



## PROFIL DU CONSEIL

### BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA

---

#### **Mandat de BDC**

La Banque de développement du Canada (BDC) se consacre au soutien des entrepreneurs canadiens, conformément à son aspiration de paver la voie à ceux et celles qui imaginent et bâtissent un avenir meilleur. La raison d'être de BDC est de créer de la prospérité pour le Canada en offrant aux entrepreneurs les conseils et le soutien financier dont ils ont besoin pour réaliser leurs ambitions. BDC soutient la création et la croissance de petites et moyennes entreprises canadiennes (PME) solides en leur fournissant du financement, du capital et des services-conseils. Les objectifs stratégiques de BDC sont d'accroître la portée et la pertinence de son soutien aux entrepreneures et entrepreneurs, dynamiser la croissance des PME et la compétitivité de l'économie canadienne, aider les PME à faire face aux grands défis de notre temps et offrir des expériences employé et client de classe mondiale.

BDC, qui a exercé ses activités sous différents noms depuis sa création en 1944, est la « banque de développement du Canada ».

- Le mandat de BDC est de soutenir l'entrepreneuriat au Canada, et ce, d'une manière financièrement viable. BDC est une institution financière aux activités spécialisées dont les engagements aux petites et moyennes entreprises s'élèvent à 47,8 milliards de dollars et qui, depuis 1997, a déclaré et versé environ 1,8 milliards de dollars en dividendes au gouvernement du Canada. Actuellement, BDC répond, directement ou indirectement, aux besoins de plus de 95 000 entrepreneurs à toutes les étapes de leur développement, par l'entremise de BDC Financement, BDC Capital et BDC Services-conseils, à partir de 110 centres d'affaires implantés dans toutes les régions du Canada, et elle étend sa portée grâce à des partenariats.
- BDC Financement appuie les entrepreneurs, du démarrage à l'expansion, à travers tous les cycles économiques, en proposant diverses options de financement par emprunt direct et indirect et en tirant parti de partenariats.
- BDC Capital soutient les entrepreneurs et les entreprises émergentes de technologie canadiennes et innovatrices à l'aide d'investissements de capital de risque et les aide à devenir des entreprises concurrentielles d'envergure internationale axées sur la croissance. Elle offre également du financement mezzanine et du financement par capitaux propres.
- BDC Services-conseils offre aux entrepreneurs des services de consultation, des conseils, des services éducatifs et des services de liaison de qualité pour soutenir leur croissance et leur compétitivité.



Le conseil d'administration est responsable de la gérance de BDC, est tenu de rendre compte à l'actionnaire et relève du Parlement, par l'intermédiaire de la ministre de la Petite Entreprise.

### **Diversité**

BDC croit fermement à la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité (DEIA), favorisant la DEIA à tous les échelons au sein de son effectif en la rendant un impératif commercial en offrant des produits, des services et des conseils adaptés au large éventail et aux différentes expériences et formations de tous les entrepreneurs.

Pour de plus amples renseignements sur BDC et ses activités, veuillez consulter son site [Web](#).

### **Défis, objectifs et initiatives de BDC**

Le mandat d'intérêt public de BDC est de servir les entrepreneurs d'une manière financièrement viable (plus précisément, elle se doit de dégager un rendement à long terme des capitaux propres au moins égal au coût de financement moyen à long terme du gouvernement canadien). Ses services et activités doivent également compléter ceux des institutions financières privées.

Comme le mandat de BDC est de soutenir les projets des entrepreneurs, elle doit maîtriser le recensement et la gestion des risques.

BDC offre aux entrepreneurs des services adaptés et en temps opportun dans des segments de marché qui sont par moments mal servis, notamment :

- régions précises du pays;
- petites entreprises et entreprises en démarrage ayant besoin de prêts de fonds de roulement
- entreprises à risque plus élevé détenant des actifs incorporels;
- entreprises axées sur la technologie afin de soutenir l'adoption par nos clients de techniques d'innovation et de technologies de l'information et des communications;
- exportateurs ayant des besoins spéciaux en vue d'une expansion internationale;
- entreprises souhaitant participer aux chaînes de valeur mondiales;
- entrepreneurs ayant besoin de capital de risque pour commercialiser leurs innovations en matière de technologie et de recherche;
- émetteurs de contrats de crédit-bail ou de prêts d'équipement;
- entreprises à forte croissance ayant besoin de capitaux et de services-conseils.

