



# Sommaire du Plan d'entreprise

2019–2020 à 2023–2024

Budget d'exploitation  
Budget des dépenses  
en capital  
Plan d'emprunt

Canada



# Table des matières

Résumé	3
Aperçu de BDC	4
Contexte opérationnel	7
Objectif 1 : Accroître l'accès aux capitaux et aux conseils pour avoir un plus grand impact	10
Objectif 2 : Stimuler la croissance des PME et leur expansion à l'échelle internationale	14
Objectif 3 : Soutenir l'innovation et la productivité pour catalyser la réussite des PME	17
Risques	21
Aperçu financier	22
Résultats attendus et indicateurs de rendement	26
<i>Annexes du Plan d'entreprise</i>	
Annexe 1 : Priorités et orientation du gouvernement	28
Annexe 2 : Gouvernance d'entreprise	31
Annexe 3 : Gestion du risque	34
Annexe 4 : Conformité aux obligations prévues par la législation et les politiques	36
Annexe 5 : Partenariats principaux	38
Plan financier, y compris les états financiers et les notes afférentes	39
Budget d'exploitation	
BDC Financement	43
Capital de croissance et transfert d'entreprise	44
Capital de risque	45
BDC Services-conseils	46
Programmes incitatifs pour le capital de risque (PACR, ICCR)	46
Technologies propres	48
Plan relatif au capital	49
Plan d'emprunt	52

## Demande d'approbation

Le Sommaire du Plan d'entreprise de la Banque de développement du Canada (BDC) est fondé sur le Plan d'entreprise 2019-2020 à 2023-2024 de la BDC approuvé par le gouverneur en conseil le 4 avril 2019 sur la recommandation de la ministre de la Petite Entreprise et de la Promotion des exportations et du ministre des Finances.

**Remarque :** L'exercice financier de BDC commence le 1<sup>er</sup> avril et se termine le 31 mars. Par exemple, l'exercice 2020 commence le 1<sup>er</sup> avril 2019 et se termine le 31 mars 2020.

# Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes sont le fer de lance de l'économie canadienne. Un système de services financiers robuste et le niveau de vie au Canada demeurent deux grands avantages pour les PME canadiennes. Les efforts massifs visant à attirer des talents hautement compétents à l'échelle internationale – le Canada est arrivé en sixième place sur ce plan en 2018 – permettent également à nos PME de bien se positionner, compte tenu de l'évolution de notre économie vers les industries du savoir.

Malgré les nombreux avantages dont bénéficient les entrepreneurs canadiens, les entreprises canadiennes accusent un retard quant aux axes principaux de la compétitivité. En moyenne, elles sont plus petites qu'il y a 10 ans, elles ne saisissent pas les occasions d'innovation ou internationales assez vigoureusement et elles doivent surmonter des défis importants en matière de productivité.

Voilà pourquoi BDC demeure déterminée à aider les entrepreneurs canadiens à être les plus concurrentiels au monde.

- BDC fera en sorte d'**accroître l'accès aux capitaux et aux conseils** à l'aide d'une offre personnalisée axée sur les besoins et les attentes des PME à tous les stades de développement. À titre de banque de développement du Canada, BDC continuera de combler les plus importantes lacunes du marché en proposant une offre complémentaire à celle du secteur privé et elle veillera à ce que les entrepreneurs aient accès aux conseils et aux outils qui assureront leur réussite. Qui plus est, à l'heure où la technologie redéfinit le secteur des services financiers, BDC s'adaptera en fonction de celle-ci. Elle déploiera des technologies plus conviviales et facilitant l'accès à ses services. Elle s'emploiera notamment à améliorer ses capacités d'analyse de données, à bonifier ses canaux numériques et à déployer des applications mobiles pour offrir davantage de valeur et une efficacité accrue à sa clientèle.
- BDC accélérera la croissance, l'innovation et la productivité des entrepreneurs ciblés en **stimulant la croissance des PME et leur expansion à l'échelle internationale** à l'aide de services-conseils plus ciblés, de financement spécialisé et de solutions de capital de croissance et de transfert d'entreprise. Elle favorisera l'expansion des PME par l'entremise de changements de propriétaire à la lumière de la vague de transferts anticipée. BDC collaborera aussi avec des partenaires comme Exportation et développement Canada et Affaires mondiales Canada pour améliorer l'offre collective visant

à encourager la croissance des PME à l'échelle internationale.

- Enfin, BDC **favorisera l'innovation et la productivité** en offrant aux PME canadiennes les conseils et le financement dont elles ont besoin pour innover et devenir plus productives. BDC continuera de renforcer l'écosystème canadien du capital de risque et de soutenir tous les segments de ce marché. Elle comblera les lacunes du marché, dont celles liées aux investissements réalisés à un stade ultérieur et au financement des entreprises technologiques dirigées par des femmes, à l'aide de ses investissements en capital de risque et de deux fonds d'investissement de capital de risque créés en partenariat. BDC déploiera un nouveau fonds direct axé sur les principales industries concurrentielles qui constituent le pilier de l'économie canadienne. Elle continuera d'assurer la gestion du Plan d'action pour le capital de risque (PACR) et de l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR) au nom du gouvernement et de respecter son engagement visant à accroître le financement des entreprises de technologies propres.

## Faits saillants financiers

D'ici l'exercice 2024, le plan financier de BDC repose sur une économie stable, tout en reconnaissant que des facteurs, comme l'incertitude liée aux échanges commerciaux, le vieillissement de la population et l'innovation technologique, pourraient avoir une incidence sur les besoins des PME envers leur banque de développement.

Après avoir progressé de près de 11 % par année entre 2011 et 2017, le marché des prêts à terme devrait croître à un rythme plus lent au cours de la période de planification en raison d'indicateurs économiques moins favorables liés à la demande de crédit, aux niveaux élevés de liquidité sur le marché et à la multiplication des nouvelles options de financement offertes aux PME. Dans ce contexte, le volume d'activité de BDC au cours de la période de planification progressera, mais à un rythme moins soutenu que par le passé.

BDC table sur un résultat net supérieur à 1,0 milliard de dollars d'ici l'exercice 2024. Étant donné que les rendements générés par les activités sont supérieurs au montant des capitaux requis pour soutenir la croissance du portefeuille, BDC prévoit être en mesure de verser des dividendes de l'exercice 2019 jusqu'à l'exercice 2024.

# Aperçu de BDC

## Notre mission et raison d'être<sup>1</sup>

Appuyer l'entrepreneuriat au Canada en fournissant du financement, des services-conseils et des capitaux avec une attention particulière sur les petites et moyennes entreprises.

## Notre aspiration

Aider les entrepreneurs canadiens à être les plus concurrentiels au monde.

## Notre rôle d'intérêt public

Servir les entrepreneurs de façon financièrement viable<sup>2</sup> en offrant des services complémentaires à ceux du secteur privé.

	C.-B. et Nord	Prairies	Ontario	Québec	Atlantique	Total
% de clients directs <sup>3</sup>	13%	16%	27%	35%	10%	100%
Engagement <sup>4</sup> en milliards de dollars	3,9 \$	6,2 \$	9,2 \$	9,4 \$	2,3 \$	31 \$
Centres d'affaires	19	22	34	34	14	123

● Clients directs ● Centres d'affaires

La somme peut ne pas correspondre à 100 %, car les résultats ont été arrondis

## Une banque à part

- Nous sommes la seule banque canadienne qui se consacre uniquement aux entrepreneurs.
- Nous sommes la première banque canadienne à être certifiée B Corp<sup>5</sup>.

## Une société d'État nationale dotée d'un vaste rayon d'action

- Nos clients emploient **900 000** Canadiens et génèrent **251 milliards de dollars** en revenus annuels.
- Le nombre de clients de BDC a augmenté de **47 %** au cours des cinq dernières années, totalisant plus de **45 000** clients directs et 11 000 clients indirects.
- Nous comptons **123** centres d'affaires à l'échelle du Canada.
- Nous avons une forte présence sur le Web : **5,6 millions** de visites sur BDC.ca, **36 000+** téléchargements de livres numériques, **34 000+** évaluations de sites Web et des publications en ligne consultées par **250 000** abonnés uniques.

## Un champion de l'expansion à l'international

- Les exportateurs comptent pour 10 % des PME<sup>6</sup> canadiennes, mais représentent plus de **16 %** de nos clients.

## Un service à la clientèle hors paire

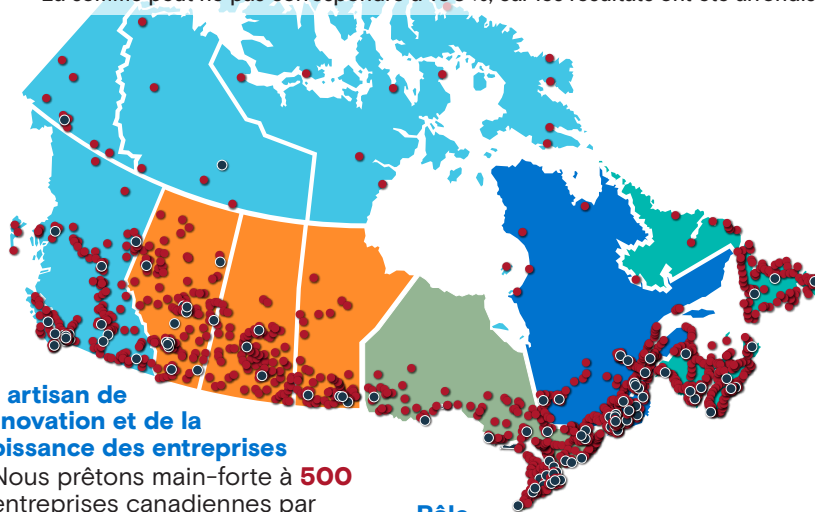
- **94 %** des clients de BDC sont satisfaits.

## Un artisan de l'innovation et de la croissance des entreprises

- Nous prêtons main-forte à **500** entreprises canadiennes par l'entremise d'investissements de capital de risque (CR).
- BDC est aussi un commanditaire dans des fonds ainsi que dans des fonds de fonds représentant **64 %** des activités d'investissement de CR au Canada.
- **65 %** des clients de BDC Capital sont des entreprises à forte croissance<sup>8</sup>.
- Nous soutenons les entreprises à impact élevé par l'entremise de notre Programme direction croissance.<sup>9</sup>

## Fière d'être un employeur de choix

- Au fil des ans, nous avons reçu bon nombre de prix et de certifications décernés aux entreprises : 100 meilleurs employeurs au Canada, Meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans et Great Place to Work<sup>MC</sup>. En 2018, nous avons obtenu la Certification Parité de La gouvernance au féminin.



## Rôle complémentaire à celui du secteur privé

- Nous comblons les lacunes du marché.
- **18 %** de nos prêts (en dollars) sont accordés par en partenariat.
- **93 %** du portefeuille de BDC a un profil de risque de qualité inférieure<sup>7</sup>, comparativement à 36 % pour les banques à charte.
- Nous jouons un rôle anticyclique en période de ralentissement économique.
- Notre groupe des Comptes spéciaux et l'Unité d'intervention en restructuration fournissent un soutien personnalisé aux clients qui doivent surmonter des difficultés.
- Nos services-conseils sont offerts en collaboration avec des consultants du secteur privé.

## Secteurs d'activité de BDC

Le mandat, l'aspiration et le rôle d'intérêt public de BDC sont reflétés dans nos trois secteurs d'activité qui assurent la prestation des services de la Banque aux PME canadiennes : **BDC Financement**, **BDC Capital** (qui englobe Capital de risque et Capital de croissance et transfert d'entreprise), et **BDC Services-conseils**. Ces secteurs, de concert avec la division **Technologies propres** et les **initiatives ICCR** et **PACR**, représentent un engagement<sup>4</sup> total de plus de 31 milliards de dollars envers les PME canadiennes.

### BDC FINANCEMENT

BDC Financement offre des **financement à terme** aux PME et collabore avec d'autres institutions financières afin d'accroître l'accessibilité au crédit sur le marché au moyen d'opérations de cofinancement, de syndication de prêts et de financement indirect.

Engagement<sup>4</sup>

28,6 G\$

### BDC CAPITAL

**Capital de croissance et transfert d'entreprise** offre des solutions de financement sur liquidités, mezzanine, par quasi-capitaux propres et par capitaux propres pour les projets de croissance et de transition des PME.

1,1 G\$<sup>9</sup>

**Capital de risque** investit directement dans des entreprises de nombreux secteurs et est l'investisseur indirect le plus important au Canada dans des fonds de capital de risque. En 2018, chaque dollar d'investissement en capital de risque de BDC a entraîné un investissement de 6,36 \$ d'autres investisseurs.

1,7 G\$

■ Indirect 42% ■ Venture Capital Action Plan (VCAP) and  
■ Direct 34% ■ Venture Capital Catalyst Initiative (VCCI) 23 %

### BDC SERVICES-CONSEILS

BDC Services-conseils offre aux PME des solutions de services-conseils à forte valeur ajoutée, un programme à l'intention des entreprises à impact élevé<sup>10</sup> et du contenu éducatif en ligne.

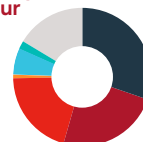
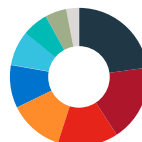
Nbre total de mandats  
**1,502**

Clients du Programme direction croissance  
**109**

Études en ligne, articles, livres numériques, vidéos, matériel de formation, etc.  
**1,000+**

BDC Financement Capital de croissance et transfert d'entreprise

Engagement (en \$)<sup>4</sup> selon le secteur



23 %	■ Fabrication	30 %
18 %	■ Commerce (gros/détail)	20 %
14 %	■ Services aux entreprises	24 %
13 %	■ Tourisme	1 %
10 %	■ Immobilier commercial	<1 %
8 %	■ Construction	6 %
6 %	■ Transport/entrepotage	2 %
5 %	■ Ressources	<1 %
3 %	■ Autres	16 %

Engagement (en \$)<sup>4</sup> selon la taille de l'entreprise



21 %	■ 0 à 4 employés	4 %
12 %	■ 5 à 9	4 %
15 %	■ 10 à 19	12 %
33 %	■ 20 à 99	43 %
14 %	■ 100 à 499	31 %
5 %	■ 500+	6 %

### INITIATIVES

Tel qu'il a été annoncé dans le budget de 2017, la **division Technologies propres** déploiera 600 millions de dollars pour bâtir des entreprises canadiennes de technologies propres qui soient concurrentielles à l'échelle mondiale au moyen de transactions de financement subordonné et par capitaux propres qui dépassent l'appétit pour le risque normal de BDC.

Au nom du gouvernement du Canada, BDC gère le **Plan d'action pour le capital de risque** de 390 millions de dollars qui appuie les jeunes entreprises canadiennes prometteuses et l'**Initiative de catalyse du capital de risque** de 450 millions de dollars qui soutient les entreprises à un stade plus avancé de développement et les groupes sous-représentés.

Sauf indication contraire, les données indiquées portent sur l'exercice 2018.

<sup>1</sup> Loi sur la Banque de développement du Canada, L.C. 1995, ch. 28, art. 4 : « Le mandat de BDC consiste à soutenir l'esprit d'entreprise au Canada en offrant des services financiers et de gestion et en émettant des valeurs mobilières ou en réunissant de quelque autre façon des fonds et des capitaux pour appuyer ces services. »

<sup>2</sup> Le rendement à long terme des capitaux propres de BDC doit être au moins égal au coût de financement moyen à long terme du gouvernement canadien.

<sup>3</sup> Clients directs seulement. Les clients ayant reçu des services de plus d'un secteur d'activité n'ont été comptés qu'une seule fois.

<sup>4</sup> « Engagement » s'entend de la valeur actuelle (« en \$ ») du portefeuille de prêts ou de placement de capital de risque de BDC. BDC fait aussi état du nombre de prêts (« en nbre »), du nombre de clients, des montants autorisés et des montants déboursés et non déboursés.

<sup>5</sup> La certification B Corp est accordée aux entreprises qui agissent dans l'intérêt public général plutôt que de s'employer exclusivement à réaliser des profits.

<sup>6</sup> Direction générale de la petite entreprise, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises, juin 2016. Par petites entreprises, on entend les entreprises qui comptent moins de 100 employés.

<sup>7</sup> Portefeuille de prêts en cours de BDC Financement. Les profils de risque de qualité inférieure ont une notation de BB+ ou moins.

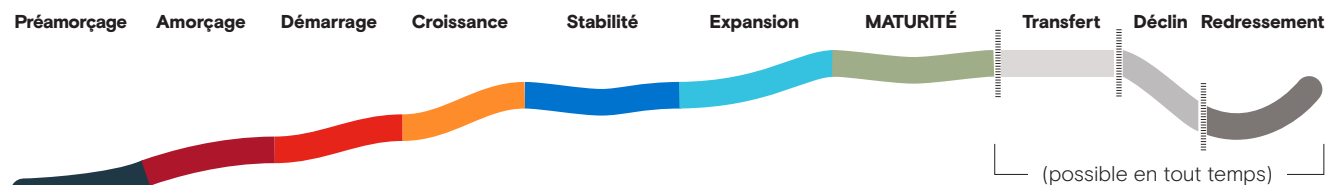
<sup>8</sup> Les entreprises à forte croissance comprennent toutes celles financées par Capital de risque ou par Capital de croissance et transfert d'entreprise, dont la croissance des ventes annualisée est supérieure à 20 % par année pendant trois ans.

<sup>9</sup> Inclut les parts de BDC et les participations ne donnant pas le contrôle.

<sup>10</sup> Les entreprises à impact élevé contribuent de façon exponentielle à l'économie du Canada. Pour plus de précisions, se reporter à la rubrique « Un soutien sur mesure pour les entreprises à impact élevé » à la page 16.

## L'offre de BDC pour chaque étape du parcours d'une entreprise

BDC sait que la voie du succès est parfois sinueuse, de là son engagement continu visant à accompagner les PME tout au long de leur parcours, beau temps, mauvais temps, en leur offrant des prêts, des conseils et des capitaux à tous les stades de leur croissance :



### BDC Financement

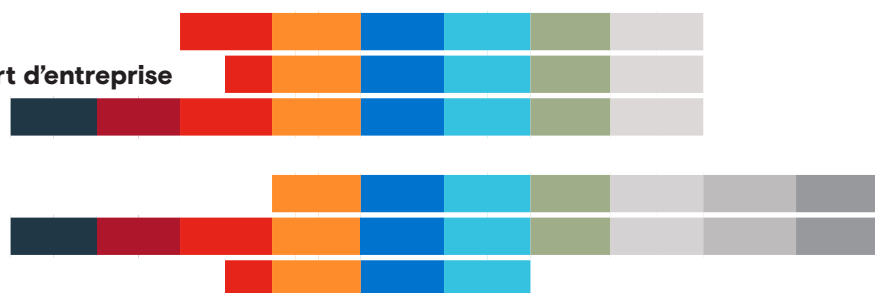
#### Capital de croissance et transfert d'entreprise

#### Capital de risque

#### Services-conseils

- Programmes et solutions
- Contenu éducatif en ligne

#### Division technologies propres



### Gouvernance

BDC est régie par un conseil d'administration indépendant composé du président du conseil, du président et de 10 administrateurs. Le conseil d'administration assume la responsabilité de l'intendance de BDC, a l'obligation de rendre des comptes à son actionnaire et fait rapport au Parlement par l'entremise de la ministre de la Petite Entreprise et de la Promotion des exportations.

### Partenariats

Pour aider à stimuler le développement de l'écosystème des PME, BDC s'est associée à des organisations des secteurs public et privé qui offrent des services aux PME, dont Exportation et développement Canada, Affaires mondiales Canada, les agences de développement régional, Communité Hub et Women's Enterprise Organizations of Canada. (Pour plus de précisions, voir l'Annexe 5, page 38.)

### Gestion du risque

BDC respecte de saines pratiques de gestion financière et des risques afin d'assurer son autosuffisance et sa rentabilité pour avoir la capacité d'en faire plus pour stimuler la compétitivité des PME. Les plus récentes données financières de BDC, dont son rapport de gestion, se trouvent dans son rapport annuel pour l'exercice 2018.

### Examen spécial

Les auditeurs externes de BDC – le Bureau du vérificateur général et Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. – ont récemment effectué un examen spécial, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ce rapport, qui sera disponible en janvier 2019, porte sur la période du 25 septembre 2017 au 23 juillet 2018. L'examen a permis de conclure que les systèmes et les pratiques de BDC ne présentent aucune déficience importante.

# Contexte opérationnel

## 1. Environnement externe

BDC prend en considération un certain nombre de facteurs liés à l'économie et au marché pour déterminer où elle doit porter son attention tout en maintenant son rôle complémentaire à celui des autres acteurs du marché. Le Plan d'entreprise de BDC est fondé sur les observations et hypothèses décrites ci-après.

### Conditions économiques

L'activité économique mondiale, selon le PIB, s'est avérée solide en 2018 et devrait continuer à progresser à un taux de 3,7 % au cours des deux prochaines années<sup>1</sup>. La distribution de la croissance semble plus inégale qu'en 2017, le taux de croissance des États-Unis dépassant celui de nombreux pays étant donné la baisse des impôts des sociétés et des ménages qui a favorisé les investissements des entreprises et les dépenses de consommation. Qui plus est, on assiste à un resserrement des conditions financières internationales en raison de la hausse des taux d'intérêt aux États-Unis et de l'appréciation du dollar américain.

Au Canada, la croissance du PIB a bondi en 2017, et devrait demeurer stable, à environ 2 %, au cours des deux prochaines années. Parmi les facteurs influençant la croissance économique au Canada, citons les suivants :

- un ralentissement de la consommation des ménages par rapport à la cadence observée en 2017, compte tenu de la hausse des frais de service de la dette et de la croissance modeste des salaires
- la stabilisation du secteur résidentiel et une accumulation plus modérée de la dette permettront à la Banque du Canada de poursuivre son cycle de hausse graduelle des taux d'intérêt
- le dollar canadien ne devrait pas s'apprécier de façon importante au cours de la prochaine année, ce qui profitera aux exportateurs, mais nuira aux entreprises qui doivent importer de la machinerie et de l'équipement pour rehausser leur productivité
- les mesures protectionnistes américaines, en dépit de l'accord commercial récemment conclu entre le Canada, les États-Unis et le Mexique, constituent toujours des entraves aux exportations canadiennes et aux investissements étrangers
- la hausse des taux d'intérêt aux États-Unis et l'appréciation du dollar américain contribuent au resserrement des conditions financières mondiales
- une prédiction de la Banque du Canada selon laquelle les entreprises investiront modérément dans la machinerie et l'équipement en 2019, la moitié d'entre elles, envisageant d'accroître les investissements en ce sens. Bien que cette catégorie demeure la plus importante sur le plan des investissements prévus, une étude<sup>2</sup> de BDC

démontre que les entrepreneurs mettent de plus en plus l'accent sur l'investissement dans les actifs incorporels, lesquels gagnent en importance dans une économie axée sur les données.

Un faible taux de chômage grâce à une économie robuste, lequel pourrait toutefois contribuer à la pénurie de main-d'œuvre et à l'inflation des salaires.

