une entente de partenariat selon laquelle les deux organisations allaient investir 50 millions de dollars par an pendant trois ans dans un fonds de partenariat conjoint appelé AlterInvest L.P. Ce fonds est maintenant pleinement engagé, et CDP et BDC ont mis sur pied AlterInvest II L.P. afin de pouvoir investir 300 millions de dollars de plus. Toutes les activités de financement subordonné de BDC s'effectuent par l'entremise de ces fonds. BDC agit à titre d'associé commandité pour le fonds, en contrepartie d'honoraires de gestion. Aux fins de planification, BDC suppose que le partenariat sera renouvelé. En 2006, BDC a commencé à déclarer les financements subordonnés à leur juste valeur.

³² BDC Financement inclut les prêts ordinaires et les solutions spécialisées mais elle exclut le financement subordonné.

³³ Inclut les prêts Co-Vision, Innovation, Productivité Plus et de transmission d'entreprise.

Le financement subordonné est un type de financement mezzanine. On y retrouve les caractéristiques du financement par emprunt et du financement par capitaux propres. Le marché canadien du financement subordonné est un marché à créneaux, au sein duquel BDC participe activement. La part de BDC dans les autorisations de prêts est de 50 % du total des montants autorisés.

Le tableau qui suit indique les prévisions d'activité de BDC Financement subordonné.

FINANCEMENT SUBORDONNÉ – PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Autorisations (n^{bre})	104	112	117
Part de BDC	47	52,5	52,5
Part de CDP	46	52,5	52,5
Autorisations (montant)	93	105	105

Consultation

Durant l'exercice 2007, les revenus de BDC Consultation devraient atteindre 23 millions de dollars, un niveau supérieur par rapport à l'exercice précédent et conforme aux objectifs fixés à l'interne. Grâce à une approche intégrée, les services de consultation connaissent une augmentation proportionnelle à la croissance totale de la clientèle de BDC. BDC Consultation devrait subir une perte nette de 4 millions de dollars en 2008. Le tableau suivant montre les projections financières de BDC Consultation pendant la période de planification.

CONSULTATION – PRÉVISIONS FINANCIÈRES
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Revenu provenant des activités	21	23	26
Frais d'exploitation et d'administration	25	29	30
Perte nette	(4)	(6)	(4)

4.3.2 Rendement prévu en matière de capital de risque

Admettant les défis de l'industrie du capital de risque présentés à la section 3, BDC stabilise ses activités d'investissement et se concentrera davantage sur l'accompagnement des entreprises inscrites actuellement à son portefeuille.

CAPITAL DE RISQUE – PRÉVISIONS D'ACTIVITÉS
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Sciences de la vie	30	29	23
Télécommunications	15	20	20
Technologies de l'information	28	27	18
Technologies de pointe	10	16	24
Total – Investissements ordinaires	83	92	85
Prédémarrage en technologies	23	18	19
Total – Investissements directs	106 \$	110 \$	104 \$
Fonds spécialisés	14	20	20
Fonds de prédémarrage et de commercialisation	20	30*	20
Total	140 \$	160 \$	144 \$

*Ce résultat comprend le fonds auxiliaire GO Capital – un investissement de dix millions de dollars de la part de BDC.

4.3.3 Budget des dépenses en capital : Résumé des dépenses prévues

BDC a l'intention d'investir dans de nouvelles technologies de l'information afin de développer son approche centrée sur le client, d'améliorer ses efficacités opérationnelles et de se conformer aux exigences plus rigoureuses en matière de contrôles internes. De même, compte tenu de sa stratégie actuelle d'accroissement de son rayon d'action, BDC ouvrira de nouvelles succursales et en déménagera d'autres pendant la période de planification.

BUDGET DES DÉPENSES EN CAPITAL : RÉSUMÉ DES DÉPENSES PRÉVUES
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS PE 2008-2012				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Établissements	7	10	11	12	12	12	12
Technologies de l'information	4	6	10	11	12	13	14
Éventualités	0	0	4	3	3	3	3
Total	11	16	25	26	27	28	29

4.3.4 Rendement des capitaux propres prévu (RCP)

BDC est tenue de produire un RCP qui soit au moins égal au coût à long terme (trois ans) des fonds du gouvernement (lequel se situe présentement à 3,90 %). Le RCP prévu devrait atteindre 7,1 % à l'exercice 2008.

4.4 Annexe au plan financier

Les tableaux suivants indiquent les faits saillants financiers du plan d'entreprise 2008-2012.

FAITS SAILLANTS DE NATURE FINANCIÈRE
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Revenu total	522	531	580
Frais d'exploitation	270	296	315
Bénéfice net	138	116	123
Dividendes	16	21	19
Budget des dépenses en capital	11	16	25
Employés (n ^{bre})	1 598	1 749	1 835

REVENU TOTAL SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Prêts	449	477	503
Consultation	21	23	26
Financement subordonné	23	25	26
Capital de risque	29	6	25
Revenu total	522	531	580

BUDGET D'EXPLOITATION (DÉPENSES)
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Prêts	220	240	257
Consultation	25	29	30
Financement subordonné	11	12	13
Capital de risque	14	15	15
Total – Budget d'exploitation	270	296	315

BILAN PRÉVISIONNEL
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS PE 2008-2012				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIF							
Encaisse, placements à court terme et valeurs mobilières	930	990	1 042	1 092	1 143	1 191	1 240
Portefeuille de prêts	8 627	9 185	9 667	10 132	10 601	11 055	11 507
Provision pour créances irrécouvrables	(497)	(531)	(573)	(611)	(650)	(689)	(721)
Portefeuille de prêts (net)	8 130	8 654	9 094	9 521	9 951	10 366	10 786
Portefeuille de prêts et placements de financement subordonné	144	155	157	163	164	170	174
Portefeuille de capital de risque	431	493	559	604	660	725	801
Immobilisations nettes et autres éléments d'actif	676	970	1 021	1 070	1 119	1 168	1 215
TOTAL DE L'ACTIF	10 311	11 262	11 873	12 450	13 037	13 620	14 216
PASSIF ET AVOIR DE L'ACTIONNAIRE							
PASSIF							
Charges à payer	99	105	111	116	121	127	132
Emprunts	7 876	8 713	9 013	9 206	9 587	9 965	10 372
Autres éléments de passif	645	658	859	1 108	1 163	1 215	1 239
TOTAL DU PASSIF	8 620	9 476	9 983	10 430	10 871	11 307	11 743
AVOIR DE L'ACTIONNAIRE							
Capital-actions	1 038	1 038	1 038	1 038	1 038	1 038	1 038
Surplus d'apport	28	28	28	28	28	28	28
Bénéfices non répartis – Solde d'ouverture	503	625	720	824	954	1 100	1 247
Bénéfice net	138	116	123	150	168	171	184
Autres revenus étendus gagnés	0	0	0	0	0	0	0
Dividendes	(16)	(21)	(19)	(20)	(22)	(24)	(24)
Bénéfices non répartis – Solde de clôture	625	720	824	954	1 100	1 247	1 407
TOTAL DE L'AVOIR DE L'ACTIONNAIRE	1 691	1 786	1 890	2 020	2 166	2 313	2 473
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR DE L'ACTIONNAIRE	10 311	11 262	11 873	12 450	13 037	13 620	14 216
Ratio d'endettement	4,7	4,9	4,8	4,6	4,4	4,3	4,2
Ratio du passif total aux capitaux propres	5,1	5,3	5,3	5,2	5,0	4,9	4,7

ÉTAT PRÉVISIONNEL DES RÉSULTATS ET DES RÉSULTATS ÉTENDUS
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS PE 2008-2012				
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Revenu net provenant des prêts	141	146	122	146	157	160	168
Perte nette provenant de la consultation	(4)	(6)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)
Revenu net provenant du financement subordonné	14	6	5	3	4	4	4
Revenu net provenant du capital de risque	(13)	(30)	0	5	10	10	15
Revenu net – BDC	138	116	123	150	168	171	184
Autres revenus étendus							
Revenu net	138	116	123	150	168	171	184
Gains (pertes) non réalisés sur valeurs disponibles et réalisables	0	0	0	0	0	0	0
Réévaluation des valeurs disponibles et réalisables	0	0	0	0	0	0	0
Total des autres revenus étendus	138	116	123	150	168	171	184

ÉTAT PRÉVISIONNEL DES FLUX DE TRÉSORERIE
(en millions de dollars)

	RÉSULTATS	ESTIMATION	PRÉVISIONS
	2006	2007	2008
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	286	(14)	434
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(882)	(752)	(673)
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	593	814	281
Variation nette des espèces et des quasi-espèces	(3)	48	42
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	756	753	801
Espèces et quasi-espèces à la clôture de l'exercice	753	801	843

5.0 ANNEXE A : GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS ET DES TERMES DÉFINIS

ACCR	Association canadienne du capital de risque
ADFIAP	Association d'Asie et du Pacifique des institutions financières de développement
ALIDE	Association latino-américaine d'institutions financières de développement
BDC	Banque de développement du Canada
BDC Consultation	Unité de service à la clientèle qui fournit des solutions de consultation personnalisées par l'intermédiaire d'un réseau national de consultants privés.
BDC Financement corporatif	BDC Financement corporatif offre du financement à des clients comptant plusieurs prêts et un engagement total dépassant 5 millions de dollars.
CCPME	Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat
CDP	Caisse de dépôt et placement du Québec, institution financière qui gère des fonds provenant de régimes de retraite et d'assurance publics et de fonds privés. BDC a conclu une alliance avec la CDP en vue d'accroître l'offre de financement subordonné.
CNC	Conseil des normes comptables du Canada
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
Conseil	Le conseil d'administration de BDC, formé de 15 administrateurs représentant le Canada d'un océan à l'autre.
CR	Capital de risque
CREM	Customer Relationship Evolving Manager (gestion évolutive de la relation client). Il s'agit du système de gestion des relations clients de BDC; il fournit du soutien à la gestion des clients, des renseignements consolidés et précis sur les clients actuels et potentiels et des outils de communication et d'analyse.
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
DDP	Demande de propositions
EDC	Exportation et développement Canada
E-Spirit	Concours de plans d'affaires de BDC sur Internet à l'intention des jeunes Autochtones
FAC	Financement agricole Canada
FCEI	La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
HACCP	Analyse des risques et maîtrise de contrôles critiques
ICCA	Institut canadien des comptables agréés
IF	Institutions financières
ISO	Organisation internationale de normalisation
IVI	Institut des vérificateurs internes
MEC	Manufacturiers et exportateurs du Canada
NIDF	Normes internationales de déclaration financière
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PAD	Plan d'action sur la diversité. Le plan a été conçu par BDC dans le cadre du programme Diversité institutionnelle, et comporte des objectifs visant à mieux rejoindre les entrepreneurs immigrants et issus de minorités visibles.
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PE	Plan d'entreprise
PET	Groupe Prédémarrage en technologies. C'est l'une des équipes d'investissement de BDC qui procure du financement et un soutien au plan de la gestion pour la création et le développement d'entreprises de technologie au stade du prédémarrage.
PIB	Produit intérieur brut. C'est le total des biens et des services produits par un pays au cours d'une période donnée, en général un an.

PME	Petites et moyennes entreprises, définies par Industrie Canada comme étant des entreprises de 500 employés ou moins. À quelques exceptions près, tous les clients de BDC sont des PME.
PPP	Prêts Productivité Plus représente une solution de financement spécifiquement conçue pour financer l'acquisition de matériel et d'outillage destinés à améliorer la capacité de production des PME. Le PPP englobe également les coûts de formation et de l'installation du matériel et de l'outillage.
PRF-PME	Programme de recherche sur le financement des PME. Ce programme fournit une base de connaissances sur le financement des PME au Canada, à l'aide de sondages menés tant du côté de l'offre que de la demande. BDC utilise ces connaissances pour déterminer les lacunes du marché.
R. et D.	Recherche et développement
RCP	Rendement des capitaux propres. BDC est tenue d'obtenir un rendement des capitaux propres au moins égal au coût moyen à long terme des fonds du gouvernement.
SADC	Société d'aide au développement des collectivités; un des partenaires de BDC qui soutient le développement économique régional partout au Canada, principalement dans les régions rurales. Ce partenariat permet à BDC de rejoindre davantage de clients en plus de ceux associés à son réseau de succursales.
TI	Technologies de l'information
TRI	Taux de rendement interne des placements en capital de risque