BDC offre des services de financement en ligne pour qu'il soit plus facile de faire affaire avec elle et pour déployer plus rapidement les fonds de roulement.

### **Conseil d'administration de BDC – Rôles et responsabilités**

Le conseil d'administration a pour mission de guider et d'orienter la direction de l'entreprise relativement aux activités commerciales et aux autres activités de BDC. En tant qu'administrateur de la société, le conseil professe une philosophie d'intégrité, d'éthique et d'engagement à l'égard des valeurs de BDC, y compris le soutien de l'entrepreneuriat



et le respect des pratiques exemplaires en matière de conduite, de gouvernance d'entreprise et de gestion du risque. En outre, le conseil :

- approuve l'orientation stratégique, le cadre de gestion de l'appétit pour le risque et le Plan d'entreprise de BDC;
- approuve le cadre et les politiques de gouvernance;
- prend des mesures raisonnables pour s'assurer que BDC recense et gère les risques principaux et émergents auxquels elle est exposée et surveille les seuils de tolérance au risque, le profil de risque, la culture de gestion du risque et l'avancement des plans d'action;
- prend des mesures raisonnables pour assurer l'intégrité des états financiers, des provisions, des prévisions et des résultats de l'audit;
- supervise les dépenses en capital, la suffisance du capital et l'allocation des capitaux de BDC par secteur d'activité;
- évalue l'efficacité des contrôles internes, des systèmes d'information de gestion et de la sécurité informatique de BDC;
- supervise le président et chef de la direction ainsi que le chef exécutif, Vérification et évalue leur rendement;
- approuve les cibles de rendement de BDC et suit les progrès accomplis;
- élabore des politiques de rémunération qui appuient le recrutement et la fidélisation des talents et encouragent les employés de façon appropriée du point de vue des risques;
- approuve la rémunération des membres de la direction de l'entreprise;
- examine et approuve le plan de relève de la direction;
- supervise les communications et la divulgation de l'information;
- supervise les régimes de retraite de BDC et établit les politiques et les pratiques de capitalisation de la caisse de retraite.

Le conseil d'administration s'acquitte de sa responsabilité en matière de surveillance de BDC en tenant la direction responsable des résultats, de l'atteinte des objectifs stratégiques et de la viabilité financière à long terme de BDC.

Le conseil d'administration de BDC a mis en place une structure de comités pour l'aider dans l'exercice de ses fonctions : le Comité de gouvernance et de nomination, le Comité de risques du conseil, le Comité d'investissement du conseil, le Comité d'audit et de révision, le Comité des ressources humaines et tout comité spécial qui peut être créé de temps à autre. Les chartes de ces comités peuvent être consultées sur le site Web de BDC.

## **Conseil d'administration – Exigences**

Le conseil trouve un juste équilibre entre la nécessité d'adopter une perspective nouvelle et la vaste expérience nécessaire pour superviser une organisation au mandat complexe et à risque élevé. Pour aider la direction à atteindre ses objectifs stratégiques et en matière d'innovation et pour remplir efficacement son rôle, le conseil d'administration doit pouvoir s'appuyer sur des membres qui possèdent collectivement l'expérience et les compétences nécessaires pour surveiller les objectifs à long terme de l'organisation et les risques et identifier les possibilités qui y sont associés, et qui reflètent la nature et la portée des activités de la BDC. Les membres du conseil de BDC devraient posséder ce qui suit :

### **Attributs et compétences de base**

#### **i. Jugement éclairé**

Être en mesure de donner des conseils judicieux et réfléchis, d'analyser, de poser des questions pertinentes du point de vue stratégique, de tenir compte du point de vue des diverses parties prenantes et de comprendre les enjeux commerciaux et les enjeux dans leur globalité tout en se penchant sur les questions sous-jacentes, grâce à une expérience pertinente en la matière et à des antécédents de rendement remarquable. Faire preuve d'un jugement sûr et soupeser judicieusement les compromis.

#### **ii. Intégrité et obligation de rendre compte**

Faire preuve des plus hautes normes de probité et d'intégrité, défendre les valeurs de BDC, être prêt à contribuer au succès du conseil et à la mise en œuvre de ses décisions et en être imputable et s'acquitter des obligations de rendre compte fixées dans la *Loi sur la Banque de développement du Canada*, les règlements administratifs de BDC et les chartes des comités du conseil, et se considérer comme étant au service des intérêts des Canadiens.