En outre, au Canada, le solide système de services financiers, les institutions ainsi que le niveau de vie demeurent des atouts importants pour les PME canadiennes. Le Canada a de surcroît déployé des efforts considérables pour attirer des personnes talentueuses provenant de partout dans le monde, ce qui lui a permis d'occuper le 6<sup>e</sup> rang au classement mondial de 2018 des pays qui attirent le plus de personnes talentueuses<sup>3</sup>, positionnant ainsi avantageusement nos PME, tout particulièrement dans un monde qui se tourne de plus en plus vers l'économie du savoir.

### Accès aux capitaux et aux conseils

L'accès à du financement pour les PME augure bien, étant donné les niveaux élevés de liquidités du marché. Les conditions de crédit devraient demeurer généralement favorables pour les entreprises, malgré la hausse de 1,25 % du taux directeur de la Banque du Canada depuis juillet 2017. On s'attend à ce que les taux d'intérêt continuent de monter au cours des deux prochaines années, au rythme de la croissance économique.

Les institutions financières traditionnelles demeurent la principale source de financement des PME canadiennes. Celles-ci disposent également d'un éventail de nouvelles options de financement émanant surtout de plus petits acteurs du secteur privé. BDC est d'avis que les perturbations numériques continuent d'avoir un effet positif sur l'accès des PME aux capitaux. Celles-ci mettent à l'essai et adoptent de nouvelles technologies afin d'attirer et de servir les clients, et de nouveaux joueurs non traditionnels tablent sur la technologie numérique pour percer le marché des services financiers, souvent dans un créneau précis et dans le but de répondre aux besoins de petits prêts à court terme.

Malgré la quantité d'options s'offrant à elles, certaines entreprises ont encore du mal à obtenir du financement. Par exemple, les exportateurs, les entreprises en démarrage et celles dirigées par des jeunes, des entrepreneurs autochtones ou des entrepreneurs ayant peu d'antécédents de crédit (surtout les nouveaux arrivants au Canada) se heurtent toujours à des obstacles pour obtenir le financement nécessaire. En outre, selon une étude<sup>4</sup> de BDC, le comportement d'investissement des PME évolue, celles-ci délaissant les actifs corporels pour les actifs incorporels.

<sup>1</sup> Fonds monétaire international, *Perspectives de l'économie mondiale*, octobre 2018.

<sup>2</sup> BDC, *Intentions d'investissement des entrepreneurs canadiens : perspectives 2019*, janvier 2019.

<sup>3</sup> IMD, *World Talent Ranking*, décembre 2018.

<sup>4</sup> BDC, *Passer au niveau supérieur : comment les entreprises canadiennes s'en tirent-elles?*, septembre 2016.

L'accès au financement est particulièrement ardu lorsqu'il s'agit d'investissements dans des actifs incorporels, les prêteurs traditionnels préférant habituellement obtenir en garantie des bâtiments ou de l'équipement.

Les entreprises canadiennes ont plus de facilité à obtenir du financement par capital de risque du fait que ce marché gagne en maturité. Il reste néanmoins certaines lacunes à combler sur ce plan, dont les suivantes :

- investissements réalisés à un stade ultérieur du développement des entreprises technologiques pour accroître leur envergure
- financement à l'appui de la commercialisation de la recherche
- financement à l'appui des entreprises technologiques dirigées par des femmes
- investissements dans des secteurs clés comme ceux de la fabrication, du pétrole et du gaz, de l'exploitation minière et de l'agriculture
- couverture régionale à l'extérieur des principaux carrefours canadiens du capital de risque, soit Toronto, Vancouver et Montréal

Le marché des services-conseils destinés aux PME est inégal. Les grandes entreprises de consultation se consacrent surtout aux besoins des entreprises d'envergure. Le reste du marché est très fragmenté, et dominé par des cabinets spécialisés et des consultants indépendants souvent axés sur des besoins régionaux ou spécialisés. BDC est consciente que nombre de PME, victimes de cette fragmentation, n'ont donc pas accès à l'expertise spécialisée requise.

### Défis et occasions propres aux PME canadiennes

Pour renforcer leur compétitivité, les PME canadiennes doivent gagner en envergure, s'internationaliser, innover et accroître leur productivité. BDC constate qu'en dépit des nombreux avantages dont bénéficient les entrepreneurs canadiens, notamment un niveau de vie élevé, une infrastructure robuste et de bons établissements d'enseignement, bien des PME affichent encore un retard au chapitre de la compétitivité et de ses principaux piliers :

- **Envergure** : En moyenne, les entreprises canadiennes sont plus petites qu'il y a 10 ans. À peine 0,1 % des petites entreprises passent à une taille moyenne et à plus de 100 employés, et seulement 1,8 % de celles-ci deviennent de grandes entreprises. Il s'agit d'un phénomène important, puisque les grandes entreprises sont habituellement plus productives, plus novatrices et plus susceptibles d'exporter que les petites<sup>1</sup>.

- **Internationalisation** : Malgré la hausse de l'ensemble de ses exportations, le Canada perd du terrain sur le plan du commerce mondial. Les entreprises canadiennes doivent investir dans les marchés étrangers pour tirer parti des débouchés internationaux. Elles doivent aussi conclure plus de partenariats : près d'un quart des entreprises faisant de l'exportation n'ont qu'un partenaire commercial, proportion nettement plus élevée que celle d'autres entreprises dans des économies comparables.

- **Innovation** : Depuis les six dernières années, le Canada a reculé de 12 places dans le classement sur la capacité d'innovation publié dans le *Global Competitiveness Report* sur la compétitivité mondiale<sup>2</sup>. Selon une étude<sup>3</sup> de BDC, une part croissante de l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur ses processus novateurs et ses actifs incorporels, comme les compétences, les connaissances, les brevets, l'image de marque, les processus de gestion et les données. En investissant dans des actifs incorporels, les entreprises peuvent devancer la concurrence et accélérer leur croissance. En outre, une étude<sup>4</sup> récente de BDC démontre que les entreprises qui investissent davantage dans la technologie numérique profitent d'une meilleure croissance des ventes, génèrent plus de bénéfices et sont plus susceptibles d'exporter.

- **Productivité** : Selon l'étude *Passer au niveau supérieur*, le taux de renouvellement des entreprises s'essouffle au Canada. Plus les entreprises gagnent en maturité, plus la productivité du secteur privé diminue, les entreprises établies étant souvent moins portées vers l'innovation que les plus jeunes. Le vieillissement de la population menace de surcroît les niveaux de productivité attendus au cours des cinq prochaines années, compte tenu des multiples sorties d'entreprises prévues et des employés productifs quittant la population active. Les entrepreneurs évoluant dans ce contexte auront de plus en plus de mal à accroître leur productivité et devront investir dans la machinerie et l'équipement et adopter les technologies pour compenser cette difficulté.

BDC reconnaît également l'évolution démographique importante de l'environnement entrepreneurial au Canada, lequel, compte tenu du vieillissement de la population, comporte à la fois des défis et des occasions pour les PME, dont les suivants :

- Les milléniaux, qui ont des attentes et des façons de travailler différentes des générations précédentes, compteront pour plus de 40 % de la population active d'ici 2020. D'ici 2030,

<sup>1</sup> BDC, [Passer au niveau supérieur : comment les entreprises canadiennes s'en tirent-elles?](#), septembre 2016.

<sup>2</sup> Forum économique mondial, [Global Competitiveness Report](#), octobre 2018.

<sup>3</sup> BDC, [Visez la performance - Découvrez les stratégies des PME canadiennes les plus compétitives](#), mai 2018.

<sup>4</sup> BDC, [Passez au numérique : Comment prendre le virage dans votre entreprise](#), octobre 2018.



les milléniaux et les membres de la génération Z (nés après 2000) représenteront 71 % de cette population. Les entreprises réussiront à attirer et à fidéliser les talents en bâtissant une culture de travail propice à cette évolution.

- Les employés immigrants constituent toujours un groupe important et sous-utilisé de la population active<sup>1</sup>. Étant donné la pénurie croissante de main-d'œuvre, les entreprises qui réussiront à embaucher et à fidéliser ces talents seront plus susceptibles de se dégager des contraintes liées à la capacité et de disposer des ressources appropriées pour être concurrentielles.
- L'inégalité des sexes perdure chez les propriétaires de PME. Celles dont les propriétaires majoritaires sont des femmes comptent pour seulement 16 % de l'ensemble des PME canadiennes<sup>2</sup>, soit le même pourcentage qu'en 2007. BDC reconnaît que l'inégalité des sexes est encore plus prononcée dans le secteur technologique, lequel revêt une importance accrue pour l'économie canadienne.
- Les nouveaux arrivants forment un secteur entrepreneurial grandissant au Canada. Ils ont besoin d'un appui ciblé pour leur permettre d'acheter et de faire croître des entreprises en phase de transition, ou pour en créer de nouvelles afin de combler les lacunes.

## 2. Environnement interne

Selon BDC, le positionnement de sa marque et son orientation client, les données et la technologie, et les améliorations apportées aux ressources humaines sont des éléments essentiels à la réalisation de son Plan d'entreprise.

### Positionnement de la marque et orientation client

Afin d'accroître sa notoriété et sa visibilité et de mieux atteindre les PME, BDC a lancé sa nouvelle identité de marque à titre de seule banque canadienne qui se consacre uniquement aux entrepreneurs. Depuis le lancement de cette marque au cours de l'exercice 2017, la notoriété spontanée de BDC s'est accrue de 35 %<sup>3</sup>. BDC arrive en première place sur le plan de la confiance par rapport aux organisations similaires, mais demeure assez méconnue dans certains marchés. BDC est consciente qu'elle devra investir dans sa marque globale pour assurer sa place au sein d'un marché financier toujours plus encombré. Tandis qu'elle rehausse son orientation client en déployant une approche segmentée dans le marché des PME, BDC perçoit l'occasion de mieux adapter ses propositions de valeur aux besoins et aux attentes de chaque segment.

<sup>1</sup> BDC, [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace](#), septembre 2018.

<sup>2</sup> Statistique Canada, [Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises](#), novembre 2018.

<sup>3</sup> BDC, [Sondage sur la connaissance de la marque](#), mars 2018.

<sup>4</sup> 2 247 employés permanents et 82 employés temporaires.

### Données et technologie

BDC recueille les données des clients et est bien outillée pour améliorer ses capacités d'analyse. Contrairement à bon nombre d'institutions financières dont les plateformes de financement reposent encore sur d'anciennes technologies, BDC est entièrement passée à une plateforme de financement moderne en 2014, ce qui lui donne une longueur d'avance au chapitre de l'évolution numérique.

BDC s'emploie activement à mettre à profit l'utilisation des données et de la technologie pour améliorer l'expérience client et employé et pour avoir un plus grand impact sur davantage d'entrepreneurs. Le déploiement, au cours des deux dernières années, de sept applications mobiles permettant aux directeurs de comptes d'accorder un prêt en 30 minutes au lieu de suivre un processus qui pouvait s'étendre jusqu'à 10 jours par le passé et qui exigeait deux visites chez le client en offre un excellent exemple.

### Ressources humaines

BDC a la capacité d'attirer et de retenir les bons talents, et de favoriser un taux d'engagement des employés élevé. À la fin de l'exercice 2018, BDC comptait 2 329 employés<sup>4</sup> et affichait un taux de roulement volontaire de 4 %, lequel se compare avantageusement à la moyenne de 8 % des autres institutions financières. En outre, l'engagement des employés de BDC affiche un taux élevé de 89 %. BDC a obtenu maintes récompenses et certifications, figurant aux palmarès des meilleurs employeurs pour la diversité, *Great Place to Work* et des 100 meilleurs employeurs du Canada. Afin de fidéliser ses talents, BDC compare et rajuste périodiquement son régime de rémunération globale en fonction des normes de l'industrie pour s'assurer d'offrir une rémunération concurrentielle. Bien que disposant d'excellentes ressources humaines, BDC tient compte du fait que l'évolution démographique et les tendances technologiques intensifieront la concurrence en matière d'embauche au cours des années à venir.

Les objectifs stratégiques de BDC sont d'accroître la compétitivité des PME en augmentant l'accès aux capitaux et aux conseils, en accélérant la croissance, l'internationalisation, la capacité d'innovation et la productivité d'entrepreneurs ciblés, et en renforçant l'écosystème entrepreneurial canadien. Ce faisant, BDC s'aligne sur les priorités du gouvernement (se reporter à l'annexe 1) et est déterminée à collaborer avec le secteur privé conformément à son rôle complémentaire afin de réaliser cet objectif.

# Accroître l'accès aux capitaux et aux conseils pour avoir un plus grand impact

Afin d'avoir un plus grand impact sur davantage d'entrepreneurs, BDC a récemment beaucoup investi dans sa marque et sa présence nationale.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'accroître sa présence en ligne et hors ligne, afin de joindre les entrepreneurs au moyen de divers canaux.

BDC facilitera aussi l'accès des PME aux capitaux et aux conseils, comme suit :

## 1.1 Faire qu'il soit plus facile de faire affaire avec BDC

### 1.2 Comblent les plus grandes lacunes du marché

### 1.3 Assurer l'accès des entrepreneurs aux conseils et aux outils indispensables à leur réussite

### 1.4 Renforcer l'écosystème en collaborant avec d'autres organisations

## 1.1 Faire qu'il soit plus facile de faire affaire avec BDC

À l'heure où la technologie redéfinit le secteur des services financiers et où les clients revoient leurs attentes, il importe au plus haut point que les entrepreneurs aient facilement et rapidement accès au financement et aux conseils dont ils ont besoin. Par conséquent, BDC a apporté d'importantes améliorations à ses processus et à son modèle de prestation.

- Les PME ont parfois des besoins et des attentes qui diffèrent beaucoup selon leur taille, leur complexité et leurs ambitions. Certaines sont à l'affût d'interactions transparentes et virtuelles, alors que d'autres privilégient plutôt des interactions en personne et la création d'un lien avec un conseiller de confiance. En vue de gérer cette panoplie de besoins et d'attentes, BDC a élaboré une approche par segment qui lui permet à la fois d'être plus efficace et d'avoir un plus grand impact sur davantage d'entrepreneurs.
- BDC a pris d'importantes mesures pour automatiser ses processus et améliorer ses canaux numériques. Résultat : les clients peuvent accéder plus facilement et plus rapidement aux petits prêts.
- Dans le cadre de sa stratégie de mobilité, BDC a fourni à tous ses employés en contact avec les clients des appareils mobiles et des applications qui favorisent des conversations plus constructives avec les clients et accélèrent de manière importante le traitement et le déboursement.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera :

- d'améliorer ses capacités d'analyse de données à l'aide de sources de données internes et externes
- d'automatiser, grâce à son canal numérique, le traitement de toutes les demandes de petits prêts
- d'investir dans la technologie pour favoriser une collaboration avec les systèmes d'autres organisations
- de déployer des applications fondées sur des données liées à la base de connaissances de BDC de façon à engager des conversations encore plus fructueuses avec les clients

## 1.2 Comblent les plus grandes lacunes du marché

Conformément à son mandat de développement, BDC s'engage à répondre aux besoins de tous les entrepreneurs dans le cadre de son rôle complémentaire, notamment en comblant les plus grandes lacunes du marché. Dans cette optique, elle continue de porter une attention particulière aux points suivants : → les groupes démographiques moins bien servis, → les entreprises moins bien servies, → les régions ayant des besoins particuliers et → les secteurs ayant des besoins particuliers :

- Nouveaux arrivants entrepreneurs
- Petites entreprises
- Entrepreneurs autochtones
- Entreprises à vocation sociale
- Femmes entrepreneurs
- Provinces de l'Atlantique
- Jeunes entrepreneurs
- Nord
- Nouvelles entreprises
- Secteurs en difficulté

Tout au long de la période de planification, BDC se penchera attentivement sur le déploiement de sa stratégie mise à jour à l'égard des marchés suivants :

### **Nouveaux arrivants entrepreneurs**

Selon les études de BDC, les nouveaux arrivants n'ont souvent pas assez d'antécédents de crédit ou de ressources et détiennent des entreprises de plus petite taille que celles de leurs homologues canadiens. Le vieillissement de la population canadienne se traduisant par une vague de transferts d'entreprise, BDC y voit une occasion de dynamiser la croissance économique au Canada en aidant les nouveaux arrivants à démarrer ou à acquérir une entreprise en mesure de prendre de l'envergure.

Au cours de la période de planification, BDC lancera, à Vancouver et dans la région du Grand Toronto, un programme destiné aux nouveaux arrivants entrepreneurs à l'affût de financement et de conseils. Les ressources spécialisées de BDC s'activeront à renforcer les liens avec des organisations des secteurs public et privé pour cerner de façon proactive des nouveaux arrivants à potentiel élevé. Elles élaboreront de surcroît un cours à leur intention et fourniront du coaching sur la conception d'un plan d'affaires.

De plus, BDC continuera d'appuyer le programme Entrepreneurship Connections d'ACCES Employment et d'offrir le Prêt pour nouveaux arrivants entrepreneurs qui permet aux nouveaux arrivants ayant peu d'antécédents de crédit, sinon aucuns, d'obtenir un financement allant jusqu'à 50 000 \$.

### **Entrepreneurs autochtones**

BDC continue d'aider les entrepreneurs autochtones à surmonter les défis uniques auxquels bon nombre d'entre eux font face. Parmi ceux-ci, l'interdiction de donner en garantie des actifs situés sur une réserve à des créanciers non autochtones, et le fait que nombre d'entreprises autochtones sont situées dans des régions éloignées.

Les Services bancaires aux Autochtones de BDC, équipe spécialisée dans l'accompagnement d'entrepreneurs autochtones, continuent d'établir des relations avec des communautés, organisations et institutions financières travaillant avec des Autochtones afin de mieux cerner les lacunes en matière de financement. BDC offre, à cet effet, un Prêt aux entrepreneurs autochtones, donnant accès à un financement allant jusqu'à 150 000 \$ pour les entreprises en démarrage et à 250 000 \$ pour les entreprises établies, sans exiger de biens personnels en garantie. En association avec Comptables professionnels agréés du Canada,

BDC organise également des séances sur les compétences financières destinées aux entreprises autochtones.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'offrir ces services.

### **Femmes entrepreneurs**

Les femmes entrepreneurs font face à davantage d'obstacles à l'expansion que les hommes entrepreneurs. Cela s'explique notamment par la propension accrue des femmes à exercer leurs activités dans des secteurs qui enregistrent souvent une croissance plus modeste, comme ceux du commerce de détail et des services. De plus, elles sont sous-représentées dans le secteur des technologies.

Dans le cadre de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat annoncée dans le budget de 2018, BDC vise à jouer un rôle de chef de file au sein de l'écosystème canadien des femmes entrepreneurs. Au cours de la période de planification, BDC se penchera sur les quatre éléments clés suivants :

#### **Accroître l'accès des femmes entrepreneurs aux capitaux et aux conseils**

- Accroître l'accès aux capitaux en injectant 1,4 milliard de dollars en nouveaux fonds destinés aux femmes entrepreneurs d'ici la fin de l'exercice 2021
- Rehausser la sensibilisation des employés de BDC en intégrant à son programme de formation continue des cours sur les préjugés inconscients

#### **Répondre aux besoins moins bien comblés des femmes entrepreneurs au moyen d'une approche ciblée**

- Fournir aux femmes entrepreneurs des services-conseils objectifs et pratiques sur un éventail de sujets pour les aider à résoudre les problèmes de gestion
- Parfaire les compétences financières grâce à une formation en ligne ciblée destinée aux entrepreneurs

#### **Offrir un leadership éclairé et stimuler l'écosystème canadien des femmes entrepreneurs**

- Contribuer à créer un écosystème des femmes entrepreneurs unifié en augmentant le nombre de commandites et en renforçant la collaboration avec les parties prenantes, dont Women's Enterprise Organizations of Canada, Cisco, Communitech, et Manufacturiers et Exportateurs du Canada
- Créer de nouveaux débouchés pour les femmes entrepreneurs dans le cadre du processus d'approvisionnement de BDC par l'entremise du programme de diversité des fournisseurs

## Jouer un rôle de chef de file en matière d'égalité des sexes dans le secteur du capital de risque

### → Gérer le **Fonds pour les femmes en technologie**.

Ce fonds investira 200 millions de dollars dans des entreprises technologiques dirigées par des femmes sur 10 ans, la majorité de cette somme étant utilisée au cours de la période d'investissement initiale de cinq ans. Cela fait de ce fonds de BDC l'un des plus importants du genre au monde.

BDC a réservé 170 millions de dollars des capitaux de ce programme pour réaliser des investissements en capitaux propres et assimilables à des capitaux propres dans des entreprises technologiques dirigées ou codirigées par des femmes, du prédémarrage à l'expansion. Les 30 autres millions de dollars seront affectés aux investissements dans l'écosystème, notamment pour épauler les nouveaux gestionnaires de fonds et pour favoriser la collaboration avec les accélérateurs.

## Secteurs en difficulté en raison de l'évolution de la situation géopolitique

Bien que le Canada ait récemment conclu un accord commercial avec les États-Unis et le Mexique, les négociations visant certains tarifs se poursuivent toujours. Conformément à son rôle anticyclique, BDC continue d'appuyer les entrepreneurs touchés par les tarifs douaniers américains, notamment dans le secteur du bois d'œuvre et, dernièrement, dans ceux de l'acier et de l'aluminium. En juin 2017, BDC a octroyé une enveloppe de financement commercial de 250 millions de dollars sur trois ans pour les PME du secteur du bois d'œuvre. Au 31 octobre 2018, elle avait autorisé 323 prêts totalisant 240 millions de dollars. De plus, en juin 2018, BDC a rendu disponibles 800 millions de dollars sur deux ans pour les PME des secteurs de l'acier et de l'aluminium. Au 31 octobre 2018, elle avait autorisé 267 prêts totalisant 204 millions de dollars.

Au 31 décembre 2018, BDC a rendu disponible un montant de 500 millions de dollars sur trois ans pour les entreprises du secteur du pétrole et du gaz afin que les entreprises dans ce secteur soient en mesure de conquérir de nouveaux marchés, d'accroître leur efficacité opérationnelle et environnementale et/ou d'acquérir de nouvelles technologies et de nouveaux équipements.

BDC se montrera agile et continuera d'appuyer les

secteurs en difficulté en raison de l'évolution de la situation géopolitique.

## 1.3 Assurer l'accès des entrepreneurs aux conseils et aux outils indispensables à leur réussite

Afin de joindre plus d'entrepreneurs et d'avoir davantage d'impact sur eux, BDC fait en sorte que toutes les PME puissent accéder à ses conseils par ses canaux en ligne et hors ligne. BDC offre des services-conseils à toutes les PME du pays, tirant parti, pour ce faire, de son réseau national de consultants externes. BDC dispose du savoir-faire pour aider les PME de toutes tailles à relever les défis qui se présentent tout au long de leur parcours. Elle s'assure aussi que ses services-conseils sont complémentaires à ceux offerts sur le marché et qu'ils répondent aux besoins des PME en respectant leur budget.

BDC aide également les petites PME<sup>1</sup> à renforcer leurs capacités fondamentales grâce au déploiement de ses solutions pour petites entreprises décrites ci après. En ce qui concerne les grandes PME,<sup>1</sup> BDC accorde la priorité à la résolution des principales difficultés auxquelles elles sont confrontées. (Pour plus de précisions, se reporter aux pages 15 et 20.)