#### **iii. Incidence et influence**

Connaître l'incidence des enjeux, des politiques et des décisions organisationnels sur le succès de BDC, l'intérêt public et les préoccupations des parties prenantes. Être attentif aux objectifs et aux besoins divergents de multiples parties prenantes et être prêt à agir de sorte à influencer ou convaincre les autres afin de produire un résultat ou un effet donné.

#### **iv. Confiance et engagement**

Faire preuve de respect et d'ouverture envers l'opinion des autres, encourager les discussions ouvertes, souscrire à l'excellence en ce qui a trait au rôle que joue BDC dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises canadiennes et promouvoir les valeurs de BDC. Les membres du conseil d'administration devraient participer pleinement et apporter une contribution significative à toutes les réunions et faire preuve de dévouement et d'engagement envers l'apprentissage et l'amélioration.

**v. Courage**

Être en mesure de remettre en question le statu quo, de prendre des décisions difficiles et de se faire le champion du changement. Les membres du conseil d'administration devraient également être curieux et prêt à relever des défis constructifs en ce qui a trait aux enjeux que doivent relever le conseil et BDC.

**vi. Orientation stratégique**

Être en mesure de discuter des avantages et des inconvénients des stratégies futures de soutien aux entrepreneurs et de veiller à ce qu'elles soient alignées sur les objectifs de BDC. Les membres du conseil d'administration devraient également se concentrer sur les résultats.

**vii. Compatibilité culturelle**

Faire preuve d'esprit de collaboration et de collégialité, souscrire au travail d'équipe et au partage d'expériences. Les membres du conseil d'administration devraient également démontrer sa capacité à établir et à maintenir des relations de travail efficaces avec les autres membres du conseil ainsi qu'avec les partenaires et les parties prenantes de BDC. Ils devraient avoir une forte intelligence émotionnelle, savoir tenir compte de l'apport des autres et fournir des conseils judicieux.

**Aptitudes, connaissances et expériences particulières**

BDC est une institution financière qui, en raison de son statut de société d'État d'envergure (groupe 6) et de ses activités spécialisées, a besoin d'administrateurs qui, outre les principaux attributs et compétences mentionnés précédemment, possèdent, individuellement ou collectivement, des aptitudes, des connaissances et des expériences particulières, notamment :

**i. Innovation et compétence en matière de technologie**

Capacité de comprendre les innovations et les technologies que BDC et ses clients sont susceptibles de rencontrer dans le cadre des défis liés à la technologie financière, à la transformation numérique, à l'adoption de nouvelles technologies, à l'analytique avancée, à l'intelligence artificielle, à la sécurité de l'information et des médias sociaux et à l'évolution du Canada vers une économie numérique.

**ii. Expérience en matière des données numériques**

Vaste expérience à un niveau élevé de la gestion des données numériques dans une grande entreprise, idéalement en tant que directeur de l'information, y compris l'utilisation des données numériques pour soutenir les objectifs commerciaux, répondre aux besoins des clients et améliorer les modèles de la chaîne d'approvisionnement.

**iii. Expérience dans le domaine bancaire**

Vaste expérience dans un poste de haute direction dans une grande institution financière canadienne. Connaissance des règles et réglementations applicables aux institutions financières canadiennes.

**iv. Expérience au sein d'une société de capital de risque**

Vaste expérience dans un poste de haute direction au sein d'une grande société de capital de risque spécialisée dans des secteurs tels que l'innovation et les technologies industrielles, les sciences de la vie ou l'énergie et les technologies propres, en tant que professionnel de l'investissement participant à la détermination de la stratégie, des politiques et des principes généraux qui régissent les activités de capital de risque, ainsi qu'à l'identification des possibilités d'investissement, et à l'analyse, à la réalisation et à la gestion d'investissements en capital de risque, en capital-investissement ou en financement mezzanine.

**v. Expérience en finances**

Vaste expérience dans un poste de haute direction au sein d'une grande institution financière canadienne, notamment en ce qui concerne la gestion du financement mezzanine et l'adjudication du crédit.

**vi. Expérience dans le secteur de la gestion du risque**

Vaste expérience dans un rôle interfonctionnel étendu lié à la gestion du risque, au sein d'une importante institution financière canadienne, idéalement en qualité de chef de la gestion des risques, ou d'une société de gestion spécialisée, comme titulaire d'un poste de direction impliquant la détermination, la gestion et l'atténuation des risques associés aux clients et aux activités de BDC de même que l'établissement des principes, des normes et des lignes directrices de la gestion des risques. Capacité éprouvée à anticiper, à évaluer et à tenir compte des risques commerciaux, particulièrement en ce qui a trait aux opérations financières complexes, au risque informatique et à la responsabilité sociale d'entreprise.

**vii. Chef de la direction d'une grande entreprise**

En qualité de chef de la direction, a été responsable de la gestion d'une grande société commerciale canadienne, ouverte ou fermée, et ayant fait preuve de leadership stratégique et de pratiques exemplaires en matière de gouvernance.

**viii. Propriétaire ou dirigeant d'une PME**

Propriétaire d'une PME ou position de direction dans une PME, ou expérience d'entrepreneur en série. La PME doit afficher un modèle de croissance réussie sur la scène nationale ou, idéalement, internationale. Capacité de réfléchir aux questions qui touchent les PME en adoptant une perspective globale et expérience notamment dans le développement, l'acquisition ou l'expansion internationale d'entreprises dans des secteurs comme ceux des technologies industrielles et de l'innovation, des sciences de la vie ou de l'énergie et des technologies propres.

**ix. Expertise financière/comptabilité**

Détenteur d'un titre professionnel comptable, être reconnu en qualité d'expert financier et détenir de l'expérience dans la vérification de grandes sociétés diversifiées et, idéalement, d'une institution financière, ainsi que dans la supervision de projets de TI complexes de grande envergure et de systèmes d'information de gestion.

**x. Compétence financière**

Capacité de lire et de comprendre toute une série d'énoncés financiers contenant des questions comptables dont l'étendue et le niveau de complexité sont généralement comparables à ce que l'on devrait raisonnablement trouver dans les états financiers de BDC.

**xi. Connaissance des ressources humaines**

Vaste expérience à un poste de direction dans la gestion des ressources humaines au sein d'une grande société, idéalement en qualité de chef des ressources humaines, y compris l'établissement des stratégies de ressources humaines visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise, le recrutement et la fidélisation des talents, la gestion des talents ainsi que la détermination des principes et des politiques en matière de planification de la relève et de rémunération.

**xii. Connaissances en commerce international**

Expérience et connaissances approfondies en commerce international acquises en offrant des services consultatifs ou au sein d'une grande entreprise faisant des affaires à l'échelle internationale, que ce soit dans les domaines de la distribution, de la fabrication ou de la construction. Bonne connaissance des exigences à l'étranger.

**xiii. Gouvernance d'entreprise**

Connaissance de la structure des processus, des pratiques et des politiques par lesquels une société est dirigée et contrôlée. Connaissance des règles et règlements applicables à une société d'État. Titulaire d'une certification ou d'une désignation en matière de gouvernance d'entreprise.

**xiv. Responsabilité à l'égard des questions environnementales, sociales et de gouvernance**

Expérience en gestion des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au sein d'une grande entreprise comportant de multiples parties prenantes et dont les attentes en matière d'ESG sont complexes.



**xv. Programmes de conformité**

Connaissance de la conception, du déploiement et de la surveillance des programmes de conformité, idéalement dans le secteur des services financiers.

**xvi. Expérience dans un grand cabinet de consultants en gestion**

Position d'associé dans un grand cabinet de consultants national ou, idéalement, international et expérience auprès des clients du point de vue stratégique.

**xvii. Connaissance du gouvernement**

Vaste expérience des processus de formulation et de mise en œuvre des objectifs d'intérêt public et de la structure organisationnelle et fonctionnelle du gouvernement canadien (que ce soit au niveau fédéral ou provincial), de ses règlements, de ses lignes directrices et de ses pratiques.

**xviii. Connaissance du secteur des affaires au Canada**

Connaissance approfondie du secteur des affaires au Canada, des principaux leaders, des tendances émergentes, des forces concurrentielles et des défis et occasions pour les PME.

**xix. Expérience en droit**

Vaste expérience en tant qu'associé pratiquant dans un grand cabinet d'avocats spécialisé auprès des institutions financières et possédant une expertise considérable dans les domaines du financement, du capital de risque, du droit transactionnel et du droit des affaires.