### Solutions de BDC Services-conseils pour les petites PME

#### Principes fondamentaux de gestion

Gestion financière	Vente et marketing
Ressources humaines	Planification stratégique
Gestion du changement	

Par son canal en ligne, BDC aide les entrepreneurs à comprendre comment créer une entreprise concurrentielle et la faire croître en mettant à leur disposition des enquêtes indépendantes, ses propres études, des articles, des livres numériques, des vidéos et des formations interactives.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera de tabler sur son réseau de consultants externes et proposera de nouveaux modules en ligne pour accroître davantage son rayon d'action et son impact. Elle poursuivra ses efforts pour enrichir son offre de contenu en ligne dans une variété de formats qui suscitent l'intérêt des entrepreneurs.

<sup>1</sup> Petites PME = chiffre d'affaires de moins de 2 millions de dollars; grandes PME = chiffre d'affaires de plus de 2 millions de dollars

## 1.4 Renforcer l'écosystème en collaborant avec d'autres organisations

BDC a noué des partenariats avec un large éventail d'organisations des secteurs public et privé à l'échelle régionale, nationale et internationale pour atteindre le plus grand nombre de PME canadiennes possible et avoir davantage d'impact sur elles.

Pour plus de précisions sur les principaux partenariats de BDC, se reporter à l'annexe 5, *Partenariats clés*, à la page 38.

BDC s'associe aussi à d'autres prêteurs et institutions financières afin d'accroître l'accessibilité du crédit, notamment aux fins de :

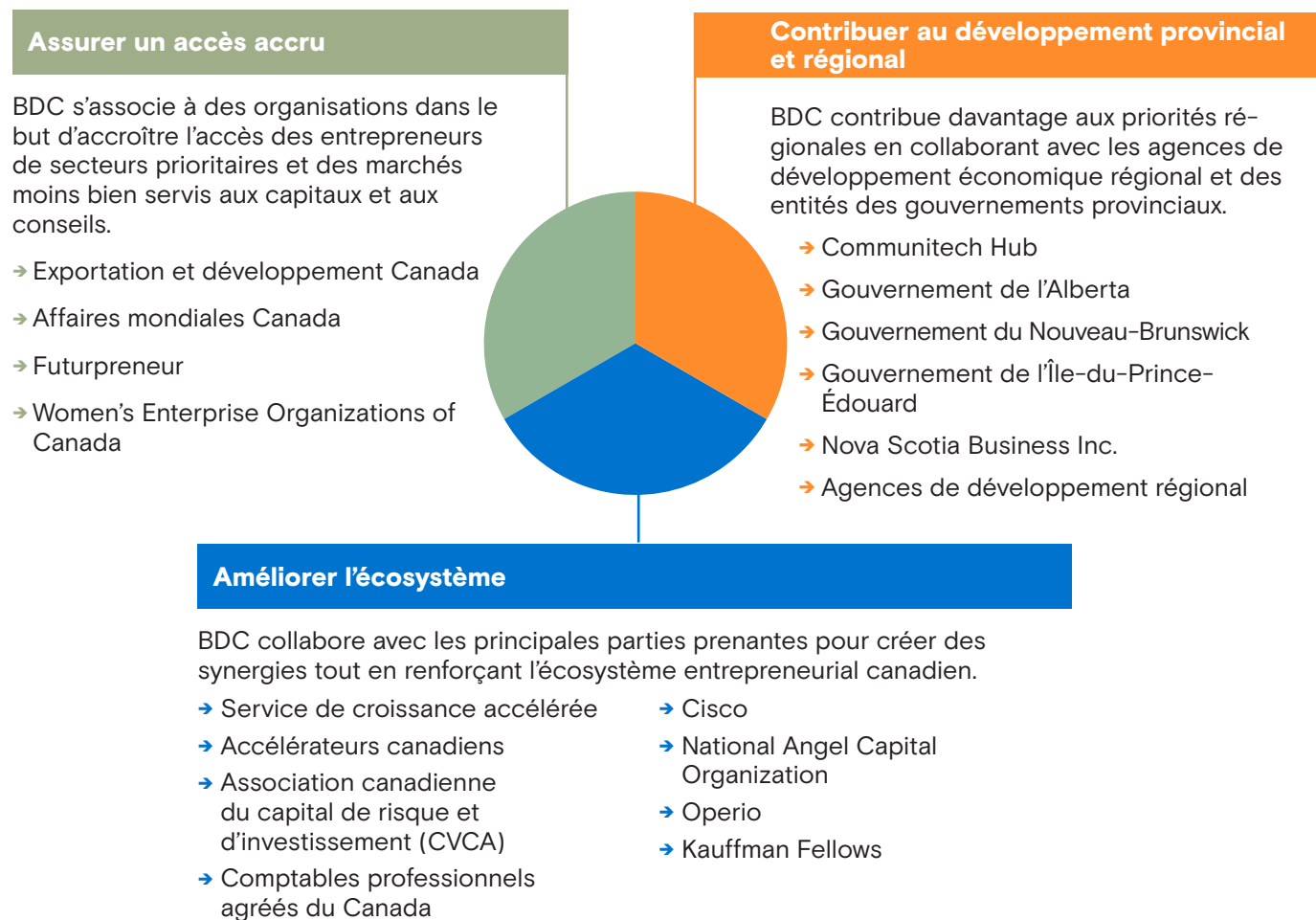
→ **cofinancement**, grâce auquel les partenaires de BDC sont enclins à prêter davantage, sachant que la Banque partagera les risques avec eux ou en assumera une plus grande partie

→ **syndication de prêts**, qui permet de financer des projets de plus grande envergure grâce au regroupement de plusieurs prêteurs

→ **financement indirect**, grâce auquel BDC donne accès à des facilités de financement par titrisation et de crédit garanti à des entreprises indépendantes de financement et de crédit-bail par le truchement de la Plateforme de financement pour prêteurs indépendants (PFPI), issue d'un partenariat avec TAO Asset Management

Tout au long de la période de planification, BDC continuera de resserrer les liens avec ses partenaires actuels et de nouer des relations avec des acteurs clés afin de renforcer l'écosystème entrepreneurial.

### Partenariats clés de BDC



# Stimuler la croissance des PME et leur expansion à l'échelle internationale

Les PME continuent d'être l'une des forces motrices de la compétitivité du Canada et pourtant, les entreprises canadiennes peinent à prendre de l'expansion. Selon une étude de BDC, seulement 0,1 % des petites entreprises parviennent à croître suffisamment pour franchir la barre des 100 employés, et seulement 1,8 % des moyennes entreprises deviennent de grandes entreprises comptant plus de 500 employés.

Afin d'aider les entreprises à relever le défi de la croissance, BDC propose une offre conçue sur mesure pour les PME qui ont de l'ambition et un potentiel de croissance.

Voici quelques initiatives :

## 2.1 Appuyer l'expansion internationale

### 2.2 Capital de croissance et transfert d'entreprise

### 2.3 Permettre aux PME de prendre de l'expansion au moyen de services-conseils

### 2.4 Soutenir les transferts d'entreprise

## 2.1 Appuyer l'expansion internationale

BDC est consciente que l'expansion à l'échelle internationale est essentielle à la compétitivité des PME. Récemment, le rendement des PME canadiennes s'est amélioré grâce à des facteurs comme le commerce électronique, les technologies de la chaîne d'approvisionnement et les taux de change attrayants.

La concurrence pour les débouchés internationaux demeure néanmoins féroce et les PME canadiennes doivent suivre la cadence tant au chapitre de la diversité que de la vigueur de l'expansion internationale des autres pays.

Afin de propulser la croissance des PME à l'échelle internationale, BDC entend travailler conjointement avec ses partenaires au cours de la période de planification à l'accélération de l'expansion internationale des entrepreneurs qui ont déjà de l'expérience à l'échelle internationale et à la sensibilisation des novices dans ce domaine aux possibilités et aux pièges de la croissance internationale. Tout au long de la période de planification, BDC entend :

- continuer d'offrir un financement souple aux PME qui planifient une expansion internationale
- travailler de concert avec Exportation et développement Canada (EDC) sur plusieurs aspects, notamment une initiative de prêt conjoint de 50 millions de dollars pour le financement d'entreprises de technologie, un système bilatéral de recommandations, une offre visant à améliorer l'accès au financement pour les investissements directs étrangers et une collaboration visant l'intégration de plus d'entreprises financées par du capital de risque dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises étrangères emprunteuses
- continuer de collaborer avec Affaires mondiales Canada pour soutenir l'entrée des PME sur les marchés étrangers par l'entremise du programme CanExport, des missions commerciales internationales et de l'outil Info-Tarif élaboré avec EDC
- travailler de concert avec d'autres acteurs de l'écosystème afin d'enrichir le parcours d'expansion internationale des PME
- continuer de perfectionner l'offre de services-conseils en matière d'expansion internationale afin de mieux répondre aux besoins des clients et d'accroître leur portée
- continuer de promouvoir l'écosystème de l'innovation du Canada et les entreprises technologiques de pointe auprès des sociétés investisseuses et des investisseurs institutionnels des marchés clés en dehors de l'Amérique du Nord

## 2.2 Fournir du capital de croissance et transfert d'entreprise

Au fil de leur évolution, les PME ont généralement besoin d'un financement patient pour les aider à croître. Les solutions de financement offertes par BDC en matière de croissance et de transfert d'entreprise comportent des garanties de rang inférieur à celui des garanties des autres prêteurs, si bien que BDC assume plus de risques, ce qui aide les entrepreneurs à obtenir le financement dont ils ont besoin pour exécuter leur plan de croissance tout en limitant la dilution de la propriété de l'entreprise.

Afin de répondre aux besoins de ces entreprises, BDC met à leur disposition les solutions de financement suivantes en matière de croissance et de transfert d'entreprise :

- **Financement sur liquidités** : Financement par emprunt avec versements mensuels fixes pour le remboursement du capital et le paiement des intérêts, destiné aux entreprises qui présentent un historique constant de résultats positifs et de flux de trésorerie solides.
- **Financement mezzanine** : Financement par emprunt assorti de modalités de remboursement adaptées aux flux de trésorerie de l'entreprise, ce qui leur permet de préserver le fonds de roulement nécessaire pour alimenter la croissance.
- **Financement par quasi-capitaux propres** : Financement par emprunt dont les modalités de remboursement dépendent des résultats de l'entreprise.
- **Financement unitranche** : Financement par emprunt hybride comportant des prêts de premier rang et du financement subordonné assorti d'une structure de remboursement souple pour les acquisitions ou les transferts de propriété.
- **Financement pour les entreprises à revenus récurrents mensuels** : Financement par emprunt fondé sur un multiple des revenus récurrents mensuels des entreprises dont les revenus sont générés par des abonnements

En 2017, BDC s'est engagée à investir 1,8 milliard de dollars en capital de croissance sur cinq ans pour accélérer son soutien aux PME canadiennes à forte croissance disposant de peu d'actifs. Ce financement comprend 250 millions de dollars

destinés aux investissements de croissance et 900 millions de dollars à l'appui des transferts d'entreprise. (Se reporter à la section 2.4.)

Grâce à sa solution **Investissement de croissance**, BDC se positionne en tant que partenaire de croissance des équipes de direction et investit dans des entreprises établies prêtes à saisir des occasions de croissance rentable.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'offrir du capital patient et déploiera de nouvelles initiatives à valeur ajoutée afin d'informer et de conseiller les entreprises à forte croissance.

## 2.3 Permettre aux PME de prendre de l'expansion en leur fournissant des services-conseils

Selon une étude de BDC, l'accès à des services-conseils constitue un levier de croissance clé pour les entreprises canadiennes. En effet, BDC a un plus grand impact sur la croissance des revenus et de l'emploi lorsque ses clients bénéficient à la fois de financement et de services-conseils<sup>1</sup>.

Les PME de plus grande taille ont tendance à avoir des besoins plus complexes. Récemment, BDC a peaufiné son approche pour mieux répondre à ces besoins, en les aidant entre autres à accroître leur chiffre d'affaires et à gérer leur entreprise. Tout au long de la période de planification, BDC améliorera son offre de services-conseils en proposant aux entrepreneurs des parcours intégrés et sur mesure visant à soutenir la croissance des PME.

### Solutions de BDC Services-conseils qui facilitent l'expansion et l'internationalisation des plus grandes PME

Augmentation des revenus	Gestion de l'entreprise
Planification de la croissance des ventes, y compris planification de l'expansion nationale et internationale	Planification stratégique
Planification et stratégie de marketing, y compris soutien de la marque et promotion	Soutien à la mise en œuvre de pratiques de gestion liées à l'efficacité, aux finances et aux RH
	Soutien à la mise en œuvre de cadres de gestion et de comités consultatifs

<sup>1</sup> Statistique Canada et BDC, [Mesurer l'incidence de BDC sur ses clients \(2008-2012\)](#), décembre 2016.

## Un soutien sur mesure pour les entreprises à impact élevé

Selon une étude approfondie menée en 2014, les entreprises à impact élevé représentent environ 5 % des PME canadiennes et contribuent de façon exceptionnelle à l'économie du Canada. Les constatations et recommandations de cette étude ont poussé BDC à mettre sur pied le programme Entreprises à impact élevé (désormais connu sous le nom de Programme direction croissance).

Le **Programme direction croissance** vise à aider un groupe choisi d'entreprises à impact élevé à réaliser une croissance durable en leur offrant des conseils stratégiques, un coaching sur mesure et des compétences en matière de leadership. Durant le parcours de deux ans, une équipe spécialisée de BDC dirigée par un conseiller exécutif chevronné et soutenue par une équipe de conseillers d'affaires et d'analystes appuie le chef de la direction et l'équipe de haute direction de l'entreprise dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de croissance stratégique.

BDC a également élaboré retraites exécutives en collaboration avec des partenaires du milieu de l'éducation à l'intention du PDG et de l'équipe de direction des entreprises inscrites au programme. Tout au long de la période de planification, BDC continuera de peaufiner le programme – à savoir, en élaborant une offre de sortie à l'intention des clients ayant réussi le parcours – et d'accroître son rayonnement en y intégrant de nouvelles entreprises à impact élevé. Avec plus de 100 entreprises participantes à la fin de l'exercice 2018, BDC estime être en mesure d'atteindre sa cible, qui est d'intégrer plus de 200 entreprises à son programme d'ici la fin de l'exercice 2020.

Le **Service de croissance accélérée (SCA)** est une initiative pangouvernementale menée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) dont l'objectif est de soutenir les entreprises établies qui présentent un potentiel de croissance élevé. Par l'entremise du SCA, les organismes fédéraux<sup>1</sup> fournissent des conseils pratiques sur l'accès aux services et programmes gouvernementaux. À la fin de l'exercice 2018, le SCA a atteint 350 PME et prévoit continuer à croître au cours des prochaines années. Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'être un partenaire actif aux côtés d'autres organismes fédéraux afin de soutenir les entreprises axées sur la croissance.

## 2.4 Soutenir les transferts d'entreprise

Selon une enquête<sup>2</sup> de BDC menée auprès de plus de 2 500 entrepreneurs, 49 % d'entre eux envisagent de vendre leur entreprise au cours des cinq prochaines années, principalement en raison de leur départ à la retraite. Toutefois, peu d'entre eux ont suffisamment planifié ce transfert. À l'heure où toute une génération de propriétaires d'entreprise cède la place à d'autres entrepreneurs, BDC améliore son offre pour faire en sorte que la prochaine vague d'acquéreurs soient dotés des outils et des ressources dont ils ont besoin pour réussir le transfert de propriété et leur croissance future.

En 2017, BDC s'est engagée à investir 900 millions de dollars dans des solutions de financement de transfert d'entreprise au cours des cinq prochaines années, y compris le rachat d'entreprise par les investisseurs ou les cadres et des acquisitions. Tout au long de la période de planification, BDC mettra l'accent sur le perfectionnement des acheteurs de PME canadiennes par la mise au point d'un leadership éclairé, d'événements éducatifs et de services-conseils sur mesure. BDC se concentrera également sur l'établissement de partenariats stratégiques avec les acteurs de l'écosystème afin de favoriser un meilleur appariement des acheteurs et des vendeurs.

<sup>1</sup> Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Affaires mondiales Canada, Exportation et développement Canada, Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches Canada, organismes de développement régional et BDC.

<sup>2</sup> BDC, *Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada*, septembre 2017.



# Soutenir l'innovation et la productivité pour catalyser la réussite des PME

Les PME canadiennes continuent d'accuser un retard par rapport à leurs homologues tant en ce qui a trait à l'innovation qu'à la productivité, ce qui nuit à leur capacité de stimuler la croissance.

BDC joue un rôle important en aidant les PME à stimuler leur innovation et leur productivité comme suit :

### 3.1 Être un acteur important dans l'écosystème canadien du capital de risque

### 3.2 Appuyer les secteurs innovateurs qui sont essentiels à la compétitivité du Canada

### 3.3 Fournir des solutions pour aider les PME à innover et à stimuler leur productivité

### 3.1 Être un acteur important dans l'écosystème canadien du capital de risque

BDC Capital poursuit sa vision qui consiste à faire du capital de risque canadien une catégorie d'actifs financièrement viable et attrayante pour les investisseurs du secteur privé, qui peut contribuer à la création et à la croissance d'entreprises technologiques prospères et innovantes.

Le marché du capital de risque canadien a évolué considérablement au cours des dernières années, les sommes mobilisées et investies ayant augmenté de manière significative. Le nombre de fonds de capital de risque continue de croître et les nouvelles franchises réussissent à lever des fonds de plus en plus importants grâce à leur succès.

Le rendement s'est également considérablement amélioré. La ligne d'affaires Capital de risque de BDC est maintenant viable sur le plan du résultat net, tandis que les rendements sur une période continue de 10 ans des fonds de capital de risque canadiens ont atteint la barre des 6 %, réduisant progressivement l'écart avec leurs homologues américains.

Cependant, des lacunes persistent, particulièrement en matière d'investissements en capital de risque dans les entreprises aux stades ultérieurs de leur développement, dans des entreprises technologiques dirigées par des femmes et dans les secteurs de capital de risque non traditionnels. Pour combler certaines de ces lacunes, BDC a ajusté sa stratégie d'investissement direct, tout en continuant de mener le reste de ses activités de capital de risque.

#### Stratégie en matière d'investissement direct

Depuis 2012, BDC gère trois fonds d'investissement direct dans les domaines suivants : technologies de l'information (TI), soins de santé, et technologies industrielles, propres et énergétiques.

Pour combler la lacune en matière d'investissement dans les entreprises aux stades ultérieurs de leur développement, BDC Capital a ouvert récemment le Fonds Soins de santé et le Fonds TI aux capitaux extérieurs, ce qui a donné lieu à la création conjointe de deux nouveaux fonds privés : Amplitude Ventures et Framework Venture Partners. Le portefeuille existant de chacun de ces fonds demeurera la propriété de BDC et sera géré par les équipes en place, ce qui permettra à BDC de continuer à soutenir tous les segments du marché canadien du capital de risque. Le Fonds Technologies industrielles, propres et énergétiques demeure au sein de BDC en raison de son alignement étroit avec d'autres initiatives qui sont actuellement gérées par BDC.

L'analyse de BDC suggère que le Canada possède un avantage comparatif à l'échelle mondiale dans plusieurs secteurs économiques importants où les entreprises canadiennes se classent dans le quartile supérieur au chapitre de la productivité. Bon nombre de ces secteurs se distinguent également par un déficit sur le plan de l'innovation qui, selon BDC, consiste en un écart de 50 % ou plus en recherche et développement par rapport aux leaders mondiaux.

Compte tenu de cette combinaison de facteurs, ces secteurs risquent de voir leur avantage concurrentiel s'éroder, ce qui compromet leur capacité de demeurer au sommet dans les années à venir.

Reconnaissant l'opportunité de tirer parti du capital de risque pour revitaliser ces secteurs, BDC procède à la création d'un fonds de 250 millions de dollars axé sur les innovations technologiques dans le secteur industriel (Industrial Innovation Technology Fund). S'appuyant sur les forces existantes, le fonds investira dans des entreprises, du stade précoce aux stades ultérieurs de développement, dans certains des principaux secteurs concurrentiels du Canada, comme la fabrication, l'exploitation minière, l'agriculture, et le pétrole et le gaz. Ce faisant, le fonds investira dans des entreprises technologiques qui peuvent accroître la compétitivité des industries établies, en mettant fortement l'accent sur les applications d'Industrie 4.0 et les technologies des ressources.

BDC Capital continuera également à investir conjointement dans un certain nombre d'entreprises technologiques à des stades ultérieurs de leur développement et à croissance rapide, aux côtés de partenaires de fonds du secteur privé.

Tout au long de la période de planification, BDC :

- achèvera la mise en œuvre du nouveau fonds
- continuera d'appuyer les femmes entrepreneurs par l'entremise de son Fonds pour les femmes en technologie et de ses nombreuses initiatives connexes (décrites à la page 12)
- continuera de travailler avec ses partenaires actuels tout en établissant de nouveaux partenariats pour soutenir le nouveau fonds
- continuera d'investir conjointement dans des entreprises à des stades ultérieurs de leur développement aux côtés de partenaires de fonds du secteur privé
- continuera d'effectuer des investissements d'amorçage dans des entreprises de technologie à un stade précoce de leur développement

### **Stratégie en matière d'investissement indirect**

La stratégie de BDC Capital en matière d'investissement indirect fait appel principalement à la fois à de nouveaux gestionnaires de fonds et à des gestionnaires établis et elle s'efforce aussi d'aider les fonds affichant les meilleurs rendements à s'imposer progressivement comme des fonds capables de rivaliser à l'échelle mondiale. BDC soutient indirectement 510 entreprises technologiques

grâce à ses investissements dans 70 fonds. Tout au long de la période de planification, BDC Capital continuera d'encourager le perfectionnement des gestionnaires de fonds canadiens en appuyant les nouveaux gestionnaires de fonds de même que les plus performants, afin de combler adéquatement les lacunes du Canada en matière d'expansion. L'équipe Fonds de BDC est également un investisseur important dans les fonds privés créés conjointement Amplitude Ventures et Framework Venture Partners afin d'assurer une relation solide dans l'avenir.

### **Soutenir les innovateurs canadiens en concrétisant les initiatives du gouvernement fédéral axées sur le capital de risque**

Au nom du gouvernement, BDC gère 390 millions de dollars attribués au PACR, lequel a attiré d'importants investissements du secteur privé visant à soutenir les jeunes entreprises canadiennes prometteuses. Depuis l'exercice 2019, BDC gère également 450 millions de dollars attribués à l'ICCR dans le cadre de trois grands axes de travail qui devraient accroître la disponibilité du capital de risque auprès d'entreprises à des stades ultérieurs de leur développement et soutenir les groupes sous-représentés tels que les femmes ou des équipes de gestion et entrepreneurs divers, ou des régions et des secteurs émergents. Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'appliquer sa rigueur habituelle à la gestion des deux initiatives pour faire en sorte que le PACR et l'ICCR jouent le rôle crucial pour lequel ils ont été conçus.

### **Renforcer l'écosystème de l'innovation**

En plus de fournir du capital à des entreprises canadiennes innovatrices et prometteuses, BDC tire parti de l'étendue de sa connaissance du marché et de ses nombreuses relations avec les parties prenantes pour aider l'industrie à se développer plus rapidement et améliorer les retombées des investissements réalisés.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'apporter un soutien à valeur ajoutée aux entreprises du portefeuille ainsi que de maintenir et d'améliorer son soutien aux divers acteurs de l'écosystème tels que les commandités, les sociétés investisseuses, les accélérateurs et les incubateurs d'entreprises. Par exemple, notons des partenariats avec des accélérateurs comme MaRS et des initiatives comme le programme d'apprentissage de l'Académie GP, la série de séminaires FUNDamental Principals et les ateliers Femmes en technologie.

## 3.2 Appuyer les secteurs innovateurs qui sont essentiels à la compétitivité du Canada

BDC aide les entreprises de tous les secteurs à améliorer leur compétitivité au moyen de l'innovation et d'investissements dans des actifs incorporels, comme les compétences, les connaissances, les brevets, l'image de marque, les processus de gestion et les données.

### Soutenir les secteurs des technologies

BDC reconnaît que les entreprises technologiques qui réussissent sont un moteur important de la compétitivité du Canada. Le Canada abrite des entreprises de technologie prestigieuses et BDC continue d'observer un renforcement de l'écosystème. Et pourtant, la croissance du secteur canadien de la technologie est inférieure à celle du marché mondial. Tout au long de la période de planification, BDC s'appuiera sur ses capacités pour faire en sorte que les entreprises de technologie qui ne répondent pas aux critères d'attribution de capital de risque réalisent leur plein potentiel et soient capables de développer et de commercialiser les actifs incorporels essentielles à leur réussite. BDC continuera de renforcer les partenariats existants avec les acteurs de l'écosystème technologique afin d'améliorer l'accès des entreprises technologiques au financement, à l'investissement et aux services-conseils et de permettre à un plus grand nombre de PME technologiques de prendre de l'expansion et de devenir des champions canadiens de classe mondiale.

### Technologies propres

BDC porte également une attention particulière aux secteurs technologiques clés, comme les technologies propres. Les entreprises canadiennes sont à l'avant-garde de l'innovation en matière de technologies propres et de croissance propre, mais elles font face à des défis pour étendre leurs activités sur les marchés mondiaux. À la suite d'une annonce faite dans le budget de 2017 et en s'appuyant sur son expérience en matière d'investissement dans les technologies propres, BDC a lancé la division Technologies propres au cours de l'exercice 2018<sup>1</sup>.

L'objectif de l'initiative est de contribuer à bâtir des entreprises canadiennes de technologies propres concurrentielles à l'échelle mondiale, ainsi

qu'un secteur des technologies propres durable et commercialement viable à long terme qui sera en mesure d'attirer, au fil du temps, les investissements de capitaux du secteur privé dont il a besoin pour croître. Son marché cible se compose d'entreprises perturbatrices qui disposent d'une technologie ayant fait l'objet d'une validation suffisante, qui se distinguent par un fort potentiel commercial et dont l'ambition est de prendre de l'expansion. Dans le cadre de cette initiative, BDC s'est vu attribuer 600 millions de dollars de nouveaux capitaux pour des transactions de financement par emprunt subordonné et par capitaux propres qui dépassent son appétit pour le risque normal. De ce montant, 60 millions de dollars seront investis dans des fonds de capital de risque en technologies propres pour aider le secteur à renforcer sa capacité.

Pour déployer ces capitaux, BDC a mis sur pied une équipe multidisciplinaire nationale dotée de ressources spécialisées en matière d'investissement et de services-conseils. Depuis sa création, cette équipe spécialisée a intensifié les activités d'investissement et accru sa notoriété sur le marché en collaboration avec des partenaires fédéraux au sein du Groupe de travail sur les technologies propres et du Carrefour de la croissance propre.

La réaction initiale du marché a été positive, un important pipeline de sociétés étant prêtes à emprunter selon des modalités commerciales.

Tout au long de la période de planification, BDC respectera l'engagement pris dans le budget de 2017 d'accroître le financement des technologies propres dans le cadre d'une approche pangouvernementale et collaborera avec les parties prenantes du secteur pour accroître sa notoriété sur ce marché et maximiser la portée de cette initiative.

### Soutenir les industries manufacturières clés

**Aérospatiale :** Au fil des ans, BDC a mis au point une approche unique pour venir en aide à ce sous-secteur important de l'industrie manufacturière. Au fur et à mesure que le manque de financement pour les PME de l'aérospatiale diminue sur le marché et que la chaîne d'approvisionnement mondiale de l'aérospatiale évolue, BDC renforce son offre par des services-conseils pour s'assurer que les PME stratégiques de l'aérospatiale innovent, gagnent en envergure et prennent de l'expansion à l'échelle internationale.

<sup>1</sup> Le plan de BDC pour la mise en œuvre de la directive du budget de 2017, « Soutien au secteur canadien de l'énergie propre : initiatives de BDC visant l'expansion du secteur des technologies propres » daté du 26 juillet 2017, a été approuvé en vertu de l'article 21 de la *Loi sur la BDC* le 8 novembre 2017.

**Industrie automobile :** BDC continue d'appuyer les investissements dans des PME du secteur de l'automobile afin d'atténuer les pénuries de main-d'œuvre qualifiée, d'améliorer la productivité et de demeurer concurrentielle dans un secteur en évolution. BDC continuera d'offrir du financement et des conseils avisés afin que les PME disposent des moyens nécessaires pour opérer leur transition à Industrie 4.0 (qui englobe des domaines tels que l'automatisation, l'infonuagique et l'Internet des objets) et améliorer leur efficacité opérationnelle, ce qui leur permet de concrétiser leurs stratégies de croissance et d'expansion.

### 3.3 Fournir des solutions pour aider les PME à innover et à stimuler leur productivité

Le niveau d'innovation d'une entreprise est un prédicteur clé de sa productivité. Les entreprises innovent en développant des produits ou processus nouveaux ou améliorés qui augmentent leur productivité. BDC offre le financement et les conseils dont les PME ont besoin pour innover et devenir plus concurrentielles en éliminant les inefficacités. Les gains de productivité obtenus permettent aux entreprises de devenir plus rentables et plus compétitives, mais elles doivent généralement engager les investissements initiaux nécessaires à l'innovation. BDC continue d'offrir un financement assorti de modalités de remboursement souples pour encourager les entrepreneurs à investir et à protéger les liquidités nécessaires à leurs activités quotidiennes.

BDC a développé un outil d'analyse comparative conçu pour aider les entrepreneurs à mesurer leur productivité par rapport à celle d'autres entreprises canadiennes du même secteur. Cet outil permet aux entrepreneurs d'évaluer les écarts de productivité et de trouver des moyens d'améliorer leur chiffre d'affaires et leur résultat net.

Dernièrement, BDC a lancé un outil d'évaluation de la maturité numérique pour aider les entrepreneurs à comparer leur niveau de numérisation à celui de leurs pairs du secteur et à cerner les aspects à améliorer.

Grâce à ses solutions de services-conseils, BDC aide également les entrepreneurs à innover et à être plus productifs. Par exemple, elle épaulé les PME dans l'optimisation de leurs opérations en les aidant à identifier rapidement les moyens de surmonter les problèmes de production et d'améliorer leur capacité à répondre à la demande des clients. Elle a récemment mis au point une nouvelle solution de services-conseils conçue pour aider les entrepreneurs à explorer et à mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires de sorte qu'ils demeurent pertinents et améliorent leur compétitivité. Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'améliorer ses outils et ses solutions tout en veillant à maximiser son incidence sur les PME.

#### Solutions de BDC Services-conseils visant à innover et à accroître la productivité des grandes

Innover et numériser	Optimiser les opérations
Stratégie numérique et sélection de systèmes	Projets d'efficacité opérationnelle, y compris l'évaluation, les projets essentiels et les projets avancés
Soutien à l'exploration de nouveaux modèles d'affaires	

# Risques

L'identification des risques financiers et autres que financiers fait partie intégrante du cadre de gestion des risques de BDC et est abordée dans le cadre de son processus de planification d'entreprise et de la surveillance continue de ses activités.

Ce faisant, BDC identifie les principaux risques et les risques émergents qui peuvent avoir une incidence sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Compte tenu des objectifs stratégiques de BDC au cours de la période de planification, les principaux risques suivants ont été identifiés et continueront d'être surveillés :

- Les risques liés à l'**incertitude des marchés**, notamment les fluctuations des taux d'intérêt, les différends commerciaux, la volatilité des cours des actions et des marchandises, et la détérioration possible du marché canadien de l'habitation, continuent de toucher l'économie canadienne.
- L'évolution des facteurs du marché contribue à la **volatilité des portefeuilles** associée à des valorisations élevées, à un nombre accru de déclassements au statut de prêts douteux et à une pondération accrue des expositions importantes.
- Le rythme de l'**innovation technologique** rendue possible par les technologies de rupture, comme l'intelligence artificielle et l'analyse de données avancée, remodèle le secteur des services financiers en fonction des attentes changeantes des clients.
- Comme le secteur des services financiers évolue à un rythme exponentiel, le volume et la complexité des initiatives stratégiques concurrentes augmenteront les risques liés à la **gestion du changement**.
- Compte tenu de la concurrence pour les ressources et des vagues de départs à la retraite en raison du **vieillessement de la population**, le secteur des services financiers sera touché par des pénuries de main-d'œuvre.
- Les risques liés à la **cybersécurité** demeurent une menace pour toutes les organisations, notamment les industries qui dépendent d'un grand nombre de données sur leurs clients, comme le secteur des services financiers.

De plus amples renseignements sur le cadre de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise de BDC se trouvent à l'*Annexe 3 : Gestion du risque*, page 34.

# Aperçu financier

Cette section présente un aperçu de la situation financière à l'échelle de l'entreprise. Les détails par secteur d'activité se trouvent à partir de la page 43. Les prévisions du plan financier concernant les activités de BDC pour les exercices 2020 à 2024 sont fondées sur les observations et hypothèses économiques décrites à la rubrique Contexte opérationnel, page 7.

Après avoir progressé de près de 11 % par année entre 2011 et 2017, le marché des prêts à terme devrait croître à un rythme plus lent au cours de la période de planification en raison d'indicateurs économiques moins favorables liés à la demande de crédit, aux niveaux élevés de liquidité sur le marché et à l'augmentation des nouvelles options de financement offertes aux PME. Dans ce contexte, le volume d'activité de BDC dans tous les secteurs d'activité devrait augmenter au cours de la période de planification, comme l'indique le tableau 1 :

- Le niveau d'activité de BDC Financement devrait connaître une croissance annualisée de 7 %, ce qui lui permettra d'accroître l'accès au financement pour les petites PME. BDC prévoit réaliser cette croissance en améliorant ses processus et en investissant dans la technologie, ce qui se traduira par une augmentation de la productivité au cours de la période de planification.
- Le niveau d'activité de Capital de croissance et transfert d'entreprise devrait augmenter à raison de 8 % par an, principalement du fait d'une forte demande prévue de solutions en matière d'investissement de croissance et de transfert d'entreprise.
- Le niveau d'activité de Capital de risque devrait atteindre un sommet au cours de l'exercice 2019 par suite de la création conjointe d'Amplitude Ventures et de Framework Venture Partners. Les niveaux d'activité se normaliseront par la suite, en raison de la croissance du nouveau fonds direct et du Fonds pour les femmes en technologie, les fonds indirects compensant le ralentissement du Fonds TI, du Fonds Technologies industrielles, propres et énergétiques, et du Fonds Soins de santé à l'approche de la fin de leur vie de fonds respective.
- Le niveau d'activité de BDC Services-conseils devrait augmenter à raison de 10 % par an, à la suite des améliorations apportées au modèle d'affaires pour mieux répondre aux besoins des clients.
- Les Programmes incitatifs pour le capital de risque comprennent le Plan d'action pour le capital de risque et l'Initiative de catalyse du capital de risque. Un montant de 375 millions de dollars devrait être autorisé à l'égard de l'ICCR au cours de l'exercice 2019 et celui-ci devrait être entièrement engagé d'ici la fin de l'exercice 2020.

**Tableau 1 – Sommaire du niveau d'activité**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Acceptations de prêts	6 811	7 030	7 425	7 850	8 480	9 250	10 180
Acceptations de TACM	60	215	75	-	-	-	-
<b>Financement</b>	<b>6 871</b>	<b>7 245</b>	<b>7 500</b>	<b>7 850</b>	<b>8 480</b>	<b>9 250</b>	<b>10 180</b>
<i>Croissance</i>	2 %	5 %	4 %	5 %	8 %	9 %	10 %
<b>Acceptations de Capital de croissance et transfert d'entreprise</b>	<b>427</b>	<b>375</b>	<b>425</b>	<b>455</b>	<b>490</b>	<b>520</b>	<b>555</b>
<i>Croissance</i>	33 %	(12 %)	13 %	7 %	8 %	6 %	7 %
<b>Capital de risque – Autorisations</b>	<b>178</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>255</b>	<b>255</b>
<b>Produits de Services-conseils</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>39</b>
<i>Croissance</i>	(3 %)	21 %	17 %	14 %	6 %	9 %	5 %
<b>Programmes incitatifs pour le capital de risque – Autorisations</b>	-	<b>378</b>	<b>75</b>	-	-	-	-
<b>Acceptations de la division Technologies propres</b>	<b>40</b>	<b>130</b>	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>110</b>	-	-

→ Comme prévu, le niveau d'activité de la division Technologies propres atteindra 600 millions de dollars d'ici l'exercice 2022, continuant d'accroître sa notoriété sur le marché et d'intensifier ses activités d'investissement.

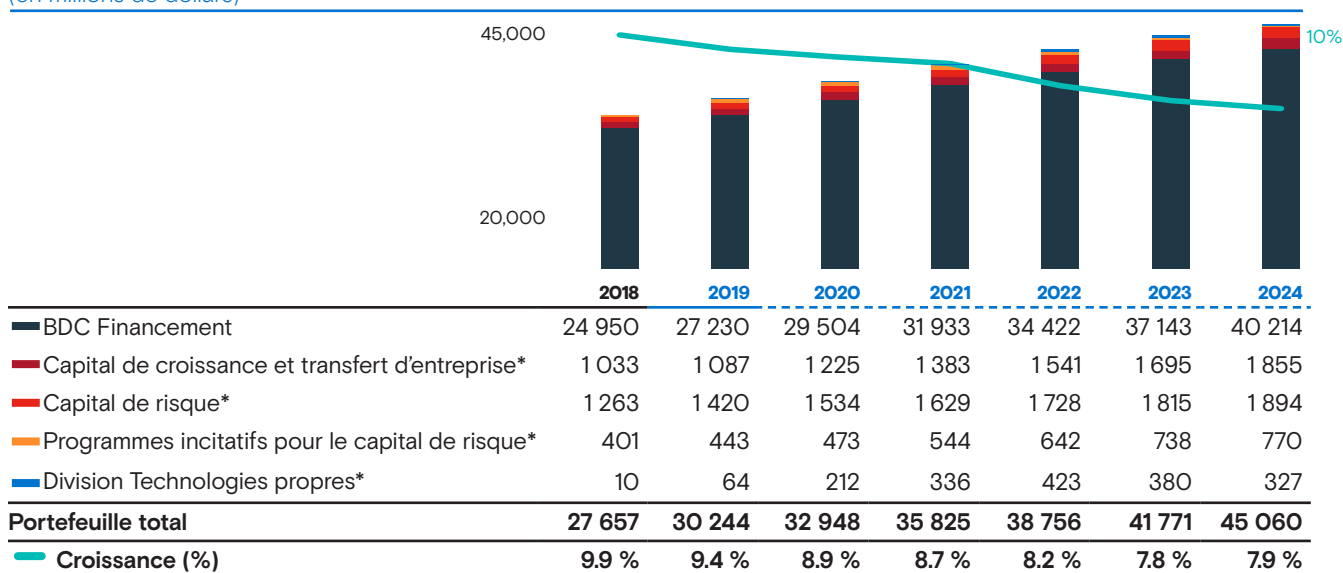
Le portefeuille de BDC a augmenté régulièrement au cours des dernières années, conformément à la croissance du marché, et le niveau d'activité prévu des secteurs d'activité devrait porter le portefeuille à 45 milliards de dollars d'ici la fin de l'exercice 2024, comme l'indique le tableau 2.

Bien que le portefeuille continue de croître, le taux de croissance devrait ralentir à la suite du pic d'activité de l'exercice 2017. Dès lors, la croissance du portefeuille devrait baisser, passant de 8,9 % à l'exercice 2020 à 7,9 % à l'exercice 2024. Après

l'exercice 2020, la croissance du portefeuille devrait surpasser la croissance des charges, ce qui témoigne de l'attention constante portée par BDC aux gains d'efficacité, laquelle devrait se traduire par une hausse du rendement annuel des capitaux propres de BDC pour le reste de la période de planification.

Les produits nets de BDC, présentés dans le tableau 3, devraient augmenter à un rythme soutenu et atteindre 2,1 milliards de dollars à l'exercice 2024, en raison de la croissance du portefeuille dans tous les secteurs d'activité (tableau 2). Au cours des exercices 2020 et 2021, BDC s'attend à une baisse de rentabilité en raison d'une augmentation de la dotation à la provision pour pertes sur prêts se rapprochant davantage des niveaux historiques à long terme et d'une augmentation des charges opérationnelles et administratives.

**Tableau 2 – Portefeuille consolidé**  
(en millions de dollars)



\*À la juste valeur

**Tableau 3 – Sommaire des produits et des dépenses en capital**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits nets	1 296	1 413	1 465	1 620	1 780	1 926	2 102
Croissance	–	9 %	4 %	11 %	10 %	8 %	9 %
Dotation à la provision pour pertes sur prêts	( 154)	( 184)	( 237)	( 270)	( 289)	( 312)	( 339)
Variation nette de la plus(moins)-value latente sur les placements et autres	234	59	12	18	30	63	82
Charges opér. et admin.	558	593	654	684	717	745	773
Croissance	–	6 %	10 %	5 %	5 %	4 %	4 %
<b>Résultat net</b>	<b>818</b>	<b>695</b>	<b>586</b>	<b>684</b>	<b>804</b>	<b>932</b>	<b>1 072</b>
Dépenses en capital	44	39	31	29	20	19	15

En fait, même si BDC continue d'investir dans la technologie pour mieux servir ses clients et que Capital de risque lance de nouvelles initiatives – particulièrement les activités de l'écosystème lié au Fonds axé sur les innovations technologiques dans le secteur industriel (Industrial Innovation Technology Fund) et au Fonds pour les femmes en technologie – les charges opérationnelles et administratives devraient augmenter au cours de la première année de la période de planification et aller en diminuant par la suite. Le résultat net consolidé de BDC devrait augmenter à raison de 9 % par an et atteindre 1,1 milliard de dollars à l'exercice 2024. Cela procurera à la Banque la souplesse financière nécessaire pour soutenir la réussite à long terme des entrepreneurs canadiens.

Étant donné que les rendements générés par les activités sont supérieurs au montant des capitaux requis pour soutenir la croissance du portefeuille, BDC prévoit dégager un capital excédentaire qu'elle pourra affecter au paiement de dividendes de l'exercice 2019 jusqu'à l'exercice 2024

Afin de demeurer efficace et de répondre aux besoins des clients, BDC investit dans les technologies de l'information et dans ses installations. Tout au long de la période de planification, les dépenses en capital devraient diminuer alors que les dépenses liées aux améliorations locatives diminueront et que les investissements en TI demeureront stables. Se reporter à la rubrique Budget des dépenses en capital à la page 48.

## Principaux indicateurs financier clés

Le tableau 4 montre les indicateurs financiers de la viabilité financière et de la suffisance du capital de BDC, conformément au Cadre stratégique d'adéquation du capital et des dividendes des sociétés d'État à vocation financière. Le Plan d'emprunt, à la page 52, présente des renseignements sur les politiques et les limites existantes en matière de liquidité de BDC.

### Rendement annuel des capitaux propres rajusté<sup>1</sup>

Le rendement annuel des capitaux propres mesure l'efficacité de la génération de bénéfices par rapport aux capitaux propres. BDC compare ce ratio à ses résultats financiers historiques et prévisionnels et veille à ce que ses objectifs de viabilité financière soient atteints.

Pour tenir compte de nouvelle division Technologies propres et de l'initiative ICCR, BDC a introduit un rendement des capitaux propres rajusté, qui exclut toutes les initiatives demandées et intégralement financées par l'actionnaire (soit celles susmentionnées et le PACR). Cette mesure constitue un indicateur clé de la viabilité financière de BDC et permet de gérer efficacement son capital. Après une baisse à 8,2 % à l'exercice 2020, cet indicateur devrait augmenter sur l'ensemble de la période de planification, en phase avec l'augmentation prévue du résultat net.

Tableau 4 – Principaux Indicateurs financiers	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rendement annuel des capitaux propres rajusté	12.4 %	9.7 %	8.2 %	8.6 %	9.3 %	9.9 %	10.3 %
Rendement des capitaux propres rajusté moyenne mobile sur 10 ans	9.9 %	10.1 %	10.4 %	10.2 %	9.8 %	9.7 %	9.7 %
Ratio d'efficacité de BDC	37.6 %	37.3 %	40.3 %	38.3 %	36.8 %	35.0 %	33.5 %
Ratio interne de capital	135 %	134 %	134 %	136 %	137 %	138 %	138 %

<sup>1</sup> Le rendement des capitaux propres rajusté correspond au résultat net exprimé en pourcentage des capitaux propres ordinaires moyens. Ce chiffre exclut les autres éléments du résultat global, le cumul des autres éléments du résultat global, la réévaluation de l'actif ou du passif net au titre des prestations définies et les participations ne donnant pas le contrôle. Il exclut également les résultats des Programmes incitatifs pour le capital de risque (PICR) et ceux de la division Technologies propres.

<sup>2</sup> Le ratio d'efficacité de BDC est une mesure de l'efficacité avec laquelle BDC engage des charges afin de tirer un revenu de ses activités. Ce ratio correspond aux charges opérationnelles et administratives en pourcentage des produits nets. Il exclut les charges liées aux PICR et à la division Technologies propres, les charges de retraite et les produits nets tirés du capital de risque. Un ratio plus faible indique une plus grande efficacité.



### **Rendement des capitaux propres rajusté moyen mobile sur 10 ans**

Le rendement des capitaux propres rajusté moyen mobile sur 10 ans devrait atteindre un sommet d'ici à l'exercice 2020, puis se normaliser à 9,7 % à l'exercice 2024, essentiellement en raison de l'augmentation de la dotation à la provision pour pertes sur prêts par rapport aux niveaux historiquement bas observés entre les exercices 2012 et 2015. Pour la période de planification, les résultats devraient dépasser la moyenne à long terme de 9,0 % prévue par BDC.

### **Ratio d'efficacité de BDC<sup>2</sup>**

Le ratio d'efficacité de BDC devrait augmenter au cours de l'exercice 2020 du fait que BDC investit dans la technologie, et devrait s'améliorer durant le reste de la période de planification, reflétant des gains d'efficacité découlant d'investissements dans les processus et la technologie. Le tableau 4 indique que le ratio devrait baisser, passant de 40,3 % à l'exercice 2020 à 33,5 % à l'exercice 2024 (plus le ratio est bas, meilleure est l'efficacité), ce qui signifie que BDC engagera 33,5 cents de charges pour gagner un dollar de produits.

### **Ratio interne de capital**

BDC évalue la suffisance de son capital au moyen de son ratio interne de capital, qui correspond au capital disponible par rapport au capital économique requis. Le ratio interne de capital devrait augmenter pour passer de 134 % à l'exercice 2020 à 138 % à l'exercice 2024 à mesure que la croissance du capital disponible surpassera la croissance de la demande de capital. BDC s'attend à ce que le ratio dépasse sa cible de 134 % au cours de la période de planification.

# Résultats attendus et indicateurs de rendement

Les mesures de rendement de BDC appuient son aspiration d'aider les entrepreneurs canadiens à être les plus concurrentiels au monde. Elles cadrent avec les priorités de l'actionnaire ainsi qu'avec les objectifs stratégiques de BDC en matière d'impact sur les clients :

- Accroître l'accès des entrepreneurs aux capitaux et aux conseils
- Accélérer la croissance, l'innovation et la productivité des entrepreneurs ciblés
- Renforcer l'écosystème entrepreneurial au Canada

Résultats à court terme (1 an)		Résultats E2018	Cible E2019	Estimation E2019	Cible E2020
<span style="color: #c00000;">■</span> Fournir du financement aux petites entreprises	Nbre d'acceptations <sup>1</sup>	14 229	12 300	13 400	14 000
<span style="color: #c00000;">■</span> Fournir du financement aux entreprises qui ont peu d'actifs à offrir en garantie	Valeur, en millions de dollars, des acceptations de prêts non garantis de Capital de croissance et transfert d'entreprise et de BDC Financement	1 385	1 400	1 325	1 400
<span style="color: #c00000;">■</span> Soutenir les entrepreneurs autochtones	Nbre de clients identifiés comme Autochtones	633	650	700	750
<span style="color: #c00000;">■</span> Faire qu'il soit facile pour les clients de faire affaire avec BDC	Pourcentage de clients très satisfaits <sup>2</sup>	67	66	67	66
<span style="color: #c00000;">■</span> Travailler en partenariat pour accroître le rayon d'action et fournir du soutien aux entrepreneurs	Nbre de transactions réalisées dans le cadre de partenariats <sup>3</sup>	1 641	1 750	1 705	1 700
	Nbre de clients indirects <sup>4</sup>	11 100	10 500	10 500	11 000
<span style="color: #0070c0;">■</span> Fournir des services-conseils pour accélérer la croissance, l'innovation et la productivité	Nbre de mandats de BDC Services-conseils <sup>5</sup>	1 502	1 655	1 675	1 775

Résultats à moyen terme (3 ans)		Résultats E2018	Estimation E2019	Cible (C)
<span style="color: #c00000;">■</span> Soutenir les entreprises technologiques dirigées par des femmes	Valeur des autorisations pour les femmes du secteur technologique (capital de risque), en millions de dollars, jusqu'à l'exercice 2020 (cumulatif)	8.2	26	C2020 50
<span style="color: #c00000;">■</span> Soutenir les femmes entrepreneurs	Valeur des autorisations, Capital de croissance et transfert d'entreprise et BDC Financement, aux entreprises majoritairement détenues par des femmes, en millions de dollars, de l'exercice 2019 à l'exercice 2021 (cumulatif)	105	492	C2021 1 400
<span style="color: #0070c0;">■</span> Soutenir les entreprises canadiennes les plus prometteuses et leur permettre de contribuer pleinement à l'économie	Total des revenus, en millions de dollars, des entreprises à impact élevé qui participent au Programme direction croissance <sup>6</sup>	3 635	4 500	C2020 8 800
<span style="color: #0070c0;">■</span> Aider les entrepreneurs à profiter d'occasions sur les marchés mondiaux	Nbre de clients qui exportent <sup>7</sup>	6 568	7 110	C2020 6 350

Résultats à long terme (5 ans)		Résultats E2018	Estimation E2019	Cible (C)
■ Assumer pleinement son rôle complémentaire en répondant aux besoins des entrepreneurs moins bien servis	Pourcentage du portefeuille de BDC Financement ayant un profil de risque de qualité inférieure <sup>8</sup>	93	91	C2022 Maintenir un niveau d'au moins 93
■ Fournir du financement et des services-conseils pour favoriser le succès des clients	Pourcentage des clients qui ont indiqué avoir constaté un impact positif sur leur entreprise à la suite des services reçus de BDC <sup>9</sup>	90	90	C2022 Maintenir un niveau d'au moins 89
■ Aider le capital de risque à redevenir une catégorie d'actifs rentable pour attirer des investisseurs du secteur privé	Ratio cumulatif de la valeur nette sur le capital investi pour les fonds directs de capital de risque de BDC <sup>10</sup>	1,33	1,31	C2022 Ratio d'au moins 1,25
■ Accroître la compétitivité des entrepreneurs	Résultats de l'étude d'impact de BDC <sup>11</sup>	s.o.	s.o.	C2022 BDC a un impact positif sur la croissance des revenus
■ Accroître le montant de capital disponible pour les entreprises de technologies propres prometteuses au Canada	Valeur des acceptations, division Technologies propres, en millions de dollars, de l'exercice 2018 à l'exercice 2022 (cumulatif) <sup>12</sup>	40	170	T2022 600

**Sauf indication contraire, toutes les données sont issues du portefeuille de BDC**

<sup>1</sup> Prêts de BDC Financement et de Capital de croissance et transfert d'entreprise dont l'engagement est de 750 000 \$ ou moins.

<sup>2</sup> Les clients « très satisfaits » ont donné une note de 9 ou 10 sur 10 quant à leur satisfaction globale à l'égard des services de BDC.

<sup>3</sup> Y compris les transactions de financement de plus de 100 000 \$ et les transactions de services-conseils effectuées en collaboration avec les banques à charte et autres prêteurs, les organismes gouvernementaux et autres sociétés d'État, les sociétés d'aide au développement des collectivités et autres organismes de développement économique, ainsi que dans le cadre d'ententes particulières (y compris les transactions conclues avec Futurpreneur et Women's Enterprise Organizations of Canada (WEOC) bien qu'elles soient inférieures à 100 000 \$).

<sup>4</sup> À l'exclusion des clients servis par ATB Financial. Il est difficile de prévoir le nombre de clients indirects puisque tout nouveau partenariat avec une société de financement indépendante entraîne une augmentation importante des clients de cette catégorie, tandis que la fin d'un partenariat se traduit par une forte baisse de cette clientèle.

<sup>5</sup> Inclut les mandats auprès d'entreprises à impact élevé, les mandats d'expansion internationale et ceux de consultation.

<sup>6</sup> La portée et l'ampleur du Programme direction de croissance ont évolué depuis sa création pour cibler moins de clients que prévu à l'origine et permettre des interventions ayant un plus grand impact auprès de chaque client.

<sup>7</sup> La cible pour cette mesure a été approuvée à l'exercice 2017 pour une période de trois ans se terminant à l'exercice 2020. Par conséquent, malgré l'augmentation estimée du nombre de clients qui exportent à l'exercice 2019, la cible pour l'exercice 2020 demeure inchangée. Elle sera révisée après la fin de la période de trois ans.

<sup>8</sup> Les profils de risque de qualité inférieure ont une notation de BB+ ou moins.

<sup>9</sup> Source : Sondage Points de vue de BDC.

<sup>10</sup> Le ratio cumulatif de la valeur nette sur le capital investi est un indicateur standard du secteur du capital de risque qui correspond à la valeur actuelle des investissements par rapport au montant initial investi. Les fonds directs de capital de risque de BDC sont le Fonds TI, le Fonds Soins de santé, le Fonds Technologies industrielles, propres et énergétiques, le Fonds axés sur les innovations technologiques dans le secteur industriel (Industrial Innovation Technology Fund), les Coinvestissements et le Fonds pour les femmes en technologie.

<sup>11</sup> Source : Statistique Canada, BDC, [Mesurer l'incidence de BDC sur ses clients \(2008-2012\)](#), décembre 2016.

<sup>12</sup> Comprend BDC Financement, Capital de croissance et transfert d'entreprise, et Capital de risque

**Engagement du chef de la direction :** Je, soussigné, Michael Denham, chef de la direction de BDC, dois rendre compte directement au conseil d'administration de BDC de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent Plan d'entreprise et énoncés dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement est appuyé par l'utilisation équilibrée de toute l'information disponible et pertinente sur la mesure du rendement et l'évaluation.



Michael Denham, chef de la direction de BDC,  
Document original signé le 23 janvier 2019

# Priorités et orientation du gouvernement

## Gouvernement transparent et ouvert

BDC s'est engagée à promouvoir un gouvernement transparent et ouvert en communiquant de façon proactive les informations et en donnant accès à celles-ci. Par exemple, BDC voit à réaliser cette communication :

- en déposant son Plan d'entreprise au Parlement et en publiant un résumé de celui-ci sur son site Web
- en déposant et en publiant son rapport annuel, qui comprend les états financiers consolidés, le rapport de gestion et les notes afférentes aux états financiers
- en fournissant à l'actionnaire des rapports annuels relatifs à l'Agence canadienne d'évaluation environnementale à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels
- en publiant des rapports financiers trimestriels sur son site Web
- en publiant le rapport d'examen spécial mené par le Bureau du vérificateur général sur son site Web
- en répondant aux questions posées par différentes parties prenantes, y compris l'actionnaire et les parlementaires
- en répondant aux demandes d'accès à l'information et à celles portant sur la protection des renseignements personnels
- en maintenant un contact régulier avec les institutions financières et les acteurs de l'écosystème pour s'assurer de demeurer complémentaire au secteur privé
- en diffusant sur le Web son assemblée publique annuelle dans le but de communiquer les résultats et les priorités futures de l'entreprise
- en informant régulièrement l'écosystème entrepreneurial, notamment au moyen de communiqués, de publications d'entreprise et de présentations publiques

## Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Conformément à son mandat de développement, BDC s'engage à faire en sorte que ses services soient accessibles à tous les entrepreneurs, peu importe leur sexe, leur race, leur origine ethnique, leur religion, leur âge ou leur handicap. BDC porte un intérêt particulier aux segments moins bien servis en leur proposant des offres conçues sur mesure, y compris :

- un montant de 1,4 milliard de dollars en nouveau financement destiné aux femmes entrepreneurs qui sera accordé d'ici la fin de 2021
- l'injection de 200 millions de dollars dans des entreprises technologiques dirigées par des femmes grâce au Fonds pour les femmes en technologie
- un programme pilote à Vancouver et dans la région du Grand Toronto visant à aider les nouveaux arrivants entrepreneurs à avoir accès à du financement et à des conseils
- le prêt aux entrepreneurs autochtones, lequel offre jusqu'à 150 000 \$ en financement aux entreprises en démarrage et jusqu'à 250 000 \$ aux entreprises établies sans exiger de biens personnels en garantie
- des prêts pouvant s'élever jusqu'à 30 000 \$ accordés aux jeunes entrepreneurs, en partenariat avec Futurpreneur Canada

Tout au long de la période de planification, BDC sensibilisera ses employés aux segments moins bien servis en intégrant à son programme de formation continue des cours sur les préjugés inconscients et trouvera de nouvelles façons de promouvoir l'égalité des sexes au Canada.

## Diversité, inclusion et équité en matière d'emploi

---

BDC s'est engagée à constituer un effectif et une communauté d'affaires de plus en plus diversifiés, à l'image de la population canadienne. Dans le cadre de cet engagement, BDC a formé un Comité sur la diversité et l'inclusion qui se consacre au recrutement et à la fidélisation de personnes compétentes provenant de différentes communautés. BDC s'est concentrée sur huit communautés d'intérêts, soit les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones, les minorités visibles, les nouveaux arrivants, les LGBTQ2+, les militaires et les regroupements intergénérationnels. Le comité est chargé d'élaborer des objectifs stratégiques qui contribuent à faire progresser les pratiques en matière de diversité et d'inclusivité, et de les mettre en œuvre.

Par exemple, BDC établit des partenariats avec des organismes comme Our Children's Medicine,

qui axe ses actions sur l'emploi pour les jeunes Autochtones, et le Conseil Canadien de la Réadaptation et du Travail, qui se concentre sur l'emploi pour les personnes handicapées afin d'accroître la diversité des candidats dans son processus de recrutement. Tout dernièrement, BDC a lancé la campagne Alliés LGBTQ2+ afin de sensibiliser les employés de BDC et leur famille ainsi que leurs collectivités aux questions liées aux LGBTQ2+ et d'accroître leur soutien à ce groupe.

BDC a reçu de nombreux prix qui témoignent de son engagement à l'égard de la diversité, notamment le prix du meilleur employeur pour la diversité, le prix d'excellence décerné aux employeurs exceptionnels pour l'intégration des nouveaux arrivants par le Centre d'emploi Compétences Mondiales et la Certification Parité de La Gouvernance au Féminin.

## Enjeux autochtones

---

Comme il est expliqué à la page 11, BDC continue à aider bon nombre d'entrepreneurs autochtones à surmonter les défis uniques auxquels ils font face en leur offrant, entre autres, du financement conçu sur mesure et des séances sur les compétences financières. De plus, le comité sur la diversité et l'inclusion des personnes autochtones de BDC est déterminé à répondre aux deux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada :

### **Appel à l'action 92 – Les entreprises et la réconciliation**

→ BDC adoptera la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones en tant que cadre de réconciliation et appliquera les normes et les principes qui s'y rattachent dans le cadre des politiques organisationnelles et des principales activités opérationnelles touchant les peuples autochtones, leurs terres et leurs ressources.

### **Appel à l'action 57 – Une formation de sensibilisation à l'intention des fonctionnaires**

→ BDC s'assurera que ses employés sont formés sur l'histoire des peuples autochtones, y compris en ce qui a trait à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, aux traités et aux droits des Autochtones, au droit autochtone ainsi qu'aux relations entre la Couronne et les Autochtones. À cet égard, elle offrira notamment une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme afin de respecter cette résolution.

## Développement durable et écologisation des opérations du gouvernement

---

BDC s'est engagée à réduire l'impact environnemental de ses activités en utilisant des pratiques plus écologiques.

Voici certaines de ses initiatives :

- lancement d'applications mobiles qui permettent au personnel en contact avec les clients de créer et d'autoriser des prêts et des demandes de prêt par voie électronique
- élaboration en interne d'un programme de réduction des déchets et de recyclage qui dépasse les exigences municipales
- obtention de la certification LEED par neuf centres d'affaires
- mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement écologique pour les achats de l'entreprise
- réduction de la consommation de papier grâce à un système de classement électronique
- réutilisation ou recyclage des améliorations locatives existantes dans la conception de nouvelles installations
- réduction du nombre de voyages professionnels grâce à la technologie de communications unifiées

## Propriété intellectuelle

---

BDC soutient activement une économie axée sur la propriété intellectuelle. Elle finance les sociétés très innovantes en leur offrant des modalités souples de financement, même lorsqu'elles ont peu de garanties, voire aucune, à offrir en retour. BDC offre aussi du soutien à ces sociétés sous forme d'investissements en capital de risque et de solutions de services-conseils pour l'innovation en entreprise.

En outre, BDC mène un certain nombre d'activités visant à accroître la sensibilisation à la propriété intellectuelle et à soutenir directement les investissements dans ce domaine, entre autres, au moyen :

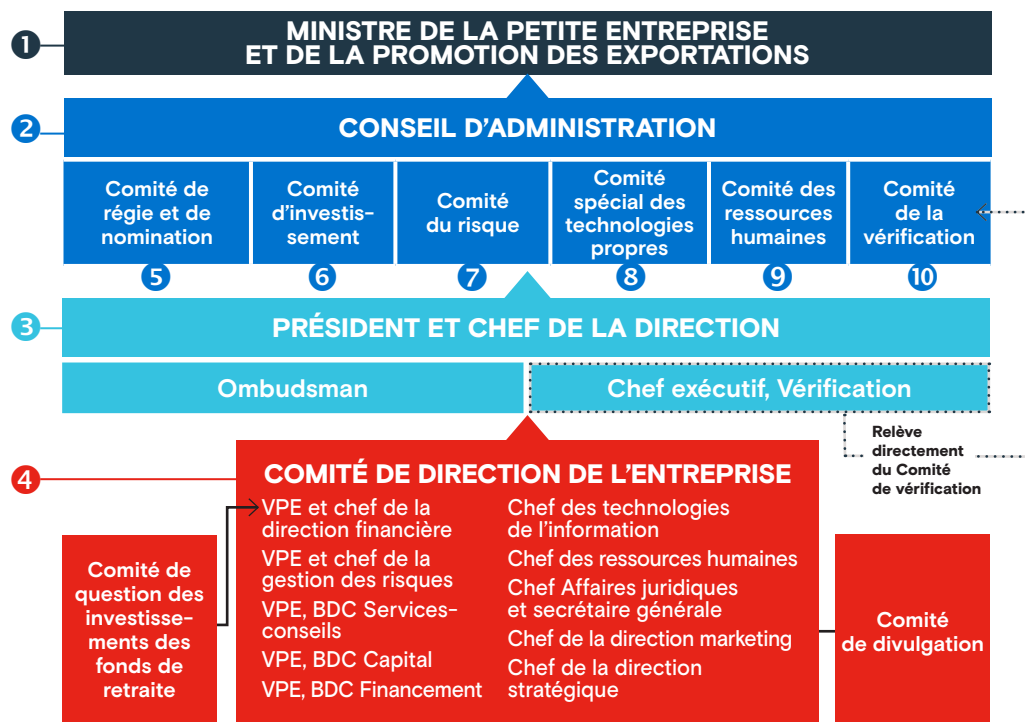
- d'événements destinés aux PME et de formation à l'intention des employés offerte en partenariat avec l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC)
- de financement spécialisé pour soutenir, entre autres, le dépôt d'une demande d'octroi d'un brevet ou l'enregistrement d'une marque de commerce, d'un dessin industriel ou d'un droit d'auteur pour protéger la propriété intellectuelle
- d'une enveloppe de 20 millions de dollars destinée aux sociétés riches en propriété intellectuelle grâce à un partenariat de BDC avec Communitech
- BDC coprésentera l'événement Funding the Intangible Future, qui vise à mieux comprendre l'écart de financement entre les initiatives de propriété intellectuelle financées par le gouvernement et la communauté d'expansion de la technologie au Canada. Les discussions réuniront des experts en stratégie et en financement de la propriété intellectuelle, des banques commerciales, des universitaires, des entrepreneurs et des représentants gouvernementaux.

Au cours de la période de planification, BDC surveillera les défis liés à la propriété intellectuelle que devront surmonter les PME et continuera d'aider les entrepreneurs à protéger leurs innovations afin qu'ils puissent accroître leur compétitivité.

# Gouvernance d'entreprise

Pièce maîtresse du processus de responsabilisation adopté par le Parlement pour les sociétés d'État, le Plan d'entreprise est un élément important de la structure de gouvernance de BDC. De plus, BDC interagit régulièrement avec des représentants du gouvernement pour s'assurer qu'elle respecte les priorités du gouvernement.

L'objectif du Plan d'entreprise est d'informer les ministres et les représentants de l'administration publique des activités de BDC et de faire autoriser ces dernières.



Dans le contexte de la *Loi sur la BDC*, de ses plans d'entreprise approuvés et des instructions qu'elle peut recevoir du gouvernement, BDC fonctionne sans lien de dépendance avec le gouvernement. Ultérieurement, elle rend des comptes au Parlement par l'entremise de la **1 ministre de la Petite Entreprise et de la Promotion des exportations**.

BDC est régie par un **2 conseil d'administration** indépendant, lui-même soutenu par divers comités **5-10** afin de garantir l'excellence des pratiques de gouvernance d'entreprise et une éthique irréprochable. Le **3 président et chef de la direction** de BDC siège au conseil et relève de celui-ci. Le conseil d'administration assure les fonctions suivantes :

- Approuver l'orientation stratégique, le Plan d'entreprise et le budget d'exploitation et des dépenses en capital de BDC, qui guident celle-ci dans l'accomplissement de son mandat d'intérêt public
- Approuver le cadre régissant l'appétit pour le risque et le cadre de conformité réglementaire
- Approuver la planification de la relève, la gestion du rendement et la rémunération des membres de l'équipe de direction
- Établir les objectifs du président et chef de la direction et évaluer son rendement
- Veiller à ce que les normes les plus élevées en matière de gouvernance d'entreprise soient respectées et à ce que le conseil d'administration joue efficacement son rôle
- Approuver les activités de gestion financière, les contrôles internes ainsi que les systèmes d'information de gestion
- Superviser les régimes de retraite de BDC
- Approuver les activités de financement et d'investissement dont le montant dépasse les pouvoirs d'autorisation des comités du conseil et superviser les services de financement et les services-conseils

Le **4 Comité de direction de l'entreprise** de BDC assume notamment les responsabilités suivantes :

- Soumettre à l'approbation du conseil d'administration et mettre en œuvre la vision, la stratégie d'entreprise et les objectifs de BDC
- Superviser les obligations et les pratiques de BDC en matière d'informations à fournir
- Assurer le respect de l'énoncé sur l'appétit pour le risque et évaluer l'efficacité des fonctions de gestion du risque

Le **⑥ Comité de régie et de nomination** participe à la gouvernance du conseil et de ses comités et à la supervision du cadre de gouvernance d'entreprise. Voici ses principales fonctions :

- Évaluer le risque lié au cadre de gouvernance d'entreprise
- Assurer le respect de normes rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise et d'éthique professionnelle, ainsi que le maintien de l'intégrité, notamment en ce qui a trait à la diversité
- Définir les critères de sélection pour le poste de président et chef de la direction et pour celui de président du conseil d'administration ainsi qu'approuver le profil du conseil
- Participer au processus utilisé par l'actionnaire pour choisir le président du conseil d'administration, le président et chef de la direction, et les membres du conseil, et évaluer le rendement et l'efficacité du conseil et de ses comités
- Mettre en place un programme d'orientation à l'intention des nouveaux administrateurs

Le **⑦ Comité d'investissement** prête main-forte au conseil d'administration dans le cadre de la supervision des activités d'investissement de BDC. Voici ses principales fonctions :

- Examiner les politiques et processus relatifs aux activités d'investissement
- Passer en revue et évaluer tous les risques associés aux investissements et à leur gestion
- Passer en revue l'ensemble des stratégies et allocations en capital pour les activités d'investissement importantes, y compris les activités d'investissement de risque et de capital de croissance
- Examiner les initiatives stratégiques visant à améliorer l'écosystème du capital de risque
- Surveiller le rendement du portefeuille
- Recommander les délégations de pouvoirs en ce qui concerne les investissements
- Approuver les transactions d'investissement dont le montant dépasse les pouvoirs délégués à la direction ou aux fonds et recommander au conseil d'administration celles qui dépassent sa propre délégation de pouvoirs

Le **⑧ Comité du risque** supervise le cadre de gestion du risque et les initiatives stratégiques importantes. Voici ses principales fonctions :

- Veiller à ce que les risques financiers, opérationnels et commerciaux importants de BDC soient identifiés et à ce que des contrôles adéquats soient en place
- Superviser les activités du chef de la gestion des risques et de la fonction Gestion des risques
- Surveiller le profil de risque de BDC, les simulations de crise, et les risques stratégiques et émergents pour s'assurer qu'ils sont conformes aux limites de BDC en matière de risque
- Approuver les transactions qui dépassent les pouvoirs délégués à la direction de l'entreprise

Le **⑨ Comité spécial des technologies propres** a été mis sur pied pour superviser la division Technologies propres de BDC. Voici ses principales fonctions :

- Approuver les transactions et surveiller le rendement du portefeuille de la division

Le **⑩ Comité des ressources humaines** aide le conseil d'administration à superviser la gestion du capital humain pour que BDC puisse attirer et retenir les talents nécessaires à la réalisation de son mandat et de ses objectifs d'affaires. Il assume notamment les fonctions suivantes :

- Élaborer la stratégie en matière de ressources humaines
- Superviser la planification de la relève
- Émettre des recommandations au conseil à l'égard des objectifs du chef de la direction et de l'évaluation du rendement de ce dernier
- Superviser les politiques, les programmes et les régimes de rémunération
- Approuver les nominations aux postes de direction et les changements organisationnels importants
- Évaluer le ton donné par la direction de l'entreprise en ce qui a trait à l'intégrité et à l'éthique
- Évaluer les risques associés aux ressources humaines

Le **⑪ Comité de la vérification** prône une culture d'entreprise globale qui favorise la production d'information financière de qualité et un comportement conforme aux règles d'éthique. Voici ses principales fonctions :

- Soumettre à l'approbation du conseil les états financiers consolidés de BDC et examiner le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de contrôles internes
- Superviser les activités de la fonction de conformité et celles du chef de la conformité
- Superviser les systèmes d'information de gestion
- Formuler des recommandations au conseil en ce qui a trait à la politique de gestion du capital
- Passer en revue les rapports sur la suffisance du capital et les contrôles internes liés à la gestion du capital et aux simulations de crise
- Superviser la fonction de vérification interne et du chef exécutif, Vérification
- Superviser les auditeurs externes et les examinateurs
- Superviser les normes d'intégrité et de conduite de BDC



## Vue d'ensemble des présences aux réunions du conseil et des comités

Administrateurs	Conseil d'administration			Comité de la vérification		Comité d'investissement du conseil		Comité du conseil du risque		Comité spécial des technologies propres		Comité de régie et de nomination		Comité des ressources humaines		Réunions des comités		
	Présence	Total	%	Présence	Total	Présence	Total	Présence	Total	Présence	Total	Présence	Total	Présence	Total	Présence	Total	%
Mike Pedersen <sup>1</sup>	1	1	100 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	s.o.	s.o.	s.o.
Sandra Bosela	10	11	91 %	-	-	23	24	-	-	5	5	6	6	6	6	40	41	98 %
Michael Calyniuk	11	11	100 %	6	6	-	-	14	14	-	-	6	6	-	-	26	26	100 %
Michael Denham <sup>2</sup>	10	11	91 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	s.o.	s.o.	s.o.
Samuel L. Duboc <sup>3</sup>	8	8	100 %	-	-	8	13	2	5	-	-	5	5	-	-	15	23	65 %
Shahir Guindi <sup>4</sup>	10	11	91 %	-	-	12	15	5	5	5	5	-	-	4	6	26	31	84 %
Vijay Kanwar <sup>5</sup>	6	7	86 %	3	4	-	-	8	9	-	-	-	-	-	-	11	13	85 %
Nancy M. Laird	11	11	100 %	6	6	22	24	-	-	3	5	-	-	-	-	31	35	89 %
Claude Mc Master	11	11	100 %	6	6	-	-	10	14	-	-	-	-	-	-	16	20	80 %
Brian O'Neil <sup>6</sup>	7	7	100 %	-	-	15	15	-	-	5	5	-	-	4	4	24	24	100 %
Robert H. Pitfield <sup>7</sup>	10	11	91 %	-	-	-	-	14	14	4	5	5	6	5	6	28	31	90 %
Tracey Scarlett <sup>8</sup>	7	7	100 %	-	-	-	-	8	9	-	-	-	-	4	4	12	13	92 %
Mary-Alice Vuicic	9	11	82 %	-	-	-	-	7	9	-	-	6	6	6	6	19	21	90 %
Anne Whelan	11	11	100 %	6	6	19	24	-	-	-	-	-	-	-	-	25	30	83 %
Rosemary Zigrossi <sup>9</sup>	4	4	100 %	2	2	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	100 %

### Sommaire final des présences – Exercice 2018

- M. Pedersen est le président du conseil d'administration depuis le 5 mars 2018. À ce titre, il ne siège à aucun des comités, mais il assiste régulièrement à leurs réunions.
- M. Denham est le président et chef de la direction de BDC. À ce titre, il ne siège à aucun des comités, mais il assiste régulièrement à leurs réunions.
- M. Duboc était le président du conseil d'administration et du Comité de régie et de nomination jusqu'à la fin de son mandat, le 1er janvier 2018. M. Duboc s'est joint au Comité d'investissement du conseil le 26 avril 2017 et était également membre du Comité du conseil du risque. Les réunions du Comité du conseil du risque et du Comité d'investissement du conseil sont parfois tenues simultanément, ce qui explique que M. Duboc n'ait pas été présent à toutes les réunions. Le 26 juillet 2017, M. Duboc a cessé de siéger au Comité du conseil du risque. En tant que président du conseil, M. Duboc a assisté régulièrement aux réunions d'autres comités du conseil pendant l'exercice.
- M. Guindi a cessé de siéger au Comité du conseil du risque le 26 juillet 2017 et siège dorénavant au Comité d'investissement du conseil. M. Guindi s'est abstenu de participer à trois réunions hebdomadaires du Comité d'investissement du conseil en raison de conflits d'intérêts.
- M. Kanwar s'est joint au conseil d'administration le 21 juin 2017.
- M. O'Neil s'est joint au conseil d'administration le 21 juin 2017.
- M. Pitfield a agi à titre de président par intérim du conseil d'administration du 2 janvier 2018 au 4 mars 2018. Depuis le 6 février 2018, M. Pitfield est président du Comité de régie et de nomination.
- Mme Scarlett s'est jointe au conseil d'administration le 21 juin 2017.
- Mme Zigrossi a quitté le conseil d'administration le 20 juin 2017.

## Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants<sup>1</sup> sont les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de BDC. Les membres du conseil d'administration comptent parmi ceux-ci. Le tableau suivant présente la charge de rémunération des principaux dirigeants.

(En milliers de dollars)	2017	2018
Salaires et avantages à court terme	6 094	6 378
Avantages postérieurs à l'emploi	1 306	1 459
Autres avantages à long terme	1 557	1 232
<b>Total</b>	<b>8 957</b>	<b>9 069</b>

<sup>1</sup> En 2018, le Comité de direction de l'entreprise comptait 13 membres et le conseil d'administration en comptait 14.

## Gestion du risque

Conformément à son mandat, BDC assume généralement plus de risques qu'une institution financière traditionnelle afin de mieux servir les PME. L'exposition de BDC aux côtes de risque élevé est substantiellement plus grande que celui des six principales banques à charte canadiennes. Cependant, une culture et des pratiques solides de gestion du risque lui permettent de prendre les risques nécessaires pour remplir sa mission tout en garantissant sa viabilité financière au cours des cycles économiques.

Le cadre de gestion de l'appétit pour le risque définit l'approche que suit BDC pour établir son appétit pour le risque et en assurer la gouvernance. Ce cadre est intégré au processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de BDC. Il détermine les principes fondamentaux relatifs aux risques, qui stipulent que BDC prendra uniquement les risques :

- qu'elle comprend, qu'elle peut gérer et qui cadrent avec sa stratégie
- qui lui permettent de remplir son mandat visant à soutenir les PME canadiennes
- dont elle considère qu'ils ne devraient pas nuire à la réputation de sa marque ni à celle de son actionnaire

L'énoncé sur l'appétit pour le risque repose sur des mesures qualitatives et quantitatives qui, d'une part, définissent la vision du conseil d'administration et de la direction en ce qui a trait à la gestion des risques que BDC est disposée à accepter dans l'exécution de

son mandat et, d'autre part, permettent de rendre compte du respect de cette vision.

Les limites de risque servent à circonscrire le niveau acceptable de risque.

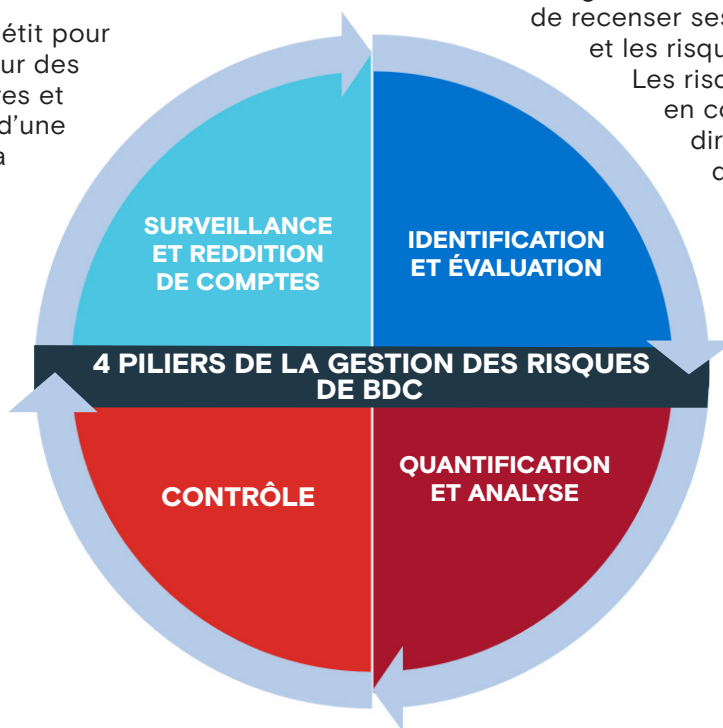
Le cadre de gestion du risque (CGR) de BDC décrit la méthodologie appliquée pour gérer les risques inhérents aux activités de la Banque, tout en garantissant que les résultats de ces activités qui comportent une notion de risque sont conformes à la stratégie et au mandat de BDC. En outre, il renforce une culture de gestion du risque dans toute l'entreprise, qui assure un degré élevé de conscience du risque où la gestion du risque fait partie intégrante de ses processus décisionnels en matière de stratégie et d'exploitation.

L'approche de BDC en matière de gestion des risques repose sur quatre piliers, comme l'illustre le schéma ci après.

Chaque pilier intègre la gouvernance, les programmes, les processus, les outils et la production de rapports relatifs à la gestion du risque (les activités de gestion du risque) visant à assurer l'efficacité du cadre de gestion du risque.

BDC revoit régulièrement ses activités afin de recenser ses risques principaux et les risques émergents.

Les risques sont pris en compte par la direction et le conseil d'administration, pour ensuite faire l'objet de surveillance ou être atténués dans le cadre des activités quotidiennes de gestion du risque de BDC.



### F Incertitude liée aux marchés

Le risque que l'accentuation de l'incertitude sur les marchés et des changements défavorables au sein de l'environnement macroéconomique fassent varier considérablement les taux d'intérêt et les facteurs des marchés qui ont une incidence sur les prêts et les transactions

M

M

M

- Mettre en place des plans d'urgence conçus pour répondre à des scénarios de marché précis ou pour atténuer les risques émergents
- Mettre en œuvre des programmes de simulation de crise afin de recenser de façon proactive les scénarios plausibles, mais défavorables
- Appliquer des stratégies visant à modifier la composition du portefeuille et les niveaux de concentration

### F Portefeuille de crédit

Le risque que l'incertitude sur les marchés et des changements défavorables influant sur les facteurs des marchés puissent nuire au portefeuille de BDC

M

M

M

- Mettre en œuvre des programmes de simulation de crise afin de recenser de façon proactive les scénarios plausibles, mais défavorables
- Appliquer des politiques et des procédures efficaces de gestion du risque de crédit pour gérer les risques
- Assurer la surveillance et la gestion continues du risque de crédit
- Détecter ou prévenir le risque de crédit inapproprié grâce à des systèmes et des contrôles efficaces

### F Volatilité des marchés

Le risque que l'accentuation de l'incertitude pesant sur les marchés et des changements défavorables influant sur les facteurs des marchés, comme les taux d'intérêt ou de change, ou le prix des actions ou de marchandises, aura pour conséquence des pertes qui dépasseront les attentes

F

M

F

- Soumettre le portefeuille à des simulations de crise
- Appliquer la politique et les procédures de gestion des risques de trésorerie
- Surveiller les activités afin de vérifier qu'elles respectent les limites approuvées par le conseil

### T Innovations technologiques

Le risque que le rythme auquel les innovations technologiques émergent (comme l'intelligence artificielle, l'analytique avancée et la robotique) touchera le secteur financier en raison des changements qu'il provoque dans les attentes et les habitudes des consommateurs

M

M

M

- Élaborer une stratégie à l'égard de l'intelligence artificielle et de l'analytique avancée
- Bonifier les infrastructures technologiques

### O Gestion du changement

Le risque que le volume de changements découlant de vastes initiatives stratégiques simultanées et de priorités internes et la rapidité avec laquelle ils surviennent nuisent à la capacité de BDC de mettre en œuvre efficacement des initiatives, augmenteront le risque de ne pouvoir compter que sur des ressources spécialisées limitées ou entraveront la réalisation de son mandat ou l'atteinte de ses objectifs stratégiques

F

F

F

- Gérer les projets en tirant parti des fonctions et des leaders de la gestion du changement dans le cadre de la gestion de projets afin de composer avec les changements organisationnels
- Assurer l'engagement de la direction et que celle-ci donne le ton afin d'obtenir l'adhésion au changement et de faire en sorte que celui-ci devienne une priorité stratégique organisationnelle

### O Ressources humaines

Le risque que la pénurie de main-d'œuvre et de compétences surviendra en raison de la concurrence pour les ressources clés, des exigences opérationnelles croissantes en matière de compétences et de connaissances spécialisées, et d'un milieu de travail très exigeant où de multiples changements importants se produisent en même temps

F

M

F

- Mener de façon continue des campagnes de marketing afin d'accroître la notoriété de la marque
- Élaborer une stratégie de planification de la relève
- Assurer la formation et le perfectionnement continus

### T Cybersécurité

Le risque que la technologie serve à accéder aux données à accès limité ou restreint, à les utiliser ou à les distribuer avec des intentions malveillantes, à perturber les activités ou à compromettre intentionnellement la marque de BDC, comme en témoignent certains événements récents ayant touché de grandes organisations ainsi que l'hameçonnage, le piratage et la pénétration de l'infrastructure, lesquels demeurent des préoccupations constantes

M

E

E

- Examiner continuellement la sécurité et mettre en œuvre des améliorations au besoin
- Mettre en œuvre des contrôles de sécurité
- Réaliser des tests de l'infrastructure
- Appliquer le plan de reprise après sinistre

## A. Conformité aux obligations prévues par la législation

### Processus de conformité réglementaire

La BDC a le mandat de soutenir les entrepreneurs canadiens tout en s'assurant que ses activités demeurent en conformité avec les lois et règlements applicables, de sorte que la BDC et son actionnaire ne soient pas exposés à des risques d'atteinte à la réputation, risques financiers, opérationnels ou légaux. Cela suppose l'existence de processus et de contrôles assurant la conformité de BDC à l'ensemble des exigences réglementaires applicables.

Le cadre législatif et réglementaire de BDC est composé des éléments suivants :

- 33 lois fédérales et provinciales, notamment la *Loi sur la BDC* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*
- 2 règlements propres aux sociétés d'État
- 12 instruments de politique du Conseil du Trésor
- 2 ordonnances du Conseil privé
- 3 accords commerciaux

Conformément à la ligne directrice E-13 du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), la fonction de Conformité de BDC a mis en place les processus suivants :

- Identification des obligations réglementaires applicables et évaluation des risques s'y rattachant
- Identification des obligations réglementaires et des contrôles internes correspondants, relatifs à la conformité
- Évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles internes de BDC, relatifs à la conformité
- Production de rapports sur les activités destinés à la direction et aux comités du conseil
- Certification annuelle en cascade relative à la conformité par les membres de la direction et les dirigeants
- Suivi continu de la conformité de BDC au cadre législatif et réglementaire

### Cadre de conformité réglementaire

Le cadre de gestion de conformité réglementaire repose sur la politique en matière de conformité réglementaire et la fonction de conformité réglementaire, laquelle supervise les processus et désigne les responsables relatifs à la conformité. En outre, le cadre de conformité réglementaire de BDC

est fondé sur le modèle à trois lignes de défense, tel qu'expliqué dans la ligne directrice E-13 du BSIF :

#### Gestion opérationnelle exercée par les unités d'affaires :

- Les contrôles internes sont mis en œuvre et gérés par les unités d'affaires afin d'assurer la conformité sur une base quotidienne. Ces contrôles internes sont énoncés dans les politiques, directives générales et procédures ou sont intégrés dans les processus ou les tâches.

#### Conformité comme fonction de surveillance :

- L'adéquation et l'efficacité des contrôles internes quotidiens, relatifs à la conformité sont évaluées par la fonction de Conformité, selon une approche fondée sur le risque. La fonction de Conformité de l'entreprise, fonction de surveillance indépendante, attribue les responsabilités à l'égard des lois et des règlements pertinents, évalue l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes quotidiens, relatifs à la conformité et assiste les unités d'affaires à élaborer des politiques, des directives générales, des procédures, des processus et des tâches appropriés, au besoin.

#### Vérification interne comme fonction d'examen indépendante :

- Les activités menées par la fonction de Conformité de l'entreprise font l'objet d'un examen périodique par la Vérification interne, qui vise à évaluer l'efficacité et l'adhésion au du cadre de gestion de conformité réglementaire.

#### Politique en matière de conformité réglementaire

La politique en matière de conformité réglementaire définit les rôles et responsabilités des membres du conseil, de la direction, des leaders des unités d'affaires ainsi que des fonctions de conformité, de vérification interne et des services juridiques. On y retrouve également le modèle de gouvernance de BDC lié à la conformité réglementaire et le processus de gestion de risque réglementaire.

#### Responsabilité en matière de conformité réglementaire

Bien que les procédures de conformité soient en place au niveau opérationnel, la supervision des tests indépendants incombe à la fonction de Conformité réglementaire, laquelle est une fonction de surveillance indépendante qui est chargée du cadre de gestion de la conformité réglementaire. Cette fonction est gérée par la chef, Affaires juridiques et secrétaire générale. La chef Affaires juridiques relève du président et chef de la direction et fait rapport au Comité de la vérification sur toutes les questions de conformité réglementaire.

## B. Conformité aux obligations prévues par les politiques

### Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor

- En juillet 2015, en vertu de l'article 89 de la LGFP, le Gouverneur général en conseil a donné instruction (P.C. 2015-1109) à BDC d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor d'une manière qui soit conforme à ses obligations légales.
- Pour se conformer à la modification apportée le 1<sup>er</sup> avril 2017 à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* et au *Guide sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* d'octobre 2017, BDC publie tous les trimestres sur son site Web, depuis le troisième trimestre de 2016, les dépenses de voyages et d'accueil engagées par les membres de la direction et du conseil d'administration. Le rapport sur les dépenses de voyages et d'accueil est publié sur le site Web de BDC cinq jours après son approbation par le conseil d'administration.

### Directive du Conseil du trésor sur le partage des coûts pour les régimes de retraite

- En décembre 2014, en vertu de l'article 89 de la LGFP, le Gouverneur général en conseil a donné instruction (P.C. 2014-1378) à BDC de passer en revue son régime de retraite afin de s'assurer que celui-ci demeure abordable et financièrement viable et que ses modalités concordent avec celles du Régime de pension de retraite de la fonction publique. Pour se conformer à l'instruction reçue, BDC a donc apporté à son régime de retraite à prestations définies des modifications entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015.
- Au 31 décembre 2017, BDC a atteint un ratio de partage des coûts de 48:52 pour le service courant entre les employés et l'employeur. La faible déviation par rapport au ratio 50:50 ciblé s'explique surtout par le vieillissement plus rapide que prévu de la main-d'œuvre, d'autres changements démographiques et des changements aux hypothèses économiques, notamment un taux d'actualisation sur une base de continuité inférieur aux prévisions de 2013.

BDC continuera de surveiller la situation de près.

## C. Conformité à certaines lois à l'égard desquelles le Conseil du trésor exerce un pouvoir de surveillance

### *Loi sur l'accès à l'information* et *Loi sur la protection des renseignements personnels*

Le président et chef de la direction, a délégué les pouvoirs, responsabilités et fonctions liées à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* au vice-président adjoint, Conformité et gestion de l'information (le coordonnateur), au vice président adjoint, Affaires juridiques, à l'avocat et secrétaire général adjoint de même qu'au premier vice président, Affaires juridiques et secrétaire général. Ces personnes font rapport au président et chef de la direction de BDC sur toute demande relative à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Selon les procédures établies, les demandes officielles de renseignements sont acheminées à la coordonnatrice, qui s'assure qu'elles sont traitées conformément aux dispositions de la Loi. Chaque année, BDC prépare et dépose un rapport au Parlement.

### *Loi sur les langues officielles*

BDC a mis en place une structure, des outils et des services internes afin de se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. Le chef des ressources humaines, qui est le champion des langues officielles de BDC, délègue le pouvoir décisionnel au comité sur les langues officielles. Le comité est chargé de l'orientation générale, de la planification et de la coordination des activités, de la surveillance du respect de la *Loi sur les langues officielles* et de la promotion des langues officielles à BDC. Une procédure relative aux langues officielles décrit les principes de cette loi et énonce les modalités d'application et d'administration dans le contexte des différentes activités de BDC. Chaque année, le comité fait rapport à la direction.

BDC surveille attentivement les développements réglementaires et législatifs à l'égard des lois mentionnées précédemment et prend les mesures nécessaires pour s'y conformer :

- une loi visant à modifier la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et à apporter des modifications corrélatives à d'autres lois (Projet de loi C-58)
- Règlements modifiant le *Règlement sur les langues officielles – communications avec le public et prestation de services*

## Partenariats principaux

### Assurer un accès accru

**Exportation et développement Canada (EDC) :** Une collaboration qui comprend une initiative conjointe de financement technologique et un système bilatéral de recommandations pour que les entreprises canadiennes aient accès aux services de l'organisation dont les compétences répondent le mieux à leurs besoins.

**Futurpreneur :** Futurpreneur et BDC travaillent en collaboration pour offrir du financement conjoint aux jeunes entrepreneurs de 18 à 39 ans. BDC offre également une ligne de crédit aux clients de Futurepreneur Canada.

**Affaires mondiales Canada :** Une collaboration étroite qui vise à aider les PME à faire leur entrée sur les marchés étrangers. Cette collaboration comprend notamment le programme CanExport, l'initiative de comarquage avec EDC pour l'outil Info-Tarif, des missions commerciales visant des groupes prioritaires comme les femmes en technologie, et le partage de locaux à l'échelle du Canada. En outre, BDC Capital travaille étroitement avec les délégués commerciaux des différents marchés afin de soutenir la réussite de leurs missions exploratoires à l'égard du secteur des technologies au Canada, aidant ainsi Affaires mondiales Canada à jumeler leurs délégués aux joueurs appropriés du secteur du capital du risque comme les investisseurs, les entreprises technologiques et les accélérateurs.

**Women's Enterprise Organizations of Canada (WEOC) :** BDC et WEOC ont formé un partenariat dans le cadre duquel les entreprises qui sont référées par les membres de WEOC peuvent bénéficier de mentorat et de coaching ciblés de la part de nos partenaires.

### Améliorer l'écosystème

**Service de croissance accélérée :** Sept organismes gouvernementaux, y compris BDC, participent au Service de croissance accélérée afin de mieux servir les PME en croissance.

**Accélérateurs canadiens :** BDC Capital entretient des liens étroits avec des accélérateurs de renom partout au Canada pour favoriser la croissance d'entreprises technologiques canadiennes en démarrage.

**Association canadienne du capital de risque et d'investissement (CVCA) :** BDC collabore avec la CVCA, chef de file en matière de promotion et de perfectionnement professionnel pour les spécialistes du capital de risque et de l'investissement. BDC Capital a également soutenu les initiatives de la CVCA à l'intention des femmes investisseuses en capital de risque.

**Cisco :** Le programme Cercle d'innovation de Cisco aide les femmes entrepreneurs à élaborer leur stratégie numérique. Des étudiants de l'Université de Waterloo sont embauchés comme stagiaires par Cisco pour travailler pendant la saison estivale avec des femmes entrepreneurs dont la candidature a été soumise par BDC et Communitech.

### Contribuer au développement régional

**Communitech Hub :** Un partenariat qui permet d'appuyer encore davantage les entreprises novatrices en démarrage situées à Kitchener-Waterloo au moyen de commandites et de ressources qui sont consacrées à l'accélérateur.

**Gouvernement de l'Alberta :** BDC a signé une lettre d'intention avec le gouvernement de l'Alberta pour renforcer l'accès au capital de risque et accélérer l'innovation et les exportations des PME.

**Gouvernement du Nouveau-Brunswick :** BDC et le gouvernement du Nouveau-Brunswick ont signé une lettre d'intention en vue d'accroître la compétitivité des PME de la province, le rendement de leurs exportations, la planification de leur relève et leur productivité.

**Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard :** BDC et le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard ont signé une lettre d'intention afin d'accroître le soutien aux grappes identifiées dans la Stratégie de croissance pour l'Atlantique (notamment, les secteurs du tourisme, des TIC, des technologies océaniques, de l'agroalimentaire et des bioressources).

**Nova Scotia Business Inc. (NSBI) :** BDC et NSBI ont signé une lettre d'intention pour améliorer le rendement en matière d'exportation, la productivité, l'innovation et la compétitivité à l'échelle mondiale.

**Agences de développement régional :** BDC entretient des relations étroites avec DEO, la FedDev, la FedNor, le DEC, l'APECA et CanNor afin de réaliser les priorités régionales à l'égard du développement économique, y compris celles liées aux femmes entrepreneurs.

**CPA Canada :** En association avec CPA, BDC organise des séances sur les compétences financières destinées aux entrepreneurs.

**Kauffman Fellows :** BDC Capital travaille en collaboration avec l'organisation californienne Kauffman Fellows, chef de file de la formation dans le domaine de l'innovation et du capital de risque, sur la formation avancée pour les commandités canadiens de notre Programme Commandités en action.

**National Angel Capital Organization (NACO) :** BDC Capital travaille en collaboration avec NACO pour renforcer la communauté canadienne des anges financiers, particulièrement en ce qui concerne le développement professionnel.

**Operio :** BDC s'est associée à Operio dans le cadre du partage de données financières qui permettra d'offrir, de façon plus efficace et en temps opportun, du financement additionnel aux entrepreneurs en fonction de leur situation financière.

# États financiers et notes afférentes

L'information présentée ci-dessous porte sur les modifications et les interprétations des normes actuelles, ainsi que sur les nouvelles normes qui entrent en vigueur à compter de l'exercice 2020 ou qui ne sont pas encore en vigueur, mais qui devraient avoir une incidence sur les résultats financiers de BDC.

## Normes comptables nouvelles ou modifiées devant entrer en vigueur à l'exercice 2019

BDC applique la Norme internationale d'information financière 16 (IFRS 16), Contrats de location, pour l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019; cette norme est entièrement intégrée dans le présent Plan d'entreprise.

### IFRS 16, Contrats de location

Le 13 janvier 2016, l'International Accounting Standards Board (IASB) a publié une nouvelle norme, l'IFRS 16, *Contrats de location*, qui remplace l'IAS 17, *Contrats de location* et les interprétations connexes. La nouvelle norme s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, soit le 1<sup>er</sup> avril 2019 en ce qui concerne BDC. L'IFRS 16 prescrit les méthodes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation ainsi que les informations à fournir sur les contrats de location tant pour les preneurs que pour les bailleurs. Cette norme propose un modèle unique de comptabilisation par le preneur en vertu duquel ce dernier comptabilise les actifs et les passifs pour tous les contrats de location, à l'exception de ceux d'une durée de 12 mois ou moins ou dont les actifs sous-jacents ont une valeur peu élevée. Le bailleur continue d'établir une distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple, puisque le traitement comptable par le bailleur prescrit par l'IFRS 16 demeure essentiellement inchangé par rapport à celui de l'IAS 17.

BDC a complété son évaluation initiale de l'IFRS 16 et décidé d'appliquer les assouplissements transitoires suivants :

- Utilisation de la mesure de simplification à la date d'application initiale permettant de maintenir les évaluations antérieures, à savoir quels contrats constituent ou contiennent un contrat de location

- Application rétroactive modifiée aux termes de laquelle le preneur n'est pas tenu de retraiter l'information comparative

BDC s'attend à ce que l'application de cette nouvelle norme se traduise par des obligations locatives de 102 millions de dollars se rattachant aux contrats de location simple (la plupart liés à la location de locaux) qui seront comptabilisées dans l'état consolidé de la situation financière au moment de la transition, ainsi que par la comptabilisation d'un actif au titre du droit d'utilisation connexe de 95 millions de dollars. BDC s'attend également à une diminution de ses coûts se rattachant aux contrats de location simple, qui sera contrebalancée par une augmentation correspondante des charges financières et de l'amortissement découlant du changement des exigences en matière de comptabilisation, d'évaluation et de présentation. Pour le moment, aucune incidence importante sur le résultat net n'est toutefois attendue de l'application de cette norme.

## Normes comptables nouvelles ou modifiées mais non encore en vigueur

### Cadre conceptuel

Le 29 mars 2018, l'IASB a publié le Cadre conceptuel de l'information financière révisé (cadre conceptuel), qui remplace la version précédente de ce cadre publiée en 2010. Il entre immédiatement en vigueur pour l'IASB et l'IFRS Interpretations Committee. La date d'entrée en vigueur de ce cadre conceptuel est fixée toutefois au 1<sup>er</sup> janvier 2020, soit le 1<sup>er</sup> avril 2020 en ce qui concerne BDC. L'adoption anticipée est permise. Ce cadre conceptuel inclut de nouveaux concepts, propose des définitions et des critères de comptabilisation révisés des actifs et des passifs, et clarifie certains concepts clés. BDC évalue actuellement l'incidence de l'adoption de ce cadre conceptuel.

**Tableau 5 – État consolidé de la situation financière**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIFS</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	673	708	730	751	777	804	835
Titres adossés à des créances mobilières, à la JVAERG	465	683	802	895	952	970	960
Prêts							
Prêts, au coût amorti	24 433	26 536	28 690	31 025	33 456	36 159	39 239
Moins : correction de valeur pour pertes de crédit	(705)	(669)	(740)	(825)	(903)	(982)	(1,068)
Prêts au coût amorti, nets	23 728	25 867	27 950	30 200	32 553	35 177	38 171
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net							
Actifs dérivés	15	15	15	14	-		
Titres adossés à des créances mobilières	7	10	12	13	14	14	14
Placements de financement subordonné	1 053	1 126	1 373	1 609	1 800	1 926	2 053
Placements de capital de risque	1 664	1 888	2 071	2 282	2 533	2 701	2 793
Total des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	2 739	3 013	3 443	3 891	4 333	4 626	4 845
Actif net au titre des prestations définies	95	139	127	115	103	91	91
Amortissement pour les actifs au titre de droits d'utilisation	-	-	95	102	89	82	70
Autres actifs	109	107	104	101	98	95	93
<b>Total des actifs</b>	<b>27 809</b>	<b>30 517</b>	<b>33 252</b>	<b>36 055</b>	<b>38 906</b>	<b>41 845</b>	<b>45 065</b>
<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>							
<b>Passifs</b>							
Créditeurs et frais courus	127	138	149	161	174	188	204
Billets à court terme	20 481	20 648	21 944	23 344	25 102	27 022	28 972
Billets à long terme	-	1 436	2 046	2 511	2 906	3 289	3 681
Obligations locatives à court terme	-	-	11	12	12	14	15
Obligations locatives à long terme	-	-	91	98	87	79	65
Total des passifs financiers au coût amorti	20 608	22 222	24 241	26 126	28 281	30 592	32 937
Passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net							
Passifs dérivés	3	-	-	-	-	-	-
Billets à long terme	138	133	131	125	0	-	-
Total des passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	141	133	131	125	0	-	-
Passif net au titre des prestations définies	255	251	258	264	271	278	278
Autres passifs	46	50	54	58	63	68	74
<b>Total des passifs</b>	<b>21 050</b>	<b>22 656</b>	<b>24 684</b>	<b>26 573</b>	<b>28 615</b>	<b>30 938</b>	<b>33 289</b>
<b>Capitaux propres</b>							
Capital social	2 478	2 753	2 928	3 228	3 378	3 298	3 408
Surplus d'apport	28	28	28	28	28	28	28
Bénéfices non distribués	4 211	5 036	5 572	6 187	6 847	7 544	8 303
Cumul des autres éléments du résultat global	(1)	-	(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
<b>Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de BDC</b>	<b>6 716</b>	<b>7 817</b>	<b>8 527</b>	<b>9 441</b>	<b>10 250</b>	<b>10 866</b>	<b>11 735</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	43	44	41	41	41	41	41
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>6 759</b>	<b>7 861</b>	<b>8 568</b>	<b>9 482</b>	<b>10 291</b>	<b>10 907</b>	<b>11 776</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>27 809</b>	<b>30 517</b>	<b>33 252</b>	<b>36 055</b>	<b>38 906</b>	<b>41 845</b>	<b>45 065</b>
<b>Ratio d'endettement</b>	<b>3.1</b>	<b>2.8</b>	<b>2.8</b>	<b>2.8</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>2.8</b>



**Tableau 6 – État consolidé des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits d'intérêts	1 355	1 610	1 917	2 253	2 467	2 682	2 911
Charges d'intérêts	144	306	509	698	761	824	897
<b>Produits d'intérêts nets</b>	<b>1 211</b>	<b>1 304</b>	<b>1 408</b>	<b>1 555</b>	<b>1 706</b>	<b>1 858</b>	<b>2 014</b>
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements	(20)	37	(22)	(23)	(23)	(33)	(19)
Produits de Services-conseils	20	24	28	32	34	37	39
Frais et autres produits	85	48	51	56	63	64	68
<b>Produits nets</b>	<b>1 296</b>	<b>1 413</b>	<b>1 465</b>	<b>1 620</b>	<b>1 780</b>	<b>1 926</b>	<b>2 102</b>
Dotation à la provision pour pertes sur prêts	(154)	(184)	(237)	(270)	(289)	(312)	(339)
Variation nette de la plus(moins)-value latente sur les placements*	250	23	12	18	30	63	82
Profits (pertes) de change nets	(17)	34	-	-	-	-	-
Profits (pertes) nets sur autres instruments financiers	1	2	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	<b>1 376</b>	<b>1 288</b>	<b>1 240</b>	<b>1 368</b>	<b>1 521</b>	<b>1 677</b>	<b>1 845</b>
Salaires et avantages du personnel	392	402	427	446	465	485	507
Locaux et équipement	40	43	31	32	32	33	34
Amortissement pour les actifs au titre de droits d'utilisation	-	-	13	14	14	14	14
Autres charges	126	148	183	192	206	213	218
Charges opér. et admin.	558	593	654	684	717	745	773
<b>Résultat net</b>	<b>818</b>	<b>695</b>	<b>586</b>	<b>684</b>	<b>804</b>	<b>932</b>	<b>1 072</b>
Résultat net attribuable :							
À l'actionnaire de BDC	775	688	586	684	804	932	1 072
Aux participations ne donnant pas le contrôle	43	7	-	-	-	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>818</b>	<b>695</b>	<b>586</b>	<b>684</b>	<b>804</b>	<b>932</b>	<b>1 072</b>

\*Comprend la variation nette de la juste valeur et l'ajustement de la juste valeur attribuable aux profits (pertes) réalisés et aux radiations.

**Tableau 7 – État consolidé du résultat global**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Résultat net</b>	<b>818</b>	<b>695</b>	<b>586</b>	<b>684</b>	<b>804</b>	<b>932</b>	<b>1 072</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>							
<i>Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net</i>							
Variation nette des profits (pertes) latents sur les actifs disponibles à la vente	(4)	-	-	-	-	-	-
Variation nette des profits (pertes) latents sur les couvertures des flux de trésorerie	-	1	(1)	(1)	(1)	(1)	-
<b>Total des éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>(4)</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</i>							
Réévaluations de l'actif ou du passif net au titre des prestations définies	(37)	75	-	-	-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(41)</b>	<b>76</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>777</b>	<b>771</b>	<b>585</b>	<b>683</b>	<b>803</b>	<b>931</b>	<b>1 072</b>
Résultat global total attribuable :							
À l'actionnaire de BDC	734	764	585	683	803	931	1 072
Aux participations ne donnant pas le contrôle	43	7	-	-	-	-	-
<b>Résultat global total</b>	<b>777</b>	<b>771</b>	<b>585</b>	<b>683</b>	<b>803</b>	<b>931</b>	<b>1 072</b>

**Tableau 8 – État consolidé des variations des capitaux propres**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Solde d'ouverture</b> <sup>1</sup>	<b>5 940</b>	<b>6 891</b>	<b>7 861</b>	<b>8 568</b>	<b>9 482</b>	<b>10 291</b>	<b>10 907</b>
Résultat net	818	695	586	684	804	932	1 072
Autres éléments du résultat global	(41)	76	(1)	(1)	(1)	(1)	-
<b>Résultat global total</b>	<b>777</b>	<b>771</b>	<b>585</b>	<b>683</b>	<b>803</b>	<b>931</b>	<b>1 072</b>
Dividendes sur les actions ordinaires	-	(70)	(50)	(69)	(144)	(235)	(313)
Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle	(23)	(6)	(3)	-	-	-	-
Injections de capitaux provenant de participations ne donnant pas le contrôle	1	-	-	-	-	-	-
Émission d'actions ordinaires	65	275	175	300	150	(80)	110
<b>Solde de clôture</b>	<b>6 759</b>	<b>7 861</b>	<b>8 568</b>	<b>9 482</b>	<b>10 291</b>	<b>10 907</b>	<b>11 776</b>

<sup>1</sup> Le solde d'ouverture de l'exercice 2019 comprend un ajustement de 132 millions de dollars en raison de l'adoption de l'IFRS 9.

**Tableau 9 – Tableau consolidé des flux de trésorerie**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flux de trésorerie nets provenant (affectés aux) des activités opérationnelles	(1 344)	(1 239)	(1 394)	(1 467)	(1 462)	(1 617)	(1 891)
Flux de trésorerie nets provenant des (affectés aux) activités d'investissement	(318)	(523)	(610)	(602)	(546)	(344)	(217)
Flux de trésorerie nets provenant des (affectés aux) activités de financement	1 686	1 797	2 026	2 090	2 034	1 988	2 139
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>31</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	649	673	708	730	751	777	804
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>673</b>	<b>708</b>	<b>730</b>	<b>751</b>	<b>777</b>	<b>804</b>	<b>835</b>

# Budget d'exploitation

## BDC Financement

Le niveau d'activité de BDC Financement devrait permettre une croissance annualisée de 7 % du nombre d'acceptations, lesquelles devraient passer de 16 900 à l'exercice 2019 à 23,400 à l'exercice 2024, permettant à BDC de faciliter l'accès des petites PME au financement. BDC s'attend à réaliser cette croissance en améliorant les processus et en investissant dans les technologies, ce qui entraînera une augmentation de la productivité au cours de la période de planification. Le montant des acceptations de prêts devrait croître à raison de 8 % par année et atteindre 10,2 milliards de dollars en 2024.

En ce qui concerne les titres adossés à des créances mobilières, les acceptations fluctuent, et il est difficile d'établir des prévisions, du fait de leur nombre réduit et de l'importance des sommes en cause.

Les niveaux importants de liquidité sur le marché entraînent une baisse des marges par rapport aux projections de l'exercice précédent. Le résultat net de BDC Financement devrait augmenter et passer de 611 millions de dollars à l'exercice 2019 à 970 millions de dollars à l'exercice 2024, essentiellement grâce à la croissance du portefeuille.

**Tableau 10 – BDC Financement : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Acceptations (nombre)</b>	17 557	16 900	17 500	18 500	20 000	21 500	23 400
<b>Acceptations de prêts (\$)</b>	6 811	7 030	7 425	7 850	8 480	9 250	10 180
<b>Acceptations de titres adossés à des créances mobilières (\$)</b>	60	215	75	–	–	–	–
<b>Produits d'intérêts nets</b>	1 131	1 218	1 305	1 434	1 572	1 717	1 870
Frais et autres produits	57	19	22	23	25	26	28
<b>Produits nets</b>	1 188	1 237	1 327	1 457	1 597	1 743	1 898
Dotation à la provision pour pertes de crédit	(154)	(184)	(237)	(270)	(289)	(312)	(339)
Variation nette de la plus(moins)-value latente sur les placements	1	1	–	–	–	–	–
Profits (pertes) de change nets	(3)	(4)	–	–	–	–	–
Profits (pertes) nets sur autres instruments financiers	1	2	–	–	–	–	–
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	1 033	1 052	1 090	1 187	1 308	1 431	1 559
Charges opér. et admin.	419	441	488	516	543	567	589
<b>Résultat net</b>	614	611	602	671	765	864	970
<b>Encours du portefeuille</b>	24 950	27 230	29 504	31 933	34 422	37 143	40 214

## Capital de croissance et transfert d'entreprise

La demande du marché pour l'offre de Capital de croissance et transfert d'entreprise devrait entraîner une augmentation des acceptations annuelles de 8 %, lesquelles devraient passer de 375 millions de dollars à l'exercice 2019 à 555 millions de dollars à l'exercice 2024, reflétant un raffermissement de la demande en matière d'investissement de croissance et une augmentation des transferts d'entreprise liés aux PME. La juste valeur du portefeuille devrait atteindre 1,9 milliard de dollars à l'exercice 2024, ce qui représente une croissance annualisée de 11 % au cours de la période de planification, conformément aux prévisions de croissance du marché.

L'efficacité restera une priorité durant la croissance des activités de Capital de croissance et transfert d'entreprise. Les charges opérationnelle et administrative en pourcentage de l'encours moyen du portefeuille devraient baisser, pour passer de 4,1 % à l'exercice 2019 à 3,4 % à l'exercice 2024, alors que le résultat net devrait augmenter selon un taux annualisé de 10 %, pour passer de 63 millions de dollars à l'exercice 2019 à 100 millions de dollars à l'exercice 2024.

**Tableau 11 – Capital de croissance et transfert d'entreprise : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Acceptations</b>	<b>427</b>	<b>375</b>	<b>425</b>	<b>455</b>	<b>490</b>	<b>520</b>	<b>555</b>
<b>Produits d'intérêts nets</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>102</b>	<b>108</b>	<b>115</b>	<b>122</b>
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements et les radiations	4	25	(23)	(19)	(15)	(7)	(6)
Frais et autres produits	26	25	24	26	28	30	32
<b>Produits nets</b>	<b>110</b>	<b>134</b>	<b>95</b>	<b>109</b>	<b>121</b>	<b>138</b>	<b>148</b>
Variation nette de la juste valeur	(9)	(25)	(15)	(12)	(6)	(2)	4
Ajustement de la juste valeur attribuable aux profits (pertes) réalisés et aux radiations	9	(2)	20	18	15	9	9
Profits (pertes) de change nets	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	<b>110</b>	<b>107</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>130</b>	<b>145</b>	<b>161</b>
Charges opér. et admin.	39	44	48	52	55	58	61
<b>Résultat net</b>	<b>71</b>	<b>63</b>	<b>52</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>87</b>	<b>100</b>
<b>Juste valeur du portefeuille</b>	<b>1 033</b>	<b>1 087</b>	<b>1 225</b>	<b>1 383</b>	<b>1 541</b>	<b>1 695</b>	<b>1 855</b>

## Capital de risque

Au cours de la période de planification, les autorisations d'investissements directs devraient demeurer solides à plus de 100 millions de dollars par année, en raison principalement de la mise en place du nouveau fonds direct.

Les autorisations d'investissements indirects devraient connaître un essor au cours de la période de planification, stimulées par des occasions sur le marché prometteuses et par l'expansion de la stratégie pour inclure les fonds d'investissement de croissance.

Les produits de Capital de risque devraient totaliser 940 millions de dollars au cours de la période de planification, compte tenu de la sortie du portefeuille de placements existants et de la réception de distributions provenant des placements dans

des fonds, tandis que les décaissements devraient atteindre 1,2 milliard de dollars.

Les charges opérationnelle et administrative devraient atteindre un sommet de 34 millions de dollars à l'exercice 2020, alors que Capital de risque encouragera la mise en place d'initiatives de développement de l'écosystème et procédera au lancement de son nouveau fonds de placement direct. Des profits ou pertes minimales devraient être comptabilisés durant la période de planification; les profits nets réalisés sur les placements devant atteindre un sommet à l'exercice 2024, à mesure que les placements arrivés à échéance sortiront du portefeuille. Il est à noter que le capital de risque est une catégorie d'actifs à risque soumise à la volatilité des conditions de marché, ce qui pourrait entraîner des différences importantes par rapport aux prévisions.

**Tableau 12 – Capital de risque : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Autorisations de placements directs</b>	96	110	117	112	112	102	102
<b>Autorisations de placements indirects</b>	82	190	133	148	148	153	153
<b>Produits de la vente de placements</b>	127	130	160	180	190	200	210
<b>Décaissements</b>	188	212	235	241	250	243	245
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements	47	32	35	40	58	60	52
Radiations	(71)	(20)	(30)	(30)	(36)	(40)	(23)
<b>Profits (pertes) nets réalisés sur les placements et les radiations</b>	<b>(24)</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>29</b>
Frais et autres produits	1	2	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)
<b>Produits (pertes) nets</b>	<b>(23)</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
Variation nette de la juste valeur	166	22	37	30	33	38	45
Ajustement de la juste valeur attribuable aux profits (pertes) réalisés et aux radiations	57	2	(2)	(6)	(16)	(14)	(29)
Profits (pertes) de change nets sur les placements	(14)	38	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	<b>186</b>	<b>76</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>44</b>
Charges opér. et admin.	27	28	34	32	33	33	34
<b>Résultat (perte) net</b>	<b>159</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Juste valeur du portefeuille</b>	<b>1 263</b>	<b>1 420</b>	<b>1 534</b>	<b>1 629</b>	<b>1 728</b>	<b>1 815</b>	<b>1 894</b>

## BDC Services-conseils

À la suite des récentes améliorations apportées au modèle d'affaires qui permettent de mieux répondre aux besoins des clients, les produits de BDC Services-conseils devraient afficher une forte croissance annualisée de 10 % au cours de la période de planification, pour atteindre 39 millions de dollars d'ici l'exercice 2024.

BDC investit pour aider les PME canadiennes à renforcer leur compétitivité en prenant en charge une part importante des coûts associés aux activités de services-conseils pour que toutes les entreprises puissent en tirer le maximum. Une étude de BDC<sup>1</sup> confirme que la Banque a généralement une plus grande incidence sur la croissance des

ventes et de l'emploi de ses clients lorsque ces derniers bénéficient à la fois de financement et de services-conseils. De plus, d'après une récente étude<sup>2</sup>, les clients de BDC ayant bénéficié de services-conseils font état d'une incidence encore plus considérable sur leurs activités.

L'investissement net (la perte nette) devrait diminuer au cours de la période de planification, principalement en raison de l'accroissement de la productivité à la suite des améliorations apportées aux processus et de la mise en œuvre de technologies. Le ratio de recouvrement des coûts devrait augmenter, pour passer de 41 % à l'exercice 2019 à 59 % à l'exercice 2024.

**Tableau 13 – BDC Services-conseils : État des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits provenant des activités	20	24	28	32	34	37	39
Charges opér. et admin., y compris les coûts de prestation	71	74	77	77	79	80	82
<b>Résultat (perte) net</b>	<b>(51)</b>	<b>(50)</b>	<b>(49)</b>	<b>(45)</b>	<b>(45)</b>	<b>(43)</b>	<b>(43)</b>
Ratio de recouvrement des coûts	36 %	41 %	44 %	51 %	54 %	57 %	59 %

<sup>1</sup> Statistique Canada et BDC, [Mesure l'incidence de BDC sur ses clients \(2008-2012\)](#), décembre 2016.

<sup>2</sup> BDC, [Voix du client](#), novembre 2018.

## Programmes incitatifs pour le capital de risque

Les Programmes incitatifs pour le capital de risque (PICR) comprennent le Plan d'action pour le capital de risque (PACR) de 390 millions de dollars et l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR) de 450 millions de dollars.

Le PACR devrait générer un ratio de rendement du capital investi de 1,4 au cours de sa durée de vie. Par conséquent, pour la période de planification, les produits devraient s'élever à 84 millions de dollars et le résultat net à 101 millions de dollars à mesure que le programme tire parti de ses placements.

BDC s'attend à ce que l'enveloppe budgétaire de 450 millions de dollars allouée dans le cadre de l'ICCR soit entièrement engagée d'ici l'exercice 2020. Les décaissements devraient s'élever à 340 millions de dollars au cours de la période de planification. En raison de l'effet de la courbe en J, les pertes nettes devraient totaliser 24 millions de dollars au cours de la période de planification.

Dans l'ensemble, un résultat net de 77 millions de dollars est prévu à l'égard des PICR au cours de la période de planification.

**Tableau 14 – PICR : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Autorisations</b>	–	<b>378</b>	<b>75</b>	–	–	–	–
<b>Décaissements</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>73</b>	<b>85</b>	<b>81</b>	<b>66</b>
<b>Produits de la vente de placement</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>66</b>
Produits nets	–	1	3	2	3	3	4
Variation nette de la juste valeur	27	32	(16)	5	20	31	32
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>(13)</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>36</b>
Charges opér. et admin.	1	3	2	2	2	2	2
<b>Résultat (perte) net</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>(15)</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>34</b>
<b>Juste valeur du portefeuille</b>	<b>401</b>	<b>443</b>	<b>473</b>	<b>544</b>	<b>643</b>	<b>739</b>	<b>770</b>

**Tableau 15 – PACR : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Autorisations</b>	-	3	-	-	-	-	-
<b>Décassements</b>	3	6	5	4	2	2	1
<b>Produits de la vente de placements</b>	3	3	4	6	5	10	58
Produits nets	-	-	-	-	1	1	2
Variation nette de la juste valeur	27	35	1	15	27	29	30
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>32</b>
Charges opér. et admin.	1	1	1	1	1	1	1
<b>Résultat (perte) net</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>31</b>
<b>Juste valeur du portefeuille</b>	<b>401</b>	<b>438</b>	<b>441</b>	<b>453</b>	<b>478</b>	<b>498</b>	<b>470</b>

**Tableau 16 – ICCR : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Autorisations</b>	-	375	75	-	-	-	-
<b>Décassements</b>	-	8	44	69	83	79	65
<b>Produits de la vente de placements</b>	-	-	-	-	2	4	8
Produits nets	-	1	3	2	2	2	2
Variation nette de la juste valeur	-	(3)	(17)	(10)	(7)	2	2
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>(14)</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Charges opér. et admin.	-	2	1	1	1	1	1
<b>Résultat (perte) net</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>(15)</b>	<b>(9)</b>	<b>(6)</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Juste valeur du portefeuille</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>91</b>	<b>165</b>	<b>241</b>	<b>300</b>

## Division Technologies propres

BDC prévoit déployer 600 millions de dollars dans le cadre de transactions de financement par emprunt et par capitaux propres d'ici l'exercice 2022. Pour mettre en œuvre le programme, BDC compte également sur des injections de capitaux d'un montant total de 600 millions de dollars d'ici l'exercice 2021.

BDC s'attend à ce que ce niveau d'activité porte la juste valeur de son portefeuille à un sommet

de 423 millions de dollars à l'exercice 2022. Étant donné le risque inhérent aux transactions de technologies propres ainsi que leur longue durée de vie, une perte nette de 53 millions de dollars est prévue entre l'exercice 2020 et l'exercice 2024, laquelle se compare avantageusement aux projections de l'exercice précédent. En raison du profil de risque élevé de la division Technologies propre, les résultats financiers pourraient connaître une volatilité importante.

**Tableau 17 – Division Technologies propres : Activité et état des résultats**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Acceptations (\$)</b>	40	130	150	170	110	–	–
<b>Acceptations (nombre)</b>	4	14	19	22	13	–	–
<b>Produits d'intérêts nets</b>	–	2	9	19	26	26	22
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements et les radiations	–	–	(4)	(14)	(30)	(46)	(42)
Frais et autres produits	–	1	3	7	8	6	5
<b>Produits nets</b>	–	3	8	12	4	(14)	(15)
Variation nette de la juste valeur	–	(6)	(16)	(31)	(46)	(45)	(23)
Ajustement de la juste valeur attribuable aux profits (pertes) réalisés et aux radiations	–	–	4	14	30	46	44
<b>Résultat avant charges opér. et admin.</b>	–	(3)	(4)	(5)	(12)	(13)	6
Charges opér. et admin.	1	4	5	5	5	5	5
<b>Résultat (perte) net</b>	(1)	(7)	(9)	(10)	(17)	(18)	1
<b>Juste valeur du portefeuille</b>	10	64	212	336	423	380	327

## Budget des dépenses en capital

Afin de demeurer efficace et de répondre aux besoins des clients, BDC investit dans les technologies et dans ses installations partout au pays. Les dépenses liées aux installations devraient diminuer au cours de la période de planification, après une augmentation des dépenses liées aux améliorations locatives au cours des exercices 2018

et 2019 pour le siège social et le centre d'affaires de BDC à Montréal.

Les dépenses liées aux technologies de l'information devraient diminuer au cours de l'exercice 2020, alors que BDC planifie la prochaine phase de son évolution numérique, dont le déploiement doit débiter à l'exercice 2021.

**Tableau 18 – Budget des dépenses en capital**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Installations	22	19	18	12	5	5	2	42
Technologies de l'information	22	20	13	17	15	14	13	72
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>114</b>



# Plan relatif au capital

2019-2020 à 2023-2024

Le cadre de gestion du capital de BDC est conforme :

- à la stratégie, à l'énoncé sur l'appétit pour le risque et à la politique de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise de BDC
- aux pratiques pertinentes de l'industrie et aux lignes directrices du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), tout en tenant compte des facteurs propres au mandat de BDC en sa qualité de société d'État à vocation financière

## Cadre de gestion du capital

Le cadre de gestion du capital de BDC repose sur son processus d'évaluation interne de la suffisance du capital, qui respecte la stratégie, l'énoncé sur l'appétit pour le risque et la politique de gestion des risques de l'entreprise de BDC ainsi que les lignes directrices du BSIF et la politique-cadre en matière de capitaux et de dividendes pour les sociétés d'État à vocation financière. Le processus d'évaluation interne de la suffisance du capital de BDC exclut le PACR et l'ICCR, puisque ces derniers sont gérés par BDC en vertu d'une allocation de capital particulière de l'actionnaire.

Le cadre de gestion du capital de BDC repose sur les grands principes suivants :

- BDC dispose d'un capital suffisant pour se protéger des risques qui pourraient nuire à sa capacité de réaliser son mandat et pour réduire le risque de recapitalisation au cours d'un cycle économique complet.
- Le capital excédant la cible de capital doit être remis à l'actionnaire sous forme de dividendes.

Le cadre de gestion et les politiques correspondantes intègrent également l'idée selon laquelle le capital a un coût. Ce concept se traduit par des allocations de capital stratégiques et efficaces aux segments d'affaires, des modèles de tarification fondés sur le rendement du capital ajusté en fonction du risque et une évaluation des résultats financiers par rapport aux fourchettes et limites prévues et historiques, conformément à l'énoncé sur l'appétit pour le risque de BDC.

Pour évaluer la suffisance de son capital, BDC surveille régulièrement sa **situation de capital** en comparant son **capital disponible** à sa **demande de capital**. Un indicateur clé permettant d'évaluer le caractère suffisant de la situation de capital est le **ratio interne de capital** de BDC.

Comme la division Technologies propres a été conçue de sorte que le capital excédentaire dégagé par ses activités ne puisse être utilisé pour d'autres activités de BDC, la **situation de capital de la division Technologies propres** est présentée séparément de façon distincte et considérée comme du **capital protégé**. La division est également exclue du calcul du ratio interne de capital de BDC tandis que BDC

accroît son expérience dans ce secteur et que de l'information sur son rendement financier commence à être disponible.

Le cadre de gestion du capital de BDC prévoit également une **fourchette opérationnelle**, qui permet de mieux absorber les variations imprévues de capital sans avoir à demander d'injection de capitaux à l'actionnaire, puis à affecter le **capital excédentaire** au paiement de dividendes l'année suivante.

### Capital disponible

Le capital disponible comprend les capitaux propres attribuables à l'actionnaire de BDC (capital social, surplus d'apport et bénéfices non distribués) et les ajustements effectués conformément aux pratiques de l'industrie.

### Demande de capital

La demande de capital correspond au capital nécessaire pour respecter le profil de risque des activités de BDC. Elle comprend les éléments suivants :

#### → Capital économique requis

BDC s'appuie sur des modèles rigoureux pour évaluer la demande de capital découlant des risques du pilier 1 (risque de crédit et risque opérationnel) et du pilier 2 (risque commercial, risques liés aux régimes de retraite et risque de taux d'intérêt) (tableau 20). Ces modèles sont fondés sur des méthodes de quantification avancées ainsi que sur des hypothèses internes fondées sur les risques. Ils tiennent compte à la fois des engagements déboursés et non déboursés. Un des principes clés qui sous-tendent les modèles de capital économique est la mise en place d'un niveau cible de solvabilité basé sur une cote de crédit de A.

#### → Réserve pour simulation de crise

Chaque année, BDC soumet les principaux risques et le portefeuille de l'ensemble de l'entreprise à des simulations de crise afin de déterminer un niveau de capital suffisant pour lui permettre de résister à un ralentissement économique soutenu, et de remplir son mandat tout en se maintenant au-dessus de sa note de solvabilité. Ces tests simulent des événements plausibles, mais peu probables, présentant différents degrés

de gravité, en tenant compte des risques et vulnérabilités propres à BDC. Les simulations montrent que la situation de capital de BDC peut varier considérablement selon la gravité de la conjoncture économique. De ce fait, BDC maintient une réserve de capital afin de disposer d'un coussin lui permettant d'absorber une volatilité excessive dans un contexte économique difficile. Le scénario correspond aux pratiques de l'industrie et aux attentes du BSIF.

→ **Réserve de capital pour les activités de capital de risque**

Une réserve de capital destinée aux placements directs en capital de risque est conservée en prévision des investissements subséquents nécessaires.

**Situation de capital de la division Technologies propres**

En ce qui concerne la situation de capital globale de BDC, la situation de capital de la division Technologies propres, qui se définit comme la différence entre le capital disponible et le capital économique requis, est présentée séparément.

**Capital protégé de la division Technologies propres**

La situation de capital de la division Technologies propres est considérée comme un capital protégé, ce qui signifie que le capital excédentaire dégagé de la division ne peut être utilisé pour d'autres activités de BDC. Il est prévu que le capital excédentaire soit retourné à l'actionnaire sous forme de rachats d'actions à partir de l'exercice 2023 (tableau 20). BDC reconnaît que les hypothèses de l'actionnaire peuvent évoluer au fur et à mesure du déploiement du capital et se tiendra prête à adapter le présent plan en conséquence.

**Fourchette opérationnelle**

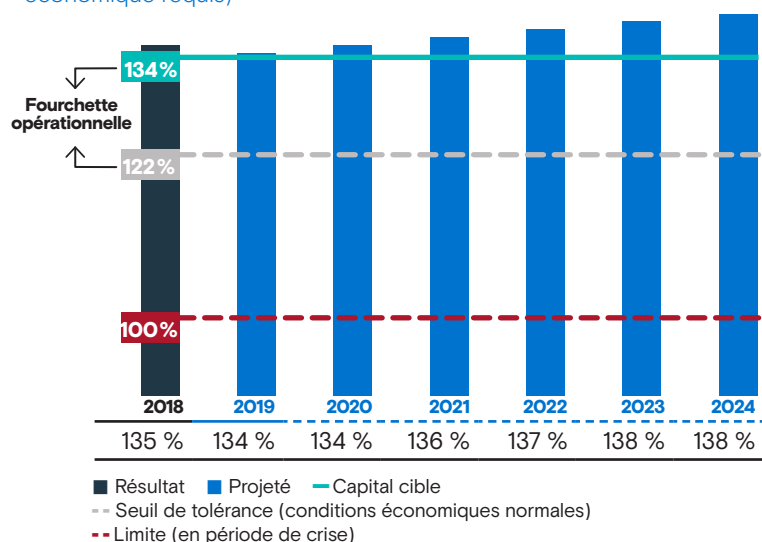
La fourchette opérationnelle de BDC tient compte des différences entre les niveaux d'activité prévus et observés ainsi que de la volatilité dans les hypothèses du Plan d'entreprise dont la réalisation est difficile à prévoir, à l'exception des activités exercées dans le cadre de la division Technologies propres. Cela permet de maintenir le capital proche d'un niveau cible, en atténuant la volatilité imprévue de la demande de capital, sans dépendre d'injections de capitaux de l'actionnaire.

**Ratio interne de capital**

Le ratio interne de capital est le principal indicateur qu'emploie BDC pour déterminer et évaluer la suffisance de sa situation de capital. Il représente la quantité de capital disponible par rapport au capital économique requis.

Le cadre de gestion du capital de BDC définit différentes zones de gestion afin de surveiller étroitement, durant un cycle d'affaires complet, le ratio interne de capital, au regard d'une limite minimale (100 %), d'un seuil de tolérance dans des conditions économiques normales (122 %) et du ratio interne de capital cible de BDC (134 %). Dans des conditions économiques normales, BDC devrait maintenir un ratio interne de capital proche de la cible, se situant dans la fourchette opérationnelle.

**Tableau 19 – Ratio interne de capital (à l'exclusion de la division Technologies propres)**  
(capital disponible exprimé en pourcentage du capital économique requis)



## Politique concernant les dividendes

La politique de BDC en matière de dividendes est conforme à la méthodologie relative aux dividendes du Cadre stratégique d'adéquation du capital et des dividendes des sociétés d'État à vocation financière. Le capital excédentaire est défini comme la différence entre le capital disponible

et la demande de capital après déduction de la fourchette opérationnelle et est déclaré sous forme de dividendes et distribué à l'actionnaire au cours de l'exercice suivant, à la discrétion du conseil d'administration. Le calcul exclut la division Technologies propres.

## Projections relatives au capital

Étant donné que les rendements générés par les activités dépassent le capital requis pour soutenir la croissance du portefeuille, BDC estime qu'elle

devrait disposer de capital excédentaire à verser sous forme de dividendes chaque année de la période de planification.

## Limites statutaires

La *Loi sur la Banque de Développement du Canada* précise que le total des emprunts et des passifs éventuels constitués par les garanties émises par BDC ne peut dépasser 12 fois ses capitaux propres. Le ratio d'endettement<sup>1</sup> devrait s'établir à 2,8:1 à l'exercice 2019, ce qui signifie que BDC aura 2,80 \$ de dette pour chaque dollar de capitaux propres. Le ratio devrait demeurer proche de ce niveau au cours de la période de planification, ce qui est nettement inférieur à la limite statutaire de 12,0:1 (tableau 5, page 40).

Comme le montre le tableau 20, le capital versé de BDC devrait atteindre 2,8 milliards de dollars à l'exercice 2019, puis augmenter à 3,4 milliards de dollars après les injections de capitaux requises pour les PICR et la division Technologies propres. Le total du capital versé, du surplus d'apport qui s'y rapporte et de tout produit considéré comme des capitaux propres (tels que les instruments hybrides de capital) ne peut en aucun cas dépasser 4,5 milliards de dollars.

**Tableau 20 – Capital versé**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Capital versé à l'ouverture</b>	<b>2 413</b>	<b>2 478</b>	<b>2 753</b>	<b>2 928</b>	<b>3 228</b>	<b>3 378</b>	<b>3 298</b>
<b>Injections de capital (rachat d'actions)</b>							
Programmes incitatifs pour le capital de risque	65	150	–	–	150	–	150
Division Technologies propres	–	125	175	300	–	(80)	(40)
<b>Capital versé à la clôture</b>	<b>2 478</b>	<b>2 753</b>	<b>2 928</b>	<b>3 228</b>	<b>3 378</b>	<b>3 298</b>	<b>3 408</b>

<sup>1</sup> Le ratio d'endettement est la mesure permettant de s'assurer que BDC exerce ses activités dans les limites d'endettement prescrites par la loi et qui correspond au rapport entre, d'une part la somme des emprunts et des passifs éventuels et, d'autre part, le total des capitaux propres attribuables à l'actionnaire de BDC. Cette mesure exclut le cumul des autres éléments du résultat global.

## Cadre légal

Les activités de financement de BDC sont régies par l'article 18 de la *Loi sur la BDC* et l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces activités doivent également être conformes aux *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*.

L'article 30 de la *Loi sur la BDC* soumet BDC à un plafonnement légal de son pouvoir d'emprunt, qui limite les passifs directs et éventuels de l'entité à 12 fois le montant de ses capitaux propres.

Depuis 2008, les emprunts en dollars canadiens de BDC sont regroupés avec le programme d'emprunt du gouvernement du Canada. Le ministère des Finances, par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État, offre ce financement en temps utile, au coût estimé des fonds du gouvernement et selon des modalités souples. Ce procédé est conforme à l'article 19 de la *Loi sur la BDC*, qui permet à BDC de demander au ministre des Finances de lui consentir des prêts sur le Trésor aux conditions qu'il fixe. BDC peut également contracter des emprunts en dollars américains sur le marché.

## Aperçu du Plan d'emprunt

Les activités d'emprunt de BDC font partie intégrante de ses activités et constituent un élément important de ses stratégies de gestion du risque. Les exigences relatives à l'émission de nouvelles créances reflètent les besoins en nouveaux fonds de ses clients. Le portefeuille d'emprunts est étroitement apparié au portefeuille d'actifs, afin d'assurer une saine gestion de l'actif et du passif.

BDC surveille de près, chaque jour, la proportion respective des emprunts à taux fixe et variable, conformément à sa politique de gestion du risque de trésorerie, qui exige que les flux de trésorerie de la dette concordent avec les modalités de remboursement des prêts des clients. Par ses activités d'emprunt et sa connaissance directe des marchés financiers, le service de la Trésorerie de BDC joue un rôle important dans l'élaboration de la stratégie d'établissement des prix afin de tenir compte de la conjoncture du marché et d'éviter toute volatilité de la marge bénéficiaire de BDC.

Le Comité de gestion du risque de BDC se réunit au moins une fois par trimestre pour évaluer les tendances du marché, les fluctuations des taux d'intérêt, les stratégies d'emprunt, les marges bénéficiaires et la conformité des activités de trésorerie de BDC à sa politique de gestion du risque de trésorerie. Cette conformité fait l'objet d'un rapport trimestriel au conseil d'administration de BDC.

Les hypothèses et estimations utilisées dans le présent plan d'emprunt sont extrêmement sensibles à la conjoncture économique, aux taux d'intérêt et aux préférences des clients. BDC informe régulièrement le ministère des Finances de ses besoins en matière d'emprunt.

### Emprunts à court terme

D'ici la fin de l'exercice 2019, les emprunts à court terme constitueront plus de 93 % de l'encours total de la dette. BDC prévoit que cette proportion baissera à 89 % au cours de la période de planification. Des facteurs économiques externes pourraient entraîner des changements dans la préférence des clients pour les taux fixes à long terme par rapport aux taux à court terme, ce qui pourrait avoir une incidence sur la proportion projetée.

### Emprunts à long terme

Comme le montre le tableau 23, les prévisions d'emprunt à long terme s'établissent à 2,2 milliards de dollars à l'exercice 2020. Une augmentation des emprunts à long terme est prévue, étant donné qu'un nombre croissant de clients choisissent les prêts à taux fixe en raison de la hausse des taux d'intérêt. Les emprunts à long terme devraient augmenter au cours de la période de planification et atteindre 3,7 milliards de dollars à l'exercice 2024.

**Tableau 21 – Encours des emprunts prévus à la fin de l'exercice**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Emprunts à court terme	20 481	20 648	21 944	23 344	25 102	27 022	28 972
Emprunts à long terme	138	1 569	2 177	2 636	2 906	3 289	3 681
<b>Total</b>	<b>20 619</b>	<b>22 217</b>	<b>24 121</b>	<b>25 980</b>	<b>28 008</b>	<b>30 311</b>	<b>32 653</b>

**Tableau 22 – Emprunts à court terme**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Emprunts en dollars canadiens	20 481	20 648	21 944	23 344	25 102	27 022	28 972
Emprunts en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>20 481</b>	<b>20 648</b>	<b>21 944</b>	<b>23 344</b>	<b>25 102</b>	<b>27 022</b>	<b>28 972</b>

**Tableau 23 – Encours des emprunts à long terme**  
(en millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solde d'ouverture	138	138	1 569	2 177	2 636	2 906	3 289
Échéances	-	-	-	(3)	(639)	(804)	(723)
Nouveaux emprunts	-	1 431	608	462	909	1 187	1 115
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>1 569</b>	<b>2 177</b>	<b>2 636</b>	<b>2 906</b>	<b>3 289</b>	<b>3 681</b>
Taux fixe	-	1 436	2 046	2 511	2 906	3 288	3 681
Taux variable	138	133	131	125	0	-	-
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>1 569</b>	<b>2 177</b>	<b>2 636</b>	<b>2 906</b>	<b>3 288</b>	<b>3 681</b>

## Gestion du risque de liquidité

Les pratiques et processus de gestion des liquidités de BDC renforcent ses stratégies d'atténuation des risques en attribuant des niveaux prudents de liquidité et en définissant des exigences en matière de concentration et d'échéance.

→ Le niveau minimal de liquidités couvre au minimum les sorties nettes de trésorerie prévues au cours des cinq jours ouvrables suivants.

→ Le niveau maximal de liquidités ne doit pas dépasser les sorties nettes prévues pour les 15 prochains jours.

Le tableau 24 présente les résultats de la gestion du risque de liquidité de BDC aux 31 mars 2018 et 2017.

**Tableau 24 – Niveaux de liquidités**  
(en millions de dollars)

	Minimum	Réel	Maximum
<b>Au 31 mars 2018</b>	<b>258</b>	<b>648</b>	<b>1 482</b>
Au 31 mars 2017	159	650	1 189