**xx. Connaissance des questions liées aux régimes de retraite**

Expérience dans la gestion ou la supervision d'une caisse de retraite et connaissance de l'allocation des actifs, du choix des gestionnaires, etc.

**xxi. Expérience au sein d'un conseil d'administration**

Expérience comme membre d'un conseil d'administration, de préférence dans une grande entité complexe à but lucratif ou, à tout le moins, dans une moyenne entité à but lucratif. Expérience de l'application des principes courants de gouvernance d'entreprise et des meilleures pratiques dans une culture mettant de l'avant la responsabilité et la transparence. Connaissance des rôles et responsabilités du président du conseil, du conseil d'administration et du président et chef de la direction d'une entreprise.

**Représentation**

Non seulement les membres du conseil d'administration de BDC se doivent d'être



représentatifs sur le plan des secteurs commerciaux et de l'expérience (comme il est mentionné dans les sections précédentes), ils doivent également afficher leur connaissance des diverses régions géographiques du Canada et assurer une représentation appropriée en fonction du sexe, de l'âge et de l'appartenance culturelle de sorte que le conseil incarne la diversité de la population et des milieux d'affaires du Canada. Comme le stipule la *Loi sur la Banque de développement du Canada*, tous les administrateurs doivent être citoyens canadiens ou résidents permanents qui sont domiciliés normalement au Canada et qui remplissent les autres conditions de la loi.

### **Conditions de travail**

La nomination au conseil d'administration de BDC exige un investissement de temps important et un partage de compétences en vue de favoriser l'avancement des objectifs de BDC et la réalisation de son mandat. Les travaux du conseil sont attribués à cinq comités permanents : Comité d'audit et de révision, Comité de risques du conseil, Comité d'investissement du conseil, Comité de gouvernance et de nomination et Comité des ressources humaines\*. Dans le cadre de leur orientation, les nouveaux administrateurs assistent à des séances d'information détaillées portant sur de nombreuses activités spécialisées de BDC.

Le conseil se réunit au moins huit fois par année. Ces réunions se déroulent à Montréal et dans d'autres villes canadiennes, et par vidéoconférence. Une séance de planification stratégique a également lieu. Certaines années, des réunions supplémentaires peuvent avoir lieu lorsque les activités de BDC l'exigent.

La plupart des administrateurs siègent à deux comités. Les comités se réunissent généralement la veille des réunions du conseil d'administration. Les réunions du Comité du conseil du risque et du Comité d'investissement du conseil sont toutefois plus fréquentes, parfois sur une base hebdomadaire, mais toujours par vidéoconférence. Chaque série de séances régulières du conseil et des comités exige au moins trois jours en tenant compte de la préparation et du temps de déplacement. Lorsque les réunions se tiennent en personne, on s'attend à ce que les administrateurs assistent en personne à toutes les réunions du conseil et des comités auxquels ils siègent, bien qu'il soit possible d'y assister par vidéoconférence ou par téléphone.

La rémunération des administrateurs est fixée par décret, conformément aux lignes directrices du gouvernement. Le président du conseil reçoit des honoraires annuels de 12 400 \$ et une allocation quotidienne de 485 \$; les autres administrateurs ont droit à des honoraires annuels de 6 200 \$ et à une allocation quotidienne de 485 \$. Les administrateurs qui assument la présidence d'un comité touchent des honoraires annuels supplémentaires de 1 500 \$. Les membres du Comité du conseil du risque et du Comité d'investissement du conseil, autres que le président du conseil ou le président du Comité, reçoivent en surplus des honoraires annuels de 1 500 \$, comme prévu par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le président et chef de la direction de BDC ne reçoit aucune rémunération supplémentaire pour sa participation au conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration de BDC sont également tenus de respecter les lois et les règles d'éthique, ce qui comprend l'observation d'un Code d'éthique et de conduite qui incorpore les dispositions de la *Loi sur les conflits d'intérêts* et qui englobe les mêmes principes fondamentaux que le Code d'éthique des employés de BDC. Chaque année, les administrateurs réaffirment qu'ils se sont conformés au Code d'éthique et de



conduite du conseil d'administration. Le cas échéant, les administrateurs divulguent les conflits d'intérêts potentiels au moyen d'une déclaration de conflit d'intérêts.

\* Pour une description détaillée des comités, veuillez consulter le site Web de BDC à l'adresse [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca).