



Sommaire du Plan d'entreprise

2021-2022 à 2025-2026

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

Résumé.....	3
Aperçu de BDC.....	5
Environnement externe.....	8
Comment BDC entend soutenir les entrepreneurs.....	11
Objectif 1 : Élargir l'accès et accroître la portée.....	12
Objectif 2 : Stimuler la compétitivité des PME.....	17
Objectif 3 : Offrir une excellente expérience client.....	23
Principaux catalyseurs internes.....	24
Aperçu des principaux risques.....	25
Aperçu financier.....	26
Résultats attendus et indicateurs de rendement.....	31
Annexes du Plan d'entreprise	
Annexe 1 : Gouvernance d'entreprise.....	33
Annexe 2 : Gestion du risque.....	36
Annexe 3 : Alignement sur les priorités du gouvernement.....	39
Annexe 4 : Partenariats principaux.....	42
Annexe 5 : Conformité aux obligations prévues par la législation et les politiques.....	44
Plan financier, y compris les états financiers et les notes afférentes	
États financiers et notes afférentes.....	46
Budget d'exploitation.....	50
Plan relatif au capital 2021-2022 à 2025-2026.....	58
Plan d'emprunt.....	62

Le Sommaire du Plan d'entreprise de la Banque de développement du Canada (BDC) est fondé sur le Plan d'entreprise 2021-2022 à 2025-2026 de la BDC approuvé par le gouverneur en conseil le 1^{er} avril 2021 sur la recommandation de la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international et de la ministre des Finances.



Sur la page couverture :

- 1 Shelley Stewart, Bar S Ventures
- 2 Savannah Tardif, Be-U Cosmétiques
- 3 Ali Tehrani, Zymeworks

Remarque : L'exercice financier de BDC commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars. Par exemple, l'exercice 2022 commence le 1^{er} avril 2021 et se termine le 31 mars 2022.

BDC cherche à favoriser la compétitivité, la prospérité et l'inclusivité au Canada en aidant les entrepreneurs à bâtir des entreprises résilientes et florissantes. Pour ce faire, nous appliquons de saines pratiques de gestion financière et des risques afin d'assurer notre autosuffisance pour avoir la capacité d'en faire plus pour les entrepreneurs.

Un élément clé de notre mission à titre de banque de développement consiste à veiller à ce que les PME viables aient accès au crédit dont elles ont besoin en période difficile. Pendant la pandémie de COVID-19, BDC a soutenu des milliers d'entrepreneurs supplémentaires en leur fournissant un accès à des capitaux et aux conseils dont ils avaient urgemment besoin en complément des autres programmes offerts par le gouvernement. En collaboration avec des partenaires fédéraux, nous participons activement au groupe de travail visant à accélérer la reprise économique et les échanges commerciaux des entreprises.

Les entrepreneurs continueront d'évoluer dans un contexte économique des plus incertains jusqu'à la distribution d'un vaccin efficace. Notre but est d'aider les entrepreneurs à traverser la crise actuelle et à se positionner pour la reprise, mais nous ne perdons pas de vue que les entreprises doivent gagner en envergure et devenir plus compétitives.

Dans les prochaines années, les mesures que prendra BDC reposeront sur trois objectifs :

1. Élargir l'accès et accroître la portée – Nous continuons à bien faire progresser la réalisation de nombreuses initiatives stratégiques importantes afin de joindre un plus grand nombre d'entrepreneurs. Notre priorité consiste à soutenir le plus grand nombre possible d'entrepreneurs durant la pandémie par le truchement de notre Programme d'accès au crédit (PAC). Au cœur des efforts déployés pour accroître notre portée, l'amélioration de notre canal en ligne était essentielle pour répondre à l'augmentation sans précédent de la demande au début de la pandémie. En parallèle, nous nous activons à accroître l'accès au financement et aux conseils pour les entrepreneurs issus de la diversité et moins bien servis, dont les Noirs, les Autochtones et les personnes de couleur, les femmes et les jeunes, ainsi que pour les nouvelles entreprises.

2. Stimuler la compétitivité des PME – Nous continuons à mettre en place une gamme complète de solutions de financement et de services-conseils qui sont conçues spécifiquement pour aider les entreprises canadiennes à devenir plus concurrentielles et soutenir leurs efforts d'expansion à l'échelle nationale et internationale. Nous voulons particulièrement faire en sorte que les entreprises à croissance rapide et les plus innovantes disposent des ressources nécessaires pour prendre de l'essor. Dans cette optique, nous avons récemment lancé une solution de financement sur actifs de propriété intellectuelle. Nous augmenterons également nos investissements en capital de risque, nous procéderons au lancement d'un Fonds d'investissements en technologies profondes pour investir dans les entreprises très innovantes et nous lancerons un deuxième Fonds d'investissements de croissance pour continuer à soutenir les entreprises de taille moyenne.

3. Offrir une excellente expérience client – Nos clients veulent et ont encore plus besoin que nous leur fournissions plus rapidement et facilement les mêmes services éclairés auxquels ils s'attendent dans d'autres interactions avec les consommateurs et les entreprises. Nous devons leur offrir une expérience en matière de demande de crédit qui est non seulement plus rapide, plus simple et plus adaptée, mais aussi offerte à l'échelle de tous les canaux – en personne, en ligne et au moyen d'appareils mobiles. Parmi les initiatives axées sur l'expérience client que nous mettons en œuvre, nous améliorons et accélérons le processus de demande de petits prêts en ligne. Nous avons également lancé – et continuerons à améliorer au fil du temps – l'application BDC Mobile, qui aiguille nos clients dans l'atteinte de leurs objectifs d'affaires.

Pour être un partenaire indispensable des entrepreneurs en temps de pandémie, de reprise et bien au-delà, nous investissons dans nos outils et revoyons notre culture de travail pour qu'ils soient en phase avec notre ambition de devenir une organisation davantage axée sur le numérique. Nous investissons dans la cybersécurité, dans les TI, dans l'analytique avancée des données et dans l'automatisation des processus afin de mieux comprendre les besoins de nos clients et donc de les servir encore mieux.

Faits saillants financiers

Le présent Plan d'entreprise a été élaboré dans un contexte économique hautement volatil. Cela pourrait se traduire par des écarts importants par rapport aux prévisions.

À mesure que l'économie se redressera, nous continuerons à aider les entrepreneurs à traverser cette période difficile et nous prévoyons accroître notre soutien à ces derniers, compte tenu de la situation actuelle. Au cours de l'exercice 2021, la demande pour nos produits de financement de base a été moins forte que prévu en raison des liquidités sur le marché attribuables aux mesures d'allègement gouvernementales et à nos initiatives dans le cadre du PAC. La reprise ayant été freinée par la deuxième vague d'infections à la COVID-19 et le PAC ayant été prolongé jusqu'à l'exercice 2022 pour continuer de soutenir les entrepreneurs qui subissent les contrecoups de la pandémie, nous anticipons que le ralentissement de la demande pour nos produits de base se poursuivra au cours de l'exercice 2022, mais dans une moindre mesure qu'au cours de l'exercice 2021. Quand l'économie se sera entièrement redressée en 2023, la demande devrait revenir à son niveau d'avant la pandémie.

BDC s'attend à renouer avec la rentabilité au cours de l'exercice 2021 et devrait demeurer rentable pendant la période visée par le présent Plan d'entreprise et dégager un résultat net consolidé de 870 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification. Ceci procurera à la BDC la souplesse accrue nécessaire pour soutenir la réussite à long terme des entrepreneurs canadiens.

L'augmentation prévue du résultat net annuel découlera essentiellement de la hausse des produits d'intérêts nets provenant de Financement, des réductions de la dotation à la provision pour pertes de crédit attendues et de la rentabilité accrue de Capital de croissance et transfert d'entreprise, de Capital de risque et des Programmes incitatifs pour le capital. La diminution de la perte nette du Programme d'accès au crédit et la croissance limitée des charges opérationnelles contribueront également à la hausse du résultat net.

Étant donné que le montant des produits générés par les activités est supérieur à celui du capital requis pour soutenir la croissance du portefeuille, BDC prévoit disposer d'un capital excédentaire pour appuyer davantage les PME et/ou pour verser des dividendes tout au long de la période de planification. La rentabilité de BDC pourrait varier grandement, surtout en raison de la volatilité de la juste valeur de ses investissements.

Notre mission et raison d'être¹

Appuyer les entrepreneurs canadiens en leur fournissant du financement, des capitaux et des services-conseils en accordant une attention particulière aux PME.

Notre aspiration

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

Notre rôle d'intérêt public

Servir les entrepreneurs en offrant des services complémentaires à ceux du secteur privé.

Notre approche

Dans le cadre de nos décisions de crédit indépendantes, nous assumons davantage de risques pour soutenir les entrepreneurs, mais nous le faisons d'une manière qui assure notre viabilité financière.

	C.-B. et Nord	Prairies	Ontario	Québec	Atlantique	Total
% de clients directs ²	12 %	16 %	26 %	37 %	9 %	100 %
Engagement ³ en milliards de dollars	4,9 \$	6,8 \$	11,0 \$	11,2 \$	2,5 \$	36,5 \$
Centres d'affaires	15 %	20 %	29 %	26 %	10 %	100 %

● Clients directs ● Centres d'affaires

Une banque à part

- Nous sommes la banque des entrepreneurs canadiens.
- Nous sommes la première banque canadienne à être certifiée B Corp⁴.

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

- Nous offrons nos services à un nombre croissant d'entrepreneurs dont, actuellement, plus de **50 000** sont des clients directs et plus de **12 000**, des clients indirects.
- Des milliers de clients supplémentaires se sont prévalus des mesures d'allègement liées à la COVID-19 par le truchement de notre Programme d'accès au crédit.
- Nos clients emploient près d'**un million** de personnes et génèrent plus de **350 milliards de dollars** en revenus annuels.
- Nous comptons plus de **100** centres d'affaires à l'échelle du Canada.
- Nous avons une forte présence sur le Web, dont **9 millions** de visites sur bdc.ca et des publications en ligne consultées par plus de **300 000** abonnés uniques.

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

- Nous sommes le plus important investisseur en capital de risque (CR) au Canada et nous investissons directement ou indirectement dans près de **800** entreprises en démarrage canadiennes.
- Nous sommes aussi un commanditaire dans des fonds représentant **71 %** des activités d'investissement de CR au Canada.
- Nous soutenons plusieurs programmes d'accélérateurs et d'incubateurs qui offrent aux entreprises en démarrage à un stade précoce de leur

développement des ressources au-delà du capital.

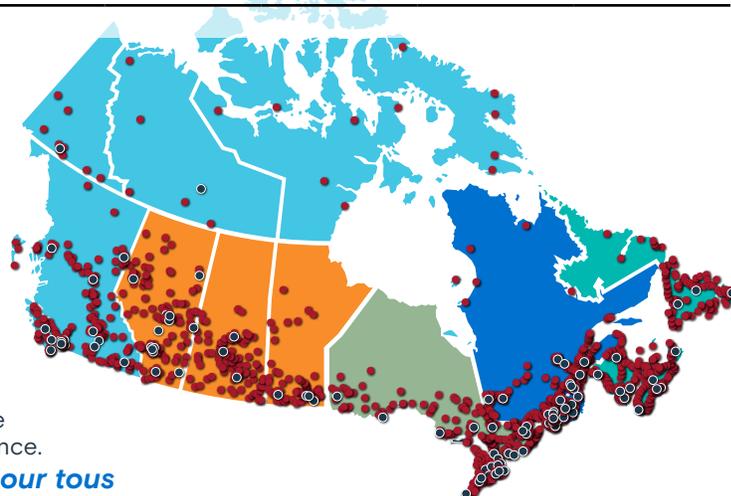
- Nous aidons les entreprises à forte croissance à atteindre de nouveaux sommets au Canada et à l'étranger par l'entremise de notre Programme direction croissance.

Un champion pour tous les entrepreneurs

- Nous avons consenti près de **1,1 milliard de dollars** de financement à des entreprises majoritairement détenues par des femmes depuis l'exercice 2019.
- Dans le cadre de la mise en œuvre continue de notre plan d'action à l'intention des entrepreneurs noirs, nous avons signé l'engagement des chefs d'entreprises de l'initiative BlackNorth.
- Nous avons engagé un montant de **400 millions de dollars** en faveur de **800** clients autochtones à l'échelle du Canada.
- **14 %** de nos clients directs sont des exportateurs, comparativement à **12 %** pour l'ensemble des PME canadiennes⁵.
- Nous fournissons un excellent service à la clientèle, dont **94 %** de nos clients se disent satisfaits.

Fière d'être un employeur de choix

- Au fil des ans, nous avons été récompensés par bon nombre de prix et de certifications décernés



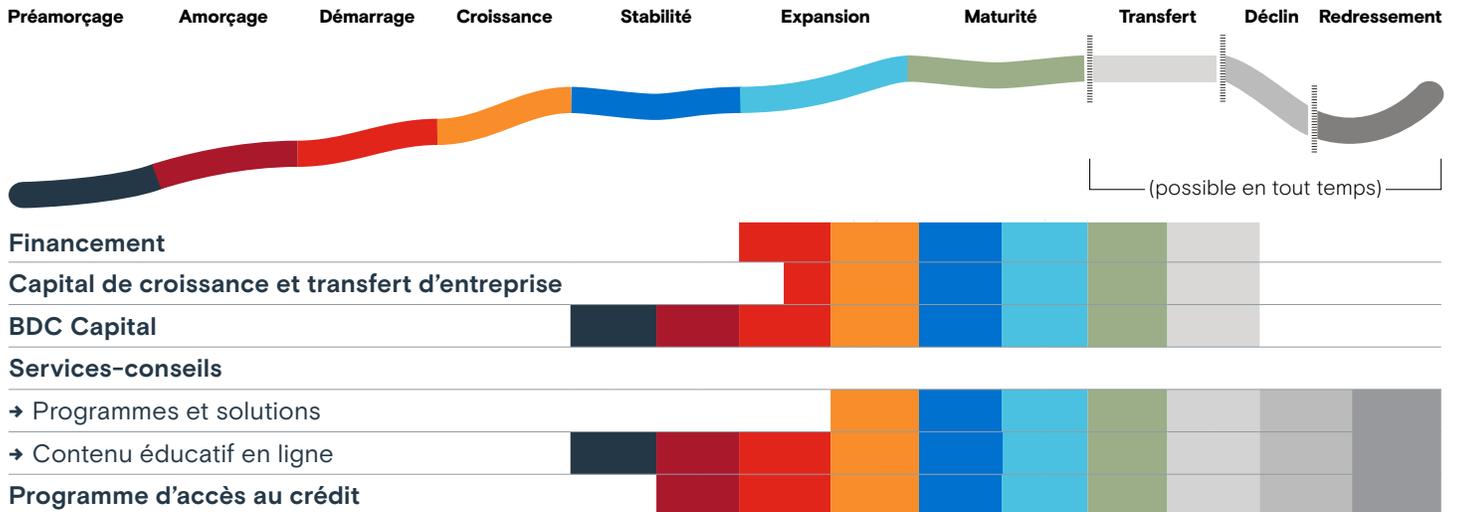
aux entreprises : 100 meilleurs employeurs au Canada, Meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans, Great Place to Work^{MC} et la Certification Parité de La Gouvernance au Féminin.

Rôle complémentaire à celui du secteur privé

- **90,5 %** du portefeuille de BDC a un profil de risque de qualité inférieure⁶, comparativement à **34 %** pour les banques à charte.
- Nous amortissons les chocs lors des ralentissements économiques et des reprises en comblant les écarts pour stimuler l'économie.
- **17 %** de nos prêts (selon la valeur, en dollars, des acceptations) sont accordés en partenariat avec d'autres institutions financières.
- Notre groupe des Comptes spéciaux et l'Unité d'intervention en restructuration fournissent un soutien personnalisé aux clients qui sont aux prises avec des difficultés.
- Nos services-conseils sont offerts en collaboration avec des consultants du secteur privé.

Secteurs d'activité de BDC

Nous appuyons les entrepreneurs tout au long du cycle de vie de leur entreprise grâce aux services offerts par nos différents secteurs d'activité.



Financement

Financement offre du financement à terme aux PME et collabore avec d'autres institutions financières afin d'accroître l'accès au crédit sur le marché au moyen d'opérations de prêts conjoints, de syndication de prêts et de financement indirect.

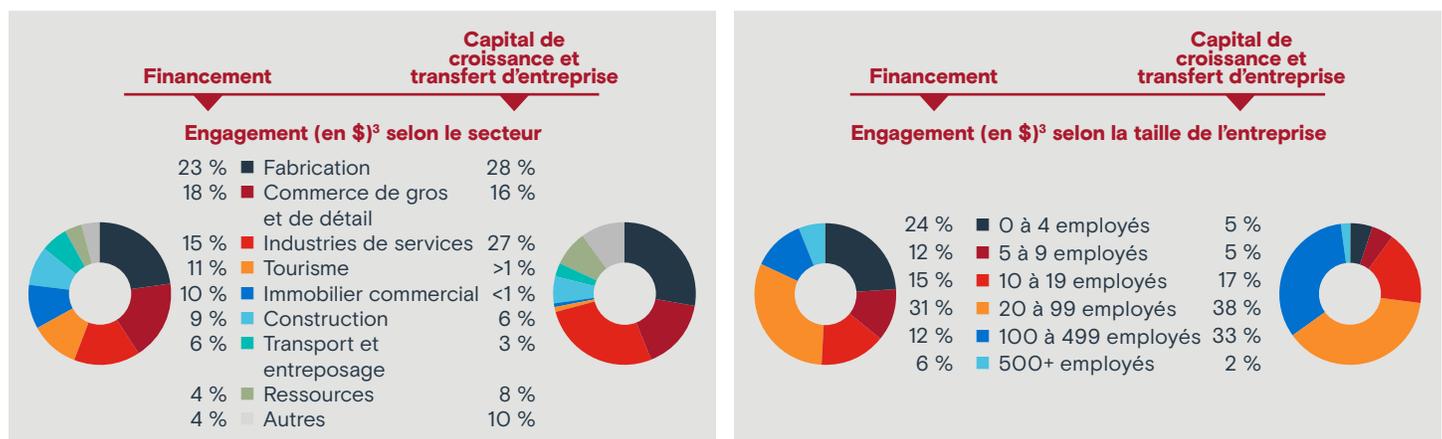
Engagement envers les PME canadiennes

31,5 milliards de dollars

Capital de croissance et transfert d'entreprise

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

1,3 milliard de dollars



Sauf indication contraire, les données indiquées portent sur l'exercice 2020

¹ Loi sur la Banque de développement du Canada, L.C. 1995, ch. 28, art. 4 : « La Banque a pour mission de 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. »

² Clients directs seulement. Les clients ayant reçu des services de plus d'un secteur d'activité n'ont été comptés qu'une seule fois.

³ « Engagement » s'entend de l'encours et des montants non décaissés, au coût, du portefeuille de prêts ou de placements de BDC.

⁴ La certification B Corp est accordée aux entreprises qui remplissent de façon rentable une mission servant l'intérêt général et qui respectent des normes rigoureuses sur le plan environnemental, social, de la gouvernance et du travail.

⁵ Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2017.

⁶ Se rapporte au portefeuille de prêts en cours de Financement. Les profils de risque de qualité inférieure ont une notation de BB+ ou moins.

Secteurs d'activité de BDC (suite)

BDC Capital

BDC Capital comprend les activités de BDC dans l'investissement de croissance, le financement sur actifs de propriété intellectuelle et Capital de risque, qui investit directement dans des entreprises de nombreux secteurs et est également l'investisseur indirect le plus important au Canada dans des fonds privés.

■ Investissements directs de CR	25 %
■ Investissements indirects de CR	33 %
■ Investissement de croissance	4 %
■ Programmes incitatifs pour le capital	38 %



Engagement envers
les PME canadiennes

**2,6 milliards
de dollars**

BDC Capital comprend également les Programmes incitatifs pour le capital, qui englobent la Division des technologies propres, le Fonds de croissance autochtone, le Plan d'action pour le capital de risque et l'Initiative de catalyse du capital de risque.

Services-conseils

BDC investit en vue de fournir aux entrepreneurs des services-conseils à forte valeur ajoutée à un prix abordable. Nous offrons des solutions variées tant aux petites qu'aux grandes entreprises, du contenu éducatif en ligne gratuit et un programme à l'intention des entreprises à forte croissance.

Nbre total de
mandats
1 600+

Clients du Programme
direction croissance
140+

Études en ligne, articles, livres numériques,
vidéos, matériel de formation, etc.
1 200+

Mandats réalisés dans le cadre
du programme Accès⁷
2 900+

Programme d'accès au crédit

Les mesures prises relativement à la COVID-19 ont été regroupées sous le Programme d'accès au crédit (PAC). Grâce à nos mesures d'allègement, nous avons étendu notre rayon d'action pour joindre des dizaines de milliers d'entrepreneurs qui n'avaient jamais fait partie de nos clients auparavant et avons accru le soutien offert à nos clients actuels. Cette action a été menée de concert avec le gouvernement fédéral et avec le secteur privé pour aider les entrepreneurs durant la crise.

⁷ Le programme Accès permet aux entrepreneurs de bénéficier d'une consultation gratuite avec un expert de BDC afin d'obtenir des conseils sur la façon de relever les défis que pose la pandémie de COVID-19. Nombre de mandats au 31 octobre 2020. Se reporter à la page 16 pour plus de précisions.

BDC tient compte de facteurs économiques et de facteurs liés aux marchés lors de la planification de ses activités et de ses investissements. Le Plan d'entreprise de BDC est fondé sur les observations et hypothèses décrites ci-après.

Conditions économiques

L'activité économique mondiale a fortement reculé en 2020, la majorité des pays ayant imposé un confinement pour ralentir la propagation du coronavirus. L'ampleur de la récession mondiale dépendra de la gravité des vagues d'infections et des perturbations économiques que pourraient entraîner de nouveaux confinements. Le scénario de base du Fonds monétaire international prévoit une contraction de 4,4 % du PIB en 2020, suivie d'un redressement de 5,2 % en 2021⁸. Selon un scénario pessimiste, la croissance du PIB pourrait osciller autour de 2 % en 2021, advenant l'impossibilité de distribuer des vaccins efficaces⁹.

L'économie de la plupart des pays s'est solidement redressée depuis la réouverture à la fin du printemps, certains secteurs ayant même enregistré une reprise en forme de V, notamment le commerce de détail aux États-Unis et en Europe et l'immobilier en Amérique du Nord. En Chine, la croissance du PIB enregistrée à l'automne 2020 s'est avérée supérieure aux niveaux atteints l'année précédente et pourrait bien témoigner d'une expansion globale de l'économie en 2020. Les pays développés devraient connaître une forte reprise économique en 2021, sans toutefois que leur PIB revienne, dans la majorité des cas, aux niveaux d'avant la crise d'ici le début ou le milieu de 2022.

Au Canada, les facteurs fondamentaux étaient relativement solides avant le début de la crise. Le taux de chômage avait atteint un creux historique et le PIB augmentait selon son rythme potentiel à long terme (soit environ 2 %). Au cours de la période de confinement de deux mois au printemps, l'activité économique s'est repliée de 18 % et, depuis, le taux de chômage demeure élevé sous l'effet des trois millions de pertes d'emploi survenues au Canada au début de cette période.

La réouverture de l'économie a favorisé une reprise vigoureuse qui a permis de récupérer près de 80 % des emplois et les trois quarts du PIB perdus. Le refoulement de la demande et l'augmentation du revenu disponible découlant des transferts gouvernementaux ont profité aux ventes de détail qui ont rejoint les niveaux de 2019. Le nombre de mises en chantier a également progressé au troisième trimestre.

Toutefois, la reprise complète de l'économie nécessitera plus de temps. La gravité des vagues subséquentes d'infections à la COVID-19 déterminera combien de temps il faudra pour que les niveaux d'activité reviennent aux niveaux d'avant la pandémie. Nous anticipons un rythme de reprise lent étant donné que les secteurs accusant un retard demeureront vulnérables jusqu'à la distribution de vaccins. Parmi ces secteurs, mentionnons les arts, le divertissement et les loisirs, et les services d'hébergement et de restauration, dont le ralentissement est en partie attribuable au recul marqué du tourisme. Pour ces secteurs qui continuent de tourner à un rythme d'environ la moitié de celui d'avant la crise, il y a peu de place pour la croissance compte tenu des mesures de distanciation sociale mises en place. Au nombre des secteurs présentant un risque de baisse important se trouvent celui des services aux entreprises (la situation de l'immobilier commercial est particulièrement préoccupante) ainsi que celui du pétrole et du gaz, qui doit composer avec des stocks massifs et un potentiel de croissance à court terme limité de la demande.

Somme toute, nous prévoyons une contraction de 5,5 % du PIB canadien en 2020, suivie d'une croissance de 4 % en 2021. Les nouvelles positives de la mise au point de vaccins efficaces laissent entrevoir un potentiel de croissance pour 2021. À moins que le virus ne force les gouvernements à imposer de nouveaux confinements, l'économie canadienne devrait revenir à son niveau d'avant la pandémie d'ici le milieu de 2022. Cependant, tout reconfinement ou retard dans la distribution de vaccins efficaces pourraient faire en sorte que la reprise complète ne survienne pas avant le quatrième trimestre de 2023.

Accès aux capitaux et aux conseils

La Banque du Canada a adopté des politiques monétaires expansionnistes qui se sont traduites par une hausse des liquidités pour les institutions financières et par une diminution des taux d'intérêt. Le ralentissement actuel étant attribuable à la faible demande de biens et de services, nous ne prévoyons pas que des pressions seront exercées sur la capacité ou sur les prix dans un avenir rapproché. Les taux d'intérêt effectifs accordés aux entreprises ont fléchi et devraient demeurer bas pendant au moins quelques années, surtout parce que la reprise devrait être lente.

⁸ Données du FMI, <https://www.imf.org/external/datamapper/>, au 27 novembre 2020.

⁹ Données de l'OCDE, <http://www.oecd.org/perspectives-economiques/>, au 24 septembre 2020.

La demande de crédit de la part des entrepreneurs demeure vigoureuse, mais se présente différemment d'avant la récession. Nous avons observé une hausse du nombre d'entreprises à la recherche de financement, mais une baisse du montant total décaissé. Les intentions d'investissement ont fléchi, ce qui s'est traduit par une diminution de la demande de financement de bâtiments, de machinerie et d'équipement, et d'acquisitions –projets qui requièrent habituellement un financement important. Les entreprises semblent être plus intéressées par des prêts de fonds de roulement d'un montant moins élevé pouvant les aider à traverser la récession.

Avant la pandémie, le secteur des services financiers au Canada connaissait une période de croissance et de prospérité sans précédent. Le marché était très liquide et l'accès aux capitaux n'avait jamais été plus facile pour les PME. Contrairement aux récessions précédentes, la crise de la COVID-19 n'a pas entraîné une diminution marquée des liquidités mises à la disposition des entrepreneurs. Des précisions sur le contexte de financement actuel sont fournies ci-après.

- Afin d'aider les entrepreneurs à faire face à la pandémie, les gouvernements ont mis en place plusieurs programmes qui répondent à la plupart de leurs besoins de liquidités.
- Les institutions financières ont joué un rôle essentiel dans l'aide apportée aux PME pour composer avec les effets préliminaires de la crise en déployant les mesures d'aide gouvernementale et en proposant des reports de paiements.
- Depuis la crise financière de 2008-2009, les prêteurs en ligne sont devenus une importante source de crédit pour un certain nombre de petites entreprises. Même s'ils sont mieux positionnés pour composer avec la transformation numérique qui s'opère dans le domaine bancaire, ces prêteurs sont toutefois plus vulnérables que les institutions financières traditionnelles en période de récession. Au cours de la crise actuelle, leurs sources de capital s'amenuisent et ils disposent habituellement d'assez peu de réserves pour consentir des reports de paiements aux clients et pour absorber les pertes. Cette situation crée des conditions favorables à une vague de consolidation au sein du secteur.

- Les grandes entreprises technologiques sont florissantes du fait de l'essor du commerce électronique. Elles poursuivent activement leur incursion dans les services financiers en fournissant de plus en plus du financement aux PME sur leurs plateformes, notamment sous forme de prêts à court terme et d'avances au comptant.
- Les activités de financement par capital de risque ont été limitées depuis le début de la pandémie. Les investisseurs en CR se sont concentrés sur leurs portefeuilles existants et, en règle générale, en sont à conclure des transactions amorcées avant la crise. Sur une note plus positive, le secteur des technologies est demeuré résilient au début de la pandémie et sa croissance rapide devrait encourager les investisseurs à se projeter dans le long terme.

En ce qui concerne le besoin d'obtenir des conseils d'affaires, les entrepreneurs ont de tout autres priorités en raison de la pandémie. Étant donné que, selon nos recherches, bon nombre d'entreprises envisagent de réduire leurs coûts d'exploitation au cours de la prochaine année, nous anticipons qu'elles seront nombreuses à comprimer les dépenses relatives aux services-conseils et à se tourner vers des solutions de services-conseils à faible coût, subventionnées ou sans frais. Toutefois, les propriétaires d'entreprise accorderont la priorité à la gestion des finances, à la réduction des coûts, aux gains d'efficacité et à l'investissement dans la technologie, ce qui stimulera la demande de conseils connexes. Sur le plan de l'offre, le marché des services-conseils demeure mitigé. Les grandes entreprises de consultation continuent de se consacrer surtout aux besoins des sociétés d'envergure. Le reste du marché est très fragmenté et constitué de petites entreprises et de fournisseurs de services indépendants.

Tendances importantes ayant des répercussions sur les PME canadiennes

Alors que les entreprises canadiennes menaient leurs activités dans un contexte économique enviable au début de 2020, la pandémie de COVID-19 a exercé de graves pressions financières sur bon nombre d'entre elles. En effet, une vaste majorité des PME canadiennes ont enregistré une baisse de leurs revenus et de leurs bénéfices et, par conséquent, le niveau d'endettement de nombre d'entre elles a considérablement augmenté.

Malgré les difficultés des derniers mois, les résultats de nos recherches démontrent que la plupart des entrepreneurs ont toujours bon espoir que leur entreprise pourra traverser la crise. En fait, ils sont tournés vers l'avenir et font preuve d'ingéniosité pour s'adapter au nouveau monde des affaires. Ce faisant, ils doivent tenir compte des tendances qui suivent.

→ **Incertitude découlant de la pandémie de COVID-19 :** Tant que des vaccins efficaces n'auront pas été distribués, l'incertitude prévaudra. Cela aura une incidence défavorable sur le niveau de l'activité économique ainsi que sur les investissements des entreprises. Alors que l'économie canadienne mettra du temps pour revenir à son niveau d'avant la pandémie, les entreprises s'activeront à maintenir leurs flux de trésorerie et à gérer leur niveau d'endettement. De surcroît, elles continueront à s'adapter aux nouvelles préférences des consommateurs, à renforcer leurs chaînes d'approvisionnement et à veiller au respect des mesures sanitaires et de sécurité mises en place en lien avec la COVID-19, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur leur rentabilité.

→ **Essor du commerce électronique :** Selon nos études, durant la première vague de la pandémie, plus de la moitié des consommateurs ont fait davantage d'achats en ligne. Cela signifie que la pandémie a accéléré la croissance du commerce électronique tant pour les entreprises de détail que pour les commerces interentreprises. Les PME canadiennes devront renforcer leur présence en ligne pour demeurer compétitives étant donné que seulement 46 % d'entre elles effectuent actuellement des ventes en ligne¹⁰. De plus, près d'un tiers des entrepreneurs qui vendent en ligne indiquent que ce canal rapporte moins que leurs activités traditionnelles. Le commerce électronique transforme l'environnement des affaires pour les entrepreneurs et présente autant des possibilités que des défis.

→ **Adoption de nouvelles technologies :** L'analyse de données à grande échelle, l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine, la robotisation et l'internet des objets redessinent les modèles d'affaires de tous les secteurs. Ces technologies présentent des possibilités de réduction des coûts, de gains d'efficacité, d'innovation et d'expansion dans de nouveaux marchés. Cela dit, leur mise en œuvre pose des défis, tout particulièrement pour les PME dont les ressources financières et l'expertise sont plus limitées.

→ **Pénurie de main-d'œuvre :** Avant la pandémie, bien des PME avaient de la difficulté à recruter des travailleurs, reflet de la population vieillissante du Canada. Les baby-boomers, qui représentent un nombre important de travailleurs, approchent de la retraite et il y a moins de jeunes Canadiens pour les remplacer au sein de la main-d'œuvre. La pandémie a calmé la situation, mais ne changera en rien les données fondamentales qui font état d'une population vieillissante. À mesure que l'économie se redressera, les entrepreneurs seront à nouveau aux prises avec des difficultés de recrutement au cours des années à venir. Les investissements dans la technologie constituent une façon d'atténuer ce défi.

¹⁰ BDC, Sondage sur l'incidence de la COVID-19 sur les PME canadiennes, juin 2020.

BDC sera là pour les entrepreneurs et leur offrira le soutien dont ils ont besoin, au moment et de la façon qui leur conviennent. En parallèle, nous appliquerons de saines pratiques de gestion financière et des risques afin d'assurer notre autosuffisance et de pouvoir en faire plus pour les entrepreneurs. Nous ne perdrons pas de vue que les entreprises canadiennes doivent gagner en envergure et devenir plus compétitives pour réussir. Nous évaluons constamment l'évolution des besoins des entrepreneurs et adaptons nos solutions pour mieux y répondre. Nos activités au cours de la période de planification seront guidées par les trois objectifs suivants.

Objectifs

Quoi de neuf?

1. Élargir l'accès et accroître la portée

BDC s'efforce de joindre un plus grand nombre d'entrepreneurs et d'avoir un plus grand impact sur leurs entreprises, dans les bons comme dans les mauvais moments. C'est particulièrement vrai pour les entrepreneurs moins bien servis et issus de la diversité, qui ont été très durement touchés par la pandémie. En travaillant avec nos partenaires des secteurs public et privé, nous pourrions aider davantage d'entrepreneurs à traverser la récession et à prospérer durant la reprise.

- Notre Programme d'accès au crédit (PAC) nous permet d'aider des milliers de PME fortement ébranlées par la pandémie à absorber les chocs. Grâce aux initiatives que nous mettons en œuvre directement et en collaboration avec certains prêteurs du secteur privé dans le cadre du PAC, nous pouvons répondre aux besoins urgents de flux de trésorerie d'autant d'entreprises viables que possible.
- Une série de nouveaux articles, d'outils en ligne, de webinaires et d'événements virtuels ont été élaborés pour fournir des renseignements précieux aux entrepreneurs en temps de pandémie.
- Les améliorations apportées à notre canal en ligne nous ont donné les moyens de joindre un nombre croissant d'entrepreneurs et ont joué un rôle déterminant dans le soutien offert en temps de pandémie.
- Nous offrons un soutien accru aux propriétaires d'entreprises moins bien servis. Notamment, nous négocions des alliances avec plusieurs groupes d'entrepreneurs noirs dans le cadre de notre plan d'action visant à accroître notre soutien.
- En ce qui a trait à nos initiatives de financement indirect, nous avons récemment fait équipe avec une importante coopérative de crédit pour accroître davantage l'accès aux capitaux.

2. Stimuler la compétitivité des PME

Nous savons que la réussite à long terme des entreprises repose sur leur capacité à accroître leur productivité, à innover et à prendre de l'expansion à l'échelle nationale et internationale. C'est pourquoi nous déployons des efforts pour qu'elles disposent des capitaux et des conseils dont elles ont besoin pour atteindre ces objectifs, en concentrant notamment nos efforts sur les entreprises à croissance rapide les plus innovantes, dont la réussite est cruciale pour la prospérité du Canada.

- Nous avons procédé au déploiement complet d'équipes client qui conjuguent financement et conseils d'experts pour appuyer les ambitions de croissance des entreprises de plus grande taille par la prestation d'un service intégré et sur mesure.
- Nous lançons un deuxième Fonds d'investissements de croissance pour continuer à soutenir les entreprises de taille moyenne et faciliter les acquisitions en période post-COVID.
- En plus d'augmenter nos investissements en capital de risque, nous prévoyons aussi lancer un nouveau Fonds d'investissements en technologies profondes pour combler le manque de financement qui perdure dans la commercialisation de l'innovation dans ce domaine.
- Nous avons récemment constitué une équipe d'experts en financement sur actifs de propriété intellectuelle et lancé un Fonds d'investissements en propriété intellectuelle de 160 millions de dollars.
- Notre équipe de Services-conseils a lancé une nouvelle solution pour mieux soutenir les efforts que les petites entreprises, conscientes de l'évolution importante des habitudes des consommateurs, déploient pour commencer à vendre en ligne ou accroître leur présence en ligne.
- Notre nouveau partenariat avec le Programme d'accélération du commerce international viendra renforcer notre collaboration visant à appuyer les exportateurs canadiens. Nous travaillons conjointement avec EDC dans le cadre d'un projet pilote visant à offrir des conseils d'affaires sur l'expansion à l'international.
- Nous collaborons avec des partenaires fédéraux dans le cadre d'un groupe de travail visant à accélérer la reprise économique et les échanges commerciaux des entreprises.

3. Offrir une excellente expérience client

Pour joindre un plus grand nombre d'entrepreneurs et mieux les servir, BDC doit créer une expérience à la fois plus rapide, plus simple et plus personnalisée pour les clients de ses différents canaux. Afin de fournir ce niveau de service, nous aurons de plus en plus recours à la technologie numérique pour réduire les frictions dans les interactions avec les clients et pour améliorer la rapidité et la facilité de faire affaire avec nous.

- Nous améliorons et accélérons notre processus de demande de petits prêts en ligne grâce à l'automatisation.
- Nous offrons aux clients des suggestions pour les aider à atteindre leurs objectifs d'affaires par le truchement de BDC Mobile, notre nouvelle application à l'intention des clients.
- Nous avons lancé l'application Indicateurs qui établit une comparaison entre les indicateurs de performance clés d'un client et les données de référence du secteur et permet aux employés d'avoir des conversations plus constructives avec les clients.
- Nous mettons en œuvre une stratégie pour devenir une organisation axée sur les données afin de mieux soutenir les entrepreneurs.

À titre de banque de développement du Canada, BDC aide les entrepreneurs de tous les secteurs et de partout au pays à obtenir les ressources financières et les conseils nécessaires à leur réussite. Nos solutions de financement soutiennent leurs efforts visant à faire croître plus rapidement leur entreprise et à la rendre plus concurrentielle en leur offrant des prêts à terme pour renforcer leur fonds de roulement et financer leurs projets d'expansion, comme l'achat d'immobilisations corporelles, de machinerie et de technologie, et les acquisitions d'entreprises.

Nous continuons à bien faire progresser la réalisation de nombreuses initiatives stratégiques importantes mises en œuvre afin de joindre un plus grand nombre d'entrepreneurs. Ces initiatives permettent entre autres d'accorder de l'aide à autant d'entrepreneurs que possible pendant les périodes difficiles, de répondre à leurs besoins au moyen d'une variété de canaux, d'accompagner de façon ciblée les entrepreneurs moins bien servis et les groupes d'entrepreneurs issus de la diversité et d'offrir gratuitement une panoplie de conseils, de contenu et d'outils.

Aider les entrepreneurs pendant les périodes difficiles

Un élément clé de la mission de BDC à titre de banque de développement vise à assurer que les PME viables ont accès au crédit dont elles ont besoin en période difficile. Nous nous en acquittons en offrant des services complémentaires à ceux du secteur privé de façon à combler les lacunes du marché du financement commercial. L'importance de ce rôle a été démontrée à maintes reprises au fil du temps. Par exemple, dans le contexte de la crise financière et de la récession de 2008-2009, nous avons aidé les entreprises et l'économie à absorber les chocs en augmentant de façon marquée le financement accordé aux PME. En réaction à l'effondrement des prix du pétrole en 2014-2016, nous avons accru notre financement à l'intention du secteur du pétrole et du gaz, puis en décembre 2018, nous avons ajouté une enveloppe à ce financement.

Alors que des mesures de confinement étaient imposées au printemps 2020 afin de ralentir la propagation du coronavirus, les entrepreneurs ont soudainement éprouvé de graves problèmes de flux de trésorerie et un besoin urgent de crédit. Encore une fois, nous avons su intervenir rapidement afin d'offrir de l'aide aux entrepreneurs dans cette période de grande nécessité. Nous avons atténué l'effet de la pandémie en augmentant considérablement notre soutien aux entrepreneurs. Nous avons adapté nos processus et réaffecté nos employés pour que l'argent puisse se retrouver plus rapidement entre les mains des propriétaires d'entreprises. Nous avons également modifié nos critères d'admissibilité afin de pouvoir répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'entrepreneurs. Pour leur part, nos clients admissibles existants se sont vu offrir la possibilité de reporter, jusqu'à six mois, le remboursement du capital pour leur donner la marge de manœuvre financière dont ils ont besoin.

Grâce à nos mesures d'allègement, nous avons pu répondre aux besoins de milliers d'entrepreneurs qui ne faisaient pas partie de nos clients auparavant et accroître notre soutien à nos clients existants. Ces mesures décisives ont été rapidement mises en œuvre de concert avec le gouvernement fédéral et le secteur privé afin d'aider les entrepreneurs à traverser la crise.

Nos mesures relatives à la COVID-19 sont regroupées sous le **Programme d'accès au crédit (PAC)** et offertes directement par nous ou en collaboration avec le secteur privé.

Initiatives mises en œuvre directement par BDC

Nous avons adapté et amélioré nos produits et nos services afin de répondre à la forte hausse de la demande provenant des entrepreneurs ayant un besoin urgent de capitaux pendant la pandémie. À leur sommet pendant la première vague, les volumes ont été presque 10 fois plus élevés que ceux de l'année précédente en ce qui a trait au nombre de prêts et plus de 14 fois plus élevés pour ce qui est de la valeur en dollars – pour le même type de prêts.

- ➔ À l'égard des demandes de prêts en ligne, nous avons relevé le seuil du risque de crédit et réduit la tarification. Bien que BDC ait appliqué par le passé une tarification variable fondée sur le risque, nous appliquons de façon uniforme et temporaire un taux d'intérêt réduit sur les prêts dans le cadre de cette initiative.
- ➔ Nous avons offert aux entreprises admissibles des prêts de fonds de roulement, jusqu'à concurrence de 2 millions de dollars, assortis de modalités souples, comme le report des remboursements du capital, afin de les aider à maintenir leurs activités jusqu'à ce que la situation se stabilise. Nous avons aussi appliqué un taux d'intérêt réduit dans le cadre de cette initiative.
- ➔ Afin de soutenir le marché du capital de risque au Canada, BDC a mis en place le Programme financement relais. Ce programme d'octroi de financement équivalent sous forme de billets convertibles vise à accroître le financement par capital de risque offert aux entreprises ayant essuyé d'importants revers en raison de la pandémie. En vertu du programme, BDC accorde un financement jusqu'à concurrence de 100 % de la contribution de syndicats d'investisseurs privés qui ont organisé des rondes de financement d'au moins 250 000 \$ depuis le 1^{er} février 2020.

Initiatives mises en œuvre en collaboration avec le secteur privé

Programme de crédit aux entreprises

Le Programme de crédit aux entreprises (PCE) répond, dans le cadre d'une approche de collaboration, aux besoins financiers des entrepreneurs pendant la pandémie. S'appuyant sur une relation bien établie avec Exportation et développement Canada (EDC) et les prêteurs du secteur privé, BDC offre avec leur collaboration un soutien aux entreprises canadiennes financièrement viables de tous les secteurs et de toutes les régions. Nos efforts, conjugués à ceux d'EDC et à une série d'autres mesures d'allègement du gouvernement fédéral, visent à combler les lacunes en matière d'accès au financement pour les entrepreneurs touchés par la pandémie. Le PCE comprend notamment les initiatives suivantes.

Par l'entremise du **Programme de cofinancement**, BDC répond aux besoins en matière de flux de trésorerie opérationnels des PME en leur accordant des prêts, conjointement avec des institutions financières du secteur privé. En vertu du Programme de cofinancement, les entreprises admissibles peuvent obtenir des montants de crédit supplémentaire jusqu'à concurrence de 12,5 millions de dollars, dont une tranche de 80 % est fournie par BDC, et la tranche de 20 % restante, par l'institution financière principale de l'entreprise.

Pour les entreprises de taille moyenne dont les besoins de financement dépassent le montant des prêts offerts par l'entremise d'autres mesures du PCE et de mesures prises directement par BDC, le **Programme de financement pour les moyennes entreprises** donne accès à du crédit additionnel pour compléter les facilités de crédit actuelles des entreprises, et BDC travaille étroitement avec leurs prêteurs principaux. Un aspect du programme cible tout particulièrement le secteur du pétrole et du gaz afin de faciliter l'accès au soutien à l'intention des producteurs admissibles, des entreprises de services pétroliers et des fournisseurs du marché intermédiaire. Ces prêts commerciaux, sous forme de prêts subordonnés, se situent entre 12,5 millions de dollars et 60 millions de dollars chacun. Une tranche de 90 % du montant total est fournie par BDC et les 10 % restants, par l'institution financière principale de l'entreprise.

Programme de crédit pour les secteurs très touchés

Dans son Énoncé économique de l'automne de 2020, le gouvernement fédéral a annoncé un nouveau programme visant à fournir des liquidités additionnelles aux entreprises des secteurs les plus durement touchés par la pandémie de COVID-19, comme le tourisme, l'hébergement, les arts et la culture, et l'aviation. En vertu du Programme de crédit pour les secteurs très touchés (PCSTT), les institutions financières fourniront aux entreprises admissibles des prêts allant jusqu'à 1 million de dollars. Ces prêts à faible taux d'intérêt seront garantis à 100 % par BDC et seront assortis de périodes prolongées de remboursement pouvant atteindre 10 ans.

À mesure que l'économie rouvrira, la reprise a été inégale, faisant en sorte que certains secteurs et entrepreneurs s'en sont mieux sortis que d'autres. Pour bien des entreprises, la situation financière continue d'être difficile, leur dette s'est accrue et leur avenir demeure incertain. C'est pourquoi nous sommes prêts à en faire plus pour les aider dans les mois et les années à venir.

Joindre un plus grand nombre d'entrepreneurs au moyen de divers canaux

Nous joignons un nombre croissant d'entrepreneurs partout au Canada en offrant nos produits et nos services par l'intermédiaire de plus d'un canal.

Notre **présence physique**, avec plus de 100 centres d'affaires, nous permet d'offrir des services en personne aux propriétaires d'entreprises dont les besoins de financement sont plus complexes.

En même temps, la croissance rapide de nos **canaux en ligne** a été au cœur de nos efforts pour joindre plus d'entrepreneurs, y compris ceux situés en régions éloignées où nous ne sommes pas présents physiquement. Nos plateformes numériques ont joué un rôle crucial dans notre capacité de répondre à la hausse sans précédent de demandes de financement pendant la crise de la pandémie, y compris de permettre à nos employés de faire du télétravail.

Nous joignons davantage d'entrepreneurs et avons un plus grand impact sur eux en collaborant avec des organisations des secteurs privé et public qui, comme BDC, ont pour objectif d'assurer la réussite des PME canadiennes. Grâce à ces **partenariats**, nous collaborons à renforcer l'environnement propice au démarrage et à la croissance d'une entreprise au Canada, y compris en donnant accès à nos produits et à nos services par l'intermédiaire des canaux de nos partenaires, tout en privilégiant le soutien aux entrepreneurs moins bien servis.

La pandémie de COVID-19 a fait ressortir la valeur de nos partenariats qui nous ont permis de travailler rapidement et efficacement avec les institutions financières privées afin de pouvoir offrir le PCE et le PCSTT. Nous tirons également avantage d'autres relations solides afin d'offrir de l'aide à des groupes ciblés d'entrepreneurs pendant cette période difficile et au-delà. Se reporter à l'annexe 4 pour consulter la liste exhaustive de nos partenariats.

Grâce aux **solutions de financement indirect et de financement syndiqué**, nous travaillons avec d'autres institutions financières et intermédiaires afin d'accroître l'accès des entreprises canadiennes aux capitaux. Par l'intermédiaire de Financement indirect, nous consentons des prêts garantis par des portefeuilles d'actifs financiers, comme des prêts et des baux portant sur du matériel, ou assortis d'autres types de garantie, notamment des liquidités et des comptes clients, et nous atténuons le risque des transactions pour les institutions financières qui octroient des prêts aux entrepreneurs. Nous avons récemment conclu pour la première fois un partenariat avec une importante coopérative de crédit, ce qui témoigne des efforts que nous faisons pour collaborer avec un nombre grandissant de partenaires afin d'étendre notre rayon d'action. Par l'intermédiaire de Financement syndiqué, nous contribuons à combler les lacunes du marché en fournissant aux moyennes et grandes entreprises du financement par emprunt de premier rang dans le cadre de transactions syndiquées menées principalement par d'autres banques.

Soutenir les entrepreneurs moins bien servis et les entrepreneurs issus de la diversité

En tant qu'entrepreneurs, les femmes, les jeunes, les Noirs, les Autochtones ou les personnes de couleur font traditionnellement face à plus de défis en ce qui a trait à l'exploitation et à la croissance de leur entreprise, dont la difficulté à obtenir des capitaux. Selon une recherche de Statistique Canada, la COVID-19 a exacerbé ces difficultés. Cette recherche a démontré que les entreprises détenues par des entrepreneurs provenant de ces groupes étaient non seulement plus durement touchées que les autres pendant la pandémie, mais aussi qu'elles voyaient leurs demandes liées à la COVID plus souvent refusées par les institutions financières¹¹.

Femmes entrepreneurs

Actuellement, seulement 16 % des PME au Canada sont détenues majoritairement par des femmes et ces dernières font face à davantage d'obstacles à l'expansion de leur entreprise que les hommes. En général, les récessions touchent plus durement les secteurs où les femmes sont sous-représentées, comme ceux de la fabrication et de la construction, mais ce sont les secteurs de l'hébergement, du tourisme et du commerce de détail où les femmes sont surreprésentées qui ont été les plus affectés par la crise de la COVID-19. C'est une des raisons qui expliquent que la pandémie a amplifié les difficultés que devaient déjà surmonter les femmes entrepreneurs avant la crise.

Dans le cadre de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du Canada annoncée dans le budget de 2018, BDC s'était donné pour objectif de consentir 1,4 milliard de dollars en financement sur trois ans aux entreprises majoritairement détenues par des femmes. Cet engagement s'inscrivait dans une vaste stratégie nationale visant à aider un plus grand nombre de femmes à démarrer leur propre entreprise et à la faire croître plus rapidement grâce à du financement, à des services-conseils et à des investissements en capital.

Nous avons atteint notre cible sur trois ans plus tôt que prévu et avons augmenté considérablement le nombre de femmes entrepreneurs auxquelles nous offrons du financement. Nous demeurons déterminés à aider les femmes entrepreneurs tout au long de la pandémie et de la reprise. À la prochaine phase de notre stratégie, nous continuerons à porter notre attention sur les quatre éléments suivants.

- **Accroître l'accès aux capitaux** – En nous appuyant sur les progrès substantiels réalisés au cours des trois dernières années, la prochaine phase de notre stratégie continuera d'accroître l'accès aux capitaux pour les femmes pendant la pandémie et pendant la reprise.
- **Favoriser l'égalité des sexes dans le secteur de la technologie** – Le Fonds pour les femmes en technologie de 200 millions de dollars est l'un des plus importants fonds de capital de risque au monde qui se consacre à investir dans des entreprises technologiques dirigées par des femmes et dans des fonds qui sont gérés par au moins une partenaire féminine. Pour en apprendre davantage sur le Fonds pour les femmes en technologie, se reporter à la page 20.
- **Aider les femmes à gérer leur entreprise** – Nous cherchons à comprendre les besoins des femmes entrepreneurs et à leur fournir, directement ou par l'intermédiaire de partenariats, des conseils pratiques sur un éventail de problèmes de gestion ainsi que des formations particulières et des occasions de réseautage personnalisées en fonction de leurs besoins.
- **Offrir un leadership éclairé et être le promoteur de l'écosystème des femmes entrepreneurs** – Nous contribuons à la création d'un écosystème dynamique pour les femmes entrepreneurs au moyen de partenariats, de formations, d'événements de réseautage, de contenus et d'autres types de soutien.

¹¹ Statistique Canada, Tableau 33-10-0241-01 Résultat des demandes de crédit présentées par les entreprises auprès d'institutions financières en raison de la COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise; tableau 33-10-0229-01 Ampleur des diverses répercussions de la COVID-19 sur les entreprises, selon les caractéristiques de l'entreprise.

Nouvelles entreprises et jeunes entrepreneurs

Les nouvelles entreprises et les jeunes entrepreneurs ont souvent de la difficulté à trouver les capitaux et les conseils dont ils ont besoin pour démarrer et croître. Dans la plupart des cas, ils n'ont pas suffisamment de revenus et manquent de savoir-faire commercial.

Pour les aider, nous avons conclu un solide partenariat avec Futurpreneur Canada, un organisme national sans but lucratif qui offre du mentorat, du financement et d'autres ressources d'affaires aux jeunes entrepreneurs. BDC et Futurpreneur travaillent en collaboration pour faire la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes et accroître le financement offert aux jeunes entrepreneurs (de 18 à 39 ans). Dans le cadre du récent renouvellement de notre entente de prêts conjoints, des prêts jusqu'à concurrence de 60 000 \$ sont accordés par Futurpreneur et BDC.

Dans le but constant d'aider les nouvelles entreprises, nous continuons à offrir des services-conseils et des fonds pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, les dépenses de marketing et les frais de démarrage. De plus, BDC continue d'effectuer des investissements directs et indirects de capital de risque dans les entreprises en démarrage. Pour en apprendre davantage sur Capital de risque, se reporter à la page 19.

Entrepreneurs autochtones

Nous croyons que l'entrepreneuriat joue un rôle important dans le progrès économique et social des peuples autochtones au Canada. Toutefois, nous reconnaissons également que les entrepreneurs autochtones doivent surmonter des défis uniques pendant les étapes de démarrage et de développement d'une entreprise.

Les Services bancaires aux Autochtones de BDC sont composés d'une équipe de directeurs de comptes disséminés à l'échelle du pays afin de répondre spécifiquement aux besoins des entrepreneurs autochtones. De concert avec d'autres parties prenantes, les Services bancaires aux Autochtones mettent tout en œuvre pour améliorer l'accès au financement, aux conseils et à la formation entrepreneuriale.

À l'heure actuelle, BDC a engagé un montant de 400 millions de dollars pour soutenir 800 clients autochtones partout au Canada.

- Notre Prêt aux entrepreneurs autochtones est conçu de façon à soutenir le lancement et la croissance des entreprises dans les réserves et hors réserve en prêtant jusqu'à 350 000 \$ aux propriétaires d'entreprises.

- BDC continue de travailler main dans la main avec l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) au lancement du Fonds de croissance autochtone afin d'améliorer l'accès au financement pour les entrepreneurs autochtones. Le fonds offrira des capitaux additionnels au réseau des institutions financières autochtones à l'échelle du pays afin qu'elles puissent accorder des prêts à des entreprises autochtones nouvellement créées ou en croissance.
- Grâce à une entente avec CPA Canada, BDC s'associe directement avec les institutions financières autochtones et d'autres organisations autochtones afin d'offrir des séances sur les compétences financières destinées aux clients et aux membres. Nous sommes passés à un modèle de prestation à distance qui, à notre avis, nous permet de joindre efficacement un plus grand nombre d'entrepreneurs autochtones situés en régions urbaines ou rurales au Canada.
- Nous avons signé un protocole d'entente avec le Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et EDC dont l'objectif est de soutenir le maintien des activités et la croissance des entreprises autochtones pendant la pandémie de COVID-19 et la reprise. Selon ce protocole d'entente, nos organisations se sont engagées à travailler ensemble afin de veiller à ce que les entreprises autochtones soient au courant de toutes les ressources financières et autres mises à leur disposition, de partager les constats tirés de recherches et de sondages et d'animer des webinaires sur des sujets d'intérêt liés au commerce à l'intention des membres du CCCA.

Entrepreneurs noirs

Compte tenu des préoccupations croissantes concernant le racisme systémique envers les Noirs révélées dans le cadre des manifestations qui se sont déroulées dans un grand nombre de villes ainsi que par le mouvement Black Lives Matter, BDC s'est engagée à en faire plus pour aider les entrepreneurs noirs à surmonter les obstacles à leur réussite. Nous avons sollicité les commentaires de nos partenaires, de nos employés et des entrepreneurs sur les meilleurs moyens de réaliser des progrès en cette matière.

En réponse aux défis que doivent relever les entrepreneurs noirs, nous élaborons un plan d'action qui permettra à BDC d'offrir un soutien robuste dans le cadre des phases de démarrage et d'expansion de leur entreprise. Nous participons à des discussions en vue de former des partenariats avec des organisations qui soutiennent les entrepreneurs noirs. Notre objectif est de combler les lacunes du marché, de tirer parti des possibilités ainsi que de conclure des ententes afin d'offrir des services financiers et des services-conseils sur le marché.

Une des premières étapes de nos initiatives a été de signer l'engagement des chefs d'entreprises de l'initiative BlackNorth. Dans le cadre de cette initiative du Conseil canadien des chefs d'entreprise contre le racisme systémique envers les Noirs, BDC s'engage à mettre en œuvre des mesures précises et à atteindre des cibles spécifiques afin de mettre fin au racisme systémique envers les Noirs ainsi qu'à créer plus des possibilités pour la communauté noire. Les entreprises signataires s'engagent à atteindre sept objectifs, entre autres qu'au minimum 5 % de la main-d'œuvre étudiante embauchée soit issue de la communauté noire et qu'au moins 3,5 % des postes de haute direction et d'administrateurs soient occupés par des dirigeants noirs d'ici 2025.

Nous continuerons à travailler avec nos employés et nos partenaires afin de veiller à ce que les entrepreneurs noirs aient accès au financement et aux conseils dont ils ont besoin pour démarrer leur entreprise et la faire croître. Pour y arriver, nous ferons la promotion de BDC auprès des communautés noires et nous nous assurerons que nos employés disposent des ressources et de la formation nécessaires afin de renforcer leurs relations avec la communauté d'affaires noire. Pour en savoir davantage sur les initiatives internes visant à informer et à lutter contre le racisme systémique ainsi qu'à accroître l'inclusion dans notre milieu de travail, se reporter à la section Diversité, inclusion, accessibilité, milieux de travail sains et équité en matière d'emploi de l'annexe 3, à la page 39.

Entrepreneurs portés par une mission

Nous encourageons le mouvement socioculturel d'entrepreneurs qui, grâce à leur entreprise rentable, créent de la valeur pour la société et respectent des normes rigoureuses sur le plan environnemental, social et de la gouvernance. Leur mission et leurs modèles d'affaires coïncident avec la montée actuelle de l'intérêt des consommateurs et des investisseurs pour la création de prospérité locale et durable. Les entreprises portées par une mission qui réussissent se trouvent dans toutes les régions du Canada et dans pratiquement tous les secteurs. Elles ont démontré qu'elles étaient résilientes pendant la pandémie grâce à leur modèle d'affaires qui repose habituellement sur une forte présence locale, caractérisée par des employés et des clients provenant des alentours ainsi que des chaînes d'approvisionnement régionales. La certification B Corp est la certification d'affaires qu'elles privilégient.

BDC, première banque canadienne à être certifiée B Corp, contribue à faire croître le mouvement de l'entrepreneuriat porté par une mission en faisant la promotion de la certification B Corp grâce aux mesures suivantes :

- ➔ attirer des milliers d'entrepreneurs à des événements visant à souligner l'importance d'obtenir la certification B Corp

- ➔ animer en collaboration avec les administrations des villes de Vancouver, de Toronto et de Montréal des ateliers auxquels participent des centaines d'entrepreneurs
- ➔ conseiller de petits groupes d'entrepreneurs au moyen de programmes de services-conseils
- ➔ appuyer ces entrepreneurs, à qui nous offrons actuellement environ 260 millions de dollars en financement

Tout au long de la période de planification, nous continuerons à soutenir les entrepreneurs portés par une mission et à intensifier la promotion de la certification B Corp, tout en offrant des conseils sur la façon d'établir une forte présence locale et une résilience climatique.

Conseils et outils gratuits

En plus des conseils d'affaires de premier ordre fournis par les experts de notre équipe Services-conseils, nous aidons aussi les entrepreneurs à acquérir des connaissances, à affiner leurs compétences en affaires et à améliorer leurs compétences financières en offrant gratuitement plus de 1 200 éléments de contenu sur le site bdc.ca, y compris des enquêtes indépendantes sur les défis que doivent relever les entreprises, des articles qui présentent des conseils, des webinaires, des livres numériques, des vidéos et des formations interactives sur les affaires. Notre site Web bdc.ca a enregistré à l'exercice 2020 près de 9 millions de visites de personnes à la recherche de financement, d'articles contenant des conseils pratiques, d'outils et de recherches économiques. Nos publications en ligne sont actuellement consultées par plus de 300 000 abonnés uniques.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, plus de 50 nouveaux articles et outils ont été mis en ligne tandis que d'autres ont été mis à jour afin d'aider les entrepreneurs à s'adapter à la pandémie et à planifier le rétablissement des activités. Dans le cadre de cet effort, BDC a conçu une série de webinaires et a contribué à des centaines d'événements virtuels visant à soutenir les entrepreneurs. Ces initiatives ont permis de joindre plus de 60 000 entrepreneurs.

En outre, BDC Services-conseils a lancé le programme Accès dans le but d'accompagner les entrepreneurs tout au long de la pandémie. Ce programme permet aux clients admissibles de bénéficier d'une consultation gratuite avec un expert de BDC afin d'obtenir des conseils sur la façon de relever les défis que pose la pandémie de COVID-19, y compris sur les stratégies de gestion des flux de trésorerie et de rétablissement des activités. Au cours du premier semestre de l'exercice 2021, près de 2 500 entrepreneurs ont pu en tirer parti.

Tout au long de la période de planification, nous étendrons notre rayon d'action et augmenterons notre incidence en continuant d'élargir notre répertoire de contenus et d'outils de gestion en ligne.

En même temps qu'ils affrontent la pandémie de COVID-19, les entrepreneurs canadiens doivent faire face à un environnement concurrentiel caractérisé par la modification des habitudes des consommateurs, l'évolution rapide des technologies et un niveau élevé d'incertitude. Ces défis peuvent être particulièrement difficiles à relever pour les entreprises à croissance rapide et les plus innovantes, un groupe d'entreprises qui est essentiel au maintien et à l'accroissement de la compétitivité et de la prospérité au Canada.

Bien que nous continuions à soutenir les besoins immédiats des entreprises en ces temps difficiles, nous reconnaissons aussi que les entrepreneurs doivent concentrer leurs efforts sur l'amélioration de la productivité, l'innovation et la croissance de leur entreprise. C'est pourquoi BDC offre une gamme complète de solutions de financement et de services-conseils qui sont conçues spécifiquement pour aider les entreprises canadiennes à devenir plus compétitives et pour soutenir leurs efforts d'expansion. Dans le contexte actuel, nous participons, avec d'autres partenaires fédéraux, à un groupe de travail visant à accélérer la reprise économique et les échanges commerciaux des entreprises.

Soutien à la croissance et au transfert

Dans le cadre des services offerts par Capital de croissance et transfert d'entreprise, nous nous intéressons aux entreprises à forte croissance qui peuvent compter sur des modèles d'affaires et des équipes de direction solides, mais qui ont peu d'immobilisations corporelles à offrir en garantie. Nous sommes un partenaire patient qui assume davantage de risques pour faire en sorte que ces entreprises aient accès aux capitaux dont elles ont besoin pour réaliser leur plan de croissance. Nous offrons un éventail de modalités de remboursement adaptées et souples conçues afin de permettre aux entreprises de préserver leurs flux de trésorerie tout en conservant leur participation.

Compte tenu du départ à la retraite d'un nombre croissant de baby-boomers, les besoins de financement de transfert d'entreprise sont également grandissants. BDC est consciente de l'importance de préserver la valeur accumulée dans les entreprises à l'heure où toute une génération d'entrepreneurs cède la place à une autre génération. Nous nous activons à faciliter les transferts d'entreprise en offrant du financement et des conseils aux entrepreneurs sur la gestion de la phase cruciale d'intégration qui suit une fusion ou une acquisition. De plus, nous commanditons des événements éducatifs portant sur les principaux facteurs de réussite d'un transfert d'entreprise et nous nous concentrons sur l'établissement de partenariats stratégiques à l'appui de transferts fructueux.

Prises de participation dans des entreprises en croissance

Grâce à notre offre d'investissement de croissance, nous réalisons des prises de participation minoritaire dans des entreprises établies. Dans le cadre de ces investissements, nous nous positionnons en tant que partenaire à long terme des équipes de direction à l'appui de la croissance des entreprises à fort potentiel à l'échelle du Canada.

Alors que notre premier Fonds d'investissements de croissance a atteint sa cible relativement au total des capitaux engagés, BDC lancera un fonds subséquent de 250 millions de dollars. Le nouveau Fonds d'investissements de croissance demeurera axé sur les entreprises de taille moyenne qui cherchent du soutien pour leurs initiatives de croissance, mais visera un plus large éventail d'entreprises. Pour contribuer à la reprise économique, ce fonds servira également à faciliter les acquisitions en période post-COVID.

Appui à l'expansion à l'international

Les entreprises dont l'expansion à l'échelle internationale est une réussite sont plus compétitives et résilientes et croissent plus rapidement. C'est ce qui explique que BDC offre du financement et des conseils à ses clients afin de soutenir leurs efforts visant à élargir leur présence à l'étranger.

La pandémie et la récession mondiale qui en découle représentent des obstacles de taille pour les exportateurs et d'autres entreprises orientées vers l'international. Hormis la récession, plusieurs autres facteurs continuent de peser sur les exportateurs canadiens, entre autres la faiblesse des prix du pétrole, l'incertitude engendrée par les tensions entre les États-Unis et la Chine et, de façon plus générale, le regain du protectionnisme pratiqué par plusieurs partenaires commerciaux. De plus, la pandémie a eu pour effet de restreindre les déplacements, ce qui force les entreprises à recourir au développement à distance de leurs activités à l'international.

Pour offrir une approche concertée afin d'appuyer les efforts d'expansion à l'international des entrepreneurs canadiens, BDC s'associe au Service des délégués commerciaux (SDC) et à EDC. Nous partageons ces objectifs communs :

- ➔ accroître le nombre d'exportateurs canadiens
- ➔ accroître le nombre de marchés auxquels les exportateurs canadiens ont accès
- ➔ accroître la collaboration entre nos organisations afin de créer une expérience client harmonieuse

Pour y arriver, BDC et EDC coopèrent à la mise en œuvre d'un certain nombre de programmes conjoints. Nous offrons un prêt pour les technologies afin d'accroître le capital mis à la disposition des entreprises technologiques en croissance qui veulent prendre de l'expansion à l'international. De plus, nous offrons conjointement une facilité de financement de bons de commande internationale qui fournit un fonds de roulement aux entreprises désirant exécuter des commandes provenant de l'extérieur du Canada tout en tirant parti de l'expertise internationale d'EDC en évaluation des risques.

En outre, un nouveau projet pilote conjoint visant à offrir aux clients des conseils d'affaires sur l'expansion à l'international est en cours d'élaboration. Les recommandations croisées entre BDC et EDC ont augmenté de 39 % d'un exercice à l'autre pour s'établir à plus de 1 300.

BDC a conclu avec SDC un protocole d'entente portant sur l'amélioration des services conjoints offerts aux clients qui explorent les possibilités d'exportation. Un processus a été mis en place pour veiller à ce que les bénéficiaires du programme CanExport du SDC soient informés des services offerts par BDC et à ce qu'un conseiller de BDC communique avec eux pour discuter de leurs besoins en matière de prêts ou de conseils d'affaires. Depuis avril 2019, plus de 1 500 bénéficiaires du programme CanExport ont accepté qu'un représentant de BDC les contacte. En travaillant étroitement avec SDC, BDC fait aussi la promotion des missions commerciales auprès des clients qui pourraient ne pas connaître l'existence de ces possibilités internationales.

Nous avons également conclu un partenariat national avec le Programme d'accélération du commerce international, un programme innovateur conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à élargir leurs connaissances afin d'exporter avec succès leurs produits. Conçu par la Chambre de commerce de Toronto et maintenant administré par des organismes de développement économique situés partout au Canada, le Programme d'accélération du commerce international organise des ateliers animés par des experts du commerce et de l'industrie qui traitent en profondeur de la façon de surmonter les obstacles à l'exportation et de conquérir de nouveaux marchés plus rapidement.

En collaborant avec nos partenaires, nous avons eu un impact plus important sur les entrepreneurs qui veulent être présents à l'échelle mondiale. Plus de 7 200 de nos clients ont exporté au cours de l'exercice 2020.

Soutien aux entreprises à forte croissance

Les entreprises à forte croissance représentent environ 5 % des PME canadiennes, mais elles contribuent de façon exceptionnelle à l'économie du Canada. En général, il s'agit de moyennes entreprises (de 100 à 499 employés), mais certaines peuvent être de plus petite taille. Les entreprises à forte croissance très performantes ayant des objectifs ambitieux se retrouvent dans tous les secteurs. Afin de les soutenir, BDC a créé le Programme direction croissance (PDC).

Le PDC vise à aider un groupe choisi d'entreprises à forte croissance à réaliser une croissance durable en leur offrant des conseils stratégiques, un coaching sur mesure et des compétences en matière de leadership. Sur une période de 18 mois, 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 PDG et l'équipe de haute direction de l'entreprise dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de croissance stratégique. Ce programme prévoit des retraites exécutives qui sont organisées en collaboration avec des partenaires du milieu de l'éducation, notamment la Ivey School of Business et HEC Montréal.

Depuis son lancement jusqu'à la fin de l'exercice 2020, nous avons bâti grâce au PDC une communauté de plus de 200 entreprises à forte croissance. Nous améliorons continuellement cette offre afin de mieux soutenir nos clients et d'accroître davantage son rayon d'action et son impact.

Soutien sur mesure aux grandes entreprises

Les besoins des grandes entreprises en croissance en matière de planification et de gestion de leur croissance sont souvent multidimensionnels. Nous avons maintenant entièrement déployé les équipes client afin de conjuguer le financement et les conseils d'experts pour appuyer les ambitions de croissance de ces entreprises de plus grande taille par la prestation d'un service intégré et sur mesure.

Soutenir la réussite des entreprises innovantes

Soutien spécialisé pour les entreprises technologiques

Nous soutenons la croissance des entreprises technologiques grâce à une équipe pancanadienne qui offre des solutions de financement conçues spécifiquement pour ces entreprises. Afin de joindre un plus grand nombre d'entrepreneurs en technologie, l'équipe s'est agrandie et compte dorénavant 40 directeurs de comptes et directeurs spécialisés partout au Canada. Ceux-ci travaillent en étroite collaboration avec BDC Capital, Services-conseils et EDC pour offrir une gamme complète de services de soutien aux entreprises. À l'échelle de ses secteurs d'activité, BDC soutient plus de 3 500 entreprises technologiques grâce à des prêts et à des investissements de quelque 3 milliards de dollars.

Dans l'avenir, l'équipe prévoit resserrer ses liens avec les réseaux d'investisseurs providentiels, ainsi qu'avec les entreprises qui sont appuyées par ces investisseurs, afin d'accroître la visibilité de BDC et de promouvoir les avantages que comportent nos programmes de prêts.

Nous avons également conclu un partenariat avec le PARI CNRC afin de soutenir ensemble les entreprises technologiques du cycle d'innovation jusqu'à celui de la commercialisation. Ce partenariat facilitera l'accès au financement en améliorant la collaboration et le partage d'informations entre les deux organisations.

Sociétés riches en propriété intellectuelle

BDC reconnaît la nécessité d'offrir un financement plus ciblé aux sociétés qui sont riches en propriété intellectuelle. Nous avons récemment formé une équipe d'experts dans ce domaine afin de répondre à ce besoin.

L'équipe Investissement en propriété intellectuelle a lancé le Fonds d'investissements en propriété intellectuelle de 160 millions de dollars dont l'objectif est d'aider les entreprises innovantes à passer au niveau supérieur en générant de la valeur à partir de leurs actifs de propriété intellectuelle. Il est axé sur certains secteurs comme la fabrication de pointe, les médias et télécommunications, les technologies médicales et les soins de santé numériques, et les technologies de l'information. Les entreprises auront accès à du capital patient personnalisé qui reconnaît la propriété intellectuelle comme un actif essentiel qui doit être protégé et valorisé. Nous participerons également aux initiatives suivantes visant à accroître la sensibilisation à l'importance de protéger la propriété intellectuelle.

- Nous allons offrir du financement spécialisé pour soutenir la protection de la propriété intellectuelle grâce à des projets portant notamment sur 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.
- Nous sommes actuellement en pourparlers en vue de conclure un protocole d'entente avec l'Office de la propriété intellectuelle du Canada. Notre collaboration inclura la publication d'articles sur la propriété intellectuelle, la formation des employés sur ce sujet et la promotion auprès des entrepreneurs de l'importance de la protection de la propriété intellectuelle.

Au cours de la période de planification, BDC surveillera les nouveaux enjeux liés à la propriété intellectuelle et continuera d'aider les entrepreneurs à protéger leurs innovations afin qu'ils puissent croître plus rapidement.

Capital de risque : Investir dans la croissance de l'écosystème technologique au Canada

Notre équipe Capital de risque appuie notre vision qui consiste à faire du capital de risque canadien une catégorie d'actifs financièrement viable et attrayante pour les investisseurs du secteur privé dans l'optique de créer et de faire croître des entreprises technologiques prospères et innovantes.

Le marché du capital de risque canadien n'a pas toujours été rentable. Toutefois, il s'est amélioré considérablement au cours des dernières années, les sommes mobilisées et investies ayant augmenté de manière significative. Le nombre et la taille des fonds de capital de risque continuent de croître grâce au succès du secteur. Le rendement s'est lui aussi considérablement amélioré. Les rendements sur une période continue de cinq ans et de 10 ans des fonds de capital de risque canadiens avaient atteint respectivement 12,0 % et 7,2 % au 31 décembre 2019, réduisant progressivement l'écart avec le rendement de leurs homologues américains.

Nous nous attendons à ce que la crise causée par la COVID-19 se traduise par une réduction des investissements en capital de risque au cours des prochaines années, d'après notre expérience des récessions passées. Dans le cadre de notre stratégie qui vise à atténuer les répercussions sur les entreprises financées par du capital de risque, nous avons lancé le Programme financement relais de 300 millions de dollars (décrit à la page 12). Sur une note positive, le secteur de la technologie est demeuré résilient au début de la pandémie et la croissance rapide de ce secteur devrait encourager les investisseurs à se projeter dans le long terme.

Stratégie en matière d'investissement direct

Notre stratégie en matière d'investissement direct cherche à donner accès au marché à de nouveaux fonds de capital de risque afin de soutenir les secteurs innovants sous-capitalisés au Canada. Une fois que nos fonds ont fait leurs preuves, une option est de les ouvrir aux capitaux extérieurs afin qu'ils puissent continuer à investir, tout en libérant notre propre capital afin que nous puissions l'investir dans d'autres secteurs prioritaires. Ceci a pour effet de renforcer l'écosystème canadien du capital de risque et d'étendre la portée de BDC. Un exemple de la mise en œuvre de cette stratégie est la récente création conjointe de deux fonds privés dans les secteurs des technologies et des soins de santé – Amplitude Ventures et Framework Venture Partners –, lesquels ont réussi à mobiliser des fonds et gèrent actuellement des ressources pour leurs commanditaires.

À l'heure actuelle, nous détenons cinq fonds d'investissement direct dans les domaines suivants : technologies de l'information, soins de santé, technologies industrielles, propres et énergétiques, femmes en technologie, et innovation industrielle.

Notre Fonds Innovation industrielle de 250 millions de dollars lancé au cours de l'exercice 2019 est axé sur les innovations technologiques dans le secteur industriel où le Canada est un leader mondial. Le fonds investit dans des entreprises, des stades précoces aux stades ultérieurs de développement, de certains des principaux secteurs concurrentiels du Canada, comme l'énergie, les matières premières et l'agriculture. Ce faisant, le fonds investit dans des entreprises technologiques qui peuvent accroître la compétitivité des industries établies, en mettant l'accent sur les applications d'Industrie 4.0 et les technologies des ressources.

Notre Fonds pour les femmes en technologie a été lancé au cours de l'exercice 2018 et est l'un des plus importants du genre au monde. Ce fonds de 200 millions de dollars a un double mandat : soutenir les entreprises technologiques dirigées par des femmes tout en contribuant à la création d'un écosystème de soutien dynamique pour les femmes entrepreneurs du secteur de la technologie. Pour accomplir ce mandat, le fonds applique une approche équilibrée qui consiste à investir directement dans les entreprises gérées par des femmes et indirectement dans des nouveaux fonds de capital de risque dont la direction est constituée de femmes ainsi qu'à soutenir le développement d'un écosystème qui aide les femmes à prendre leur place dans le secteur de la technologie.

Notre Fonds TI et le Fonds Soins de santé sont maintenant rendus au stade de la récolte et comptent sur des réserves destinées seulement aux transactions subséquentes. Le Fonds Technologies industrielles, propres et énergétiques continuera à investir dans de nouvelles transactions et des transactions subséquentes.

Pour soutenir l'expansion à long terme des entreprises, Capital de risque continuera également d'investir par l'intermédiaire de Coinvestissements, en faisant des investissements plus importants dans des entreprises à un stade plus avancé de développement. Nous estimons que, puisque le secteur du capital de risque au Canada continue de gagner en maturité, assurer un approvisionnement adéquat de capital aux entreprises technologiques à un stade avancé de développement sera essentiel pour leur permettre de réaliser leur plein potentiel et de devenir des championnes de classe mondiale.

Capital de risque continuera également de soutenir les entreprises à l'étape d'amorçage par l'entremise de notre équipe Investissements stratégiques.

De plus, nous continuerons à soutenir partout au Canada plusieurs programmes d'accélérateurs et d'incubateurs qui offrent aux entreprises en démarrage à un stade précoce de leur développement des ressources au-delà du capital faisant en sorte qu'elles puissent réaliser pleinement leur potentiel de croissance.

Enfin, BDC prévoit lancer un nouveau Fonds d'investissements en technologies profondes afin de réduire l'écart persistant dans le cycle qui va du laboratoire à la commercialisation dans ce domaine au Canada. Ce fonds investira dans les technologies novatrices exigeant des recherches intensives et fera appel au gouvernement à titre de premier adoptant des applications commerciales.

Stratégie en matière d'investissement indirect

La stratégie en matière d'investissement indirect de Capital de risque fait appel principalement à la fois à de nouveaux gestionnaires de fonds et à des gestionnaires établis et s'efforce d'aider les fonds affichant les meilleurs rendements à s'imposer progressivement comme des fonds performants capables de rivaliser à l'échelle mondiale. BDC soutient indirectement plus de 800 entreprises technologiques grâce à ses investissements dans 84 fonds.

Tout au long de la période de planification, BDC continuera d'encourager le perfectionnement des gestionnaires de fonds canadiens. En outre, nous nous efforcerons de repérer les gestionnaires de fonds œuvrant dans des domaines d'importance stratégique pour le Canada, comme ceux couverts par notre Fonds Innovation industrielle.

Concrétiser les initiatives du gouvernement fédéral axées sur le capital de risque

Au nom du gouvernement fédéral, BDC Capital gère 390 millions de dollars attribués au Plan d'action pour le capital de risque (PACR) et 372 millions de dollars alloués à l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR). Ces deux initiatives ont attiré d'importants investissements du secteur privé visant à soutenir les jeunes entreprises canadiennes prometteuses.

Depuis son lancement en 2018, l'ICCR a accru la disponibilité du capital de risque pour les entreprises à des stades ultérieurs de leur développement et le soutien aux groupes sous-représentés tels que les femmes ou des équipes de gestion et entrepreneurs issus de la diversité, ainsi que des régions et des secteurs émergents. Elle gère également 50 millions de dollars destinés aux fonds en technologies propres. En plus de ces programmes, BDC Capital continuera à déployer des capitaux au nom du gouvernement dans le cadre de mandats d'importance stratégique en matière de capital de risque, comme notre gestion de la partie des fonds d'investissement de la Division des technologies propres de BDC.

Résilience climatique et technologies propres

Les changements climatiques sont des phénomènes complexes qui perturbent les écosystèmes naturels, les sociétés et les marchés. Ces perturbations ne feront que croître au cours des prochaines décennies. Bien des petites et moyennes entreprises connaissent déjà les risques physiques provoqués par les changements climatiques, ayant fait l'expérience des feux incontrôlés, de la sécheresse ou des inondations. D'autres apprennent à connaître les nouveaux risques de transition du marché alors qu'elles doivent répondre aux nouvelles attentes des gouvernements, des investisseurs et des consommateurs à leur endroit.

Il ressort d'une étude récente de BDC réalisée auprès de 1 500 entrepreneurs que la plupart des PME canadiennes ont déjà pris des mesures pour réduire leur empreinte environnementale et leur empreinte carbone et qu'elles aimeraient en faire encore plus. L'étude démontre que les entrepreneurs sont surtout motivés par leurs convictions personnelles lorsque vient le temps d'adopter des pratiques écoresponsables.

BDC a soutenu par le passé des clients touchés par des catastrophes climatiques et elle continuera à le faire. Toutefois, la contribution la plus précieuse que BDC puisse faire pour créer un pays résilient aux changements climatiques est de soutenir les entrepreneurs qui innovent dans le domaine de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. Cela commence par financer, par l'intermédiaire de notre Division des technologies propres, les entreprises qui découvrent et commercialisent des façons de lutter contre les changements climatiques et la pollution. Nous appuyons également des entreprises qui jouent un rôle de leader dans la transition vers une économie durable à faibles émissions de carbone en faisant la promotion du mouvement B Corp.

À l'égard des activités de BDC, nous continuerons à nous renseigner sur les secteurs et les régions qui seront les plus touchés par les risques physiques causés par les changements climatiques et les risques de transition ainsi qu'à approfondir notre compréhension des répercussions sur notre portefeuille. De plus, nous avons appuyé publiquement les principes et les lignes directrices du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques et évaluons actuellement quelles sont les prochaines étapes à réaliser afin de les mettre en œuvre adéquatement.

BDC est bien consciente de l'importance de la lutte contre les changements climatiques et de la création d'une économie plus résiliente à ces changements. Nous sommes prêts à soutenir les entrepreneurs dans leurs efforts pour réduire leur empreinte carbone et leur empreinte environnementale et à les aider à réagir à la crise climatique. Nous nous sommes également efforcés de réduire notre propre empreinte environnementale. (Pour plus de précisions, se reporter à la section Développement durable et écologisation des opérations du gouvernement à l'annexe 3, à la page 39.)

Division des technologies propres

Tel qu'il a été annoncé dans le budget fédéral de 2017, la Division des technologies propres de BDC a été inaugurée en 2018 pour aider à bâtir des entreprises canadiennes de technologies propres qui soient concurrentielles à l'échelle mondiale. Ces entreprises développent des technologies novatrices et les mettent en œuvre pour combattre les changements climatiques et la pollution tout en contribuant à une économie reposant sur une utilisation efficace des ressources. En raison de la pandémie, la Division des technologies propres a répondu en priorité aux besoins des entreprises faisant déjà partie du portefeuille, en consacrant un temps considérable aux investissements subséquents de plus petite taille afin d'aider ces clients. Par conséquent, le recrutement de nouveaux clients a été ralenti pendant cette période. De plus, nombre de clients ont signalé qu'ils voulaient reporter les investissements subséquents jusqu'aux exercices 2023 et 2024. C'est pourquoi nous prévoyons maintenant que notre objectif d'investir 600 millions de dollars dans des entreprises de technologies propres sera atteint au cours de l'exercice 2024, deux ans plus tard que ce qui était prévu initialement. Pendant la pandémie de COVID-19, la Division des technologies propres a mis en œuvre les solutions suivantes pour soutenir les entreprises.

- ➔ Nous avons effectué des investissements subséquents dans des entreprises faisant déjà partie du portefeuille qui ne disposaient pas du capital nécessaire pour affronter la pandémie, et restructuré leur dette afin de leur permettre de préserver leurs flux de trésorerie.
- ➔ Dans le cas des nouvelles entreprises de technologies propres dont l'obtention de financement par capitaux propres a été retardée, nous avons maintenu nos pratiques courantes en leur fournissant de nouvelles autorisations. De plus, nous avons alloué 20 millions de dollars pour soutenir les entreprises technologiques à impact élevé qui sont à un stade précoce de leur développement au moyen de débentures convertibles.

Nous investissons dans les entreprises de technologies propres tout en sachant que le soutien du secteur privé est essentiel à la réussite de ces entreprises. Pour chaque dollar investi par BDC, 3,40 \$ de plus ont été investis simultanément ou ultérieurement par des acteurs du secteur privé. Ce financement complémentaire permet aux entreprises d'être bien capitalisées et positionnées pour réussir.

De plus, BDC a adopté une approche de collaboration afin d'appuyer les entreprises de technologies propres et peut compter sur l'expertise de nombreux partenaires fédéraux et provinciaux. Ensemble, nous pourrions faire connaître le Canada comme source de certaines des meilleures technologies propres au monde. L'essor des entreprises de ce secteur contribuera non seulement à la prospérité du Canada, mais aura aussi des effets positifs considérables et à long terme sur l'environnement.

Conseils d'experts pour aider les entrepreneurs à relever les défis d'affaires

Dans un monde métamorphosé par la COVID-19, les compétences en gestion joueront un rôle clé dans la capacité des entreprises à se remettre de la crise et à tirer avantage de nouvelles possibilités. BDC comprend ce que c'est que d'exploiter une entreprise et a aidé d'innombrables entrepreneurs à s'adapter à de nouvelles situations et à aller de l'avant. Afin de veiller à ce que les entrepreneurs acquièrent les connaissances et les compétences dont ils ont besoin tout au long de leur parcours, nous investissons en moyenne 45 millions de dollars par année pour offrir des conseils pratiques et personnalisés selon la taille, la complexité et les ambitions de chaque entreprise.

Nous utilisons un réseau national d'experts internes et externes et nos capacités en ligne pour aider les entreprises à relever les défis auxquels elles font face et à réaliser leur expansion à un prix abordable. Nos services-conseils sont un élément clé de la façon dont nous réalisons notre mission à titre de banque de développement, et ils sont complémentaires à ceux offerts sur le marché. Les propriétaires d'entreprises canadiennes continuent d'attacher de la valeur à nos conseils. Le nombre de contrats que BDC Services-conseils a signés a augmenté de 14 % au cours de l'exercice 2020 par rapport à celui de l'exercice précédent.

Selon une étude de Statistique Canada, BDC Services-conseils est un levier de croissance clé pour nos clients¹². Cette étude a fait ressortir que 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. En outre, nos clients ont enregistré un taux de croissance de la productivité de leur entreprise et un taux de survie bien meilleurs que ceux des entreprises non-clientes.

Nous offrons aux petites entreprises six solutions standardisées qui permettent aux entrepreneurs de s'attaquer aux problèmes fondamentaux auxquels ils font face et d'accélérer la croissance de leur entreprise. Toutes ces solutions, qui sont offertes sous forme de coaching et reposent sur une approche de formation autonome, sont conçues pour être offertes à distance ou en personne.

L'une de ces solutions a été lancée récemment à la suite du virage important constaté dans les habitudes des consommateurs, qui se tournent de plus en plus vers l'achat en ligne. Cette solution vise à offrir des conseils aux propriétaires d'entreprises sur la façon de gérer une entreprise de commerce électronique rentable, de créer une boutique en ligne et d'accroître leur présence en ligne.

Pour les entreprises de plus grande taille et d'une plus grande complexité, les conseillers de BDC et ses partenaires externes offrent progressivement davantage de conseils sur de plus longues périodes. Nous offrons des solutions traitant des principaux problèmes de gestion, qui sont adaptées en fonction de chaque client.

En plus d'offrir aux entreprises des solutions qui leur permettront de hausser leurs ventes, d'élargir leur présence en ligne et d'accéder à de nouveaux marchés, nous les aidons à innover en leur offrant des conseils sur la façon d'explorer et de mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires. En outre, nous prodiguons des conseils aux entrepreneurs pour leur permettre de mieux gérer leur entreprise au moyen de la planification stratégique et de la gestion des finances et des ressources humaines. Grâce à notre solution en matière d'efficacité opérationnelle, nous épaulons les PME dans leurs efforts d'optimisation de leurs opérations en les aidant à surmonter les problèmes de production et à accroître leur capacité à répondre à la demande des clients.

¹² Mesurer l'incidence de BDC sur ses clients (2008-2015), mai 2019

Nous considérons qu'offrir la meilleure expérience client possible joue un rôle essentiel dans la réalisation de notre mission qui est d'aider les entrepreneurs à bâtir des entreprises solides et florissantes. Depuis le début de la crise de la COVID-19, nous avons adapté nos processus et procédé à des changements opérationnels pour nous assurer que le capital soit mis à la disposition de nos clients de la façon la plus efficace possible.

Nous sommes conscients que l'horaire de travail d'un entrepreneur n'est pas de 9 h à 17 h. C'est un travail dur et exigeant. C'est pourquoi nos clients veulent et ont encore plus besoin que nous leur fournissions plus rapidement, facilement et efficacement les mêmes services auxquels ils s'attendent désormais dans d'autres interactions avec les consommateurs et les entreprises. Nous devons leur offrir une expérience en matière de demande de crédit qui est non seulement plus rapide, plus facile et mieux adaptée, mais aussi offerte à l'échelle de tous les canaux – en personne, en ligne et au moyen d'appareils mobiles.

Pour y arriver, nous avons réalisé les étapes suivantes de notre transformation numérique en automatisant davantage le processus de demande de petits prêts, en lançant notre première application mobile pour les clients et en améliorant les outils auxquels nos employés ont accès. Grâce à ces outils, nous offrons une **nouvelle expérience de demande de crédit** qui donne véritablement aux entrepreneurs un accès en tout temps à ce service partout au Canada. C'est sur ces outils que reposeront des avancées encore plus importantes à venir au cours des prochaines années, qui nous permettront d'utiliser les données afin de prévoir les besoins de nos clients et de leur offrir des conseils encore plus éclairés.

- Nous avons rehaussé l'**expérience de demande de crédit en ligne** en améliorant et en accélérant considérablement notre processus de demande de petits prêts, en automatisant presque chaque étape, comme la vérification de l'admissibilité à un prêt des clients existants et potentiels, l'authentification sécuritaire de l'identité du client, l'octroi du crédit et l'échange de signatures électroniques. C'est maintenant une procédure facile et simplifiée qui permet aux entrepreneurs admissibles d'obtenir leurs fonds en quelques jours seulement.
- Même pour les prêts plus importants et plus complexes qui exigent l'intervention d'un directeur de comptes, nous avons réussi à **simplifier le processus** pour les entrepreneurs par l'automatisation de certaines tâches et l'utilisation d'applications mobiles. Dans l'avenir, nous voulons utiliser l'analytique avancée des données afin d'offrir aux entrepreneurs une expérience client qui soit encore plus personnalisée en fonction de leurs besoins.

- La nouvelle application à l'intention des clients **BDC Mobile** permet aux entrepreneurs d'accéder à partir de leur appareil mobile à des informations et à des conseils personnalisés qui les aideront à prendre des décisions plus éclairées concernant leur entreprise, en fonction de leurs états financiers. Le personnel en contact avec les clients peut consulter les objectifs que se sont fixés les entrepreneurs et obtenir des informations sur leurs besoins et leurs projets.

Nous pourrions renforcer encore davantage nos relations avec nos clients dans les années à venir, au moyen de notre application et de notre plateforme de financement aussi bien qu'en ayant un meilleur accès aux données grâce à des partenariats et au système bancaire ouvert, qui est actuellement à l'étude au Canada.

- Au cours des dernières années, BDC a maintenu son engagement à **doter ses employés d'appareils mobiles** pour qu'ils puissent mieux servir les entrepreneurs. Les clients tirent avantage de l'utilisation d'appareils et d'applications mobiles, lesquels facilitent leurs interactions avec nos directeurs de comptes et les rendent plus éclairantes. Par exemple, l'application primée Prêt express de BDC permet d'autoriser l'octroi d'un prêt jusqu'à concurrence de 750 000 \$ en moins de 30 minutes, au cours d'une seule rencontre avec le client. En outre, nous avons doté nos gens de l'application Indicateurs, qui leur permet de comparer l'entreprise de leur client avec d'autres entreprises du même secteur afin de favoriser des conversations plus éclairées et approfondies avec les entrepreneurs.

Nous sommes conscients que les besoins et les attentes de chaque entrepreneur diffèrent grandement en fonction de la taille de son entreprise et de la complexité de ses besoins. Nous continuerons à interagir avec les clients, en ligne ou en personne, selon ce qui répond le mieux aux besoins particuliers de leur entreprise.

Nous continuerons également à peaufiner nos stratégies de communication, à concevoir de nouveaux outils et actifs afin de mieux outiller le personnel de première ligne ainsi qu'à améliorer l'intégration, l'accompagnement et la fidélisation des clients. La conclusion de plusieurs grands projets touchant les canaux en ligne et mobile de BDC contribuera à l'amélioration de l'expérience client et permettra des interactions encore plus personnalisées.

Notre objectif est de devenir un partenaire essentiel pour les entrepreneurs en leur fournissant les capitaux et les conseils dont ils ont besoin pour faire face à la récession, prendre de l'expansion et être plus concurrentiels. Pour réaliser ces objectifs multidimensionnels, nous devons continuer à investir dans nos outils et à travailler à faire évoluer notre culture d'entreprise pour être en mesure d'offrir le meilleur soutien possible aux entrepreneurs. Nous investissons dans les principaux catalyseurs ci-après afin d'atteindre nos objectifs dans les années à venir.

Technologie et gestion des données

Alors que notre organisation est de plus en plus axée sur le numérique, nous renforçons nos capacités nous permettant d'approfondir notre connaissance des clients afin de répondre plus rapidement à leurs besoins grâce à des informations plus éclairées. Pour ce faire, nous continuerons à investir dans les technologies de l'information, l'analytique avancée des données et l'automatisation des processus. Nous investissons également dans la mise à niveau et le renforcement de nos systèmes existants et veillons à ce que la cybersécurité soit à son niveau le plus élevé pour protéger les données des clients et la capacité de notre organisation à remplir sa mission.

Ressources humaines et culture

Nous cherchons à créer une expérience de travail exceptionnelle à BDC, car nous savons qu'il est essentiel à la réussite de la Banque d'attirer des employés motivés et talentueux issus de divers milieux, et de les maintenir en poste.

Notre façon de mener nos activités change et nous devons faire évoluer notre culture de travail pour qu'elle soit compatible avec cette nouvelle réalité. Tout particulièrement, nous travaillons à créer une culture qui favorise réellement une expérience client exceptionnelle au centre de laquelle se trouve le numérique. Pour y arriver, dans un environnement en constante évolution, nous offrons en permanence à nos employés des ressources, du perfectionnement professionnel et des possibilités de formation afin de les aider à relever les défis.

De plus, nous sommes conscients que la société accorde de plus en plus d'importance à la diversité et à l'inclusion, ce que doit refléter la culture de BDC. Nous voulons que notre organisation et les personnes qui y travaillent soient à l'image des milieux de travail et des communautés d'affaires de plus en plus diversifiés au Canada. Pour en apprendre davantage sur les efforts que nous déployons pour créer un milieu de travail qui favorise la diversité, l'inclusion et l'équité, se reporter à l'annexe 3, à la page 39.

BDC offre déjà un milieu de travail remarquable comme le démontrent les nombreux prix qui lui ont été décernés à cet égard, mais elle peut faire encore plus. Voici quelques-uns des principaux projets sur lesquels nous travaillons :

- Nous procédons actuellement à l'évaluation des conséquences de la façon dont nous organisons le travail, dirigeons les équipes et mobilisons les employés alors que nous passerons à un modèle hybride de travail (travail au bureau et télétravail) lors de la transition à la période post-pandémie.
- BDC vise à offrir à ses employés un milieu de travail positif et exempt de harcèlement qui favorise leur bien-être. Dans ce contexte, nous continuons à bonifier nos solutions virtuelles pour le bien-être, qui offrent un accès souple et facile à des services de santé particulièrement importants pendant la pandémie, et à en concevoir de nouvelles.
- Nous améliorons nos capacités numériques en matière de ressources humaines en investissant dans la technologie de gestion du capital humain.

Orientation client

Nous avons adopté une approche par segment qui nous permet d'acquérir une compréhension plus approfondie de nos clients, de concevoir des solutions pertinentes pour eux et d'enrichir leur expérience avec nous.

Six segments de clients distincts ont été recensés en fonction de la taille et de la trajectoire de croissance de l'entreprise et chaque segment tire maintenant avantage d'un modèle opérationnel adapté qui permet d'ajuster la relation selon les besoins des clients. Nous continuons à offrir des solutions personnalisées et avons adopté une stratégie globale de mise en marché adaptée à chaque segment. Nous travaillerons également à harmoniser nos données, nos analyses et les rapports que nous produisons afin de mieux refléter cette segmentation.

Valorisation de la marque

Développer et bien ancrer la notoriété et la reconnaissance de la marque de BDC afin de mieux interagir avec les entrepreneurs demeurent des priorités. Nos efforts à l'avenir viseront à renforcer notre présence sur le marché, à demeurer une banque de choix pour nos clients et les non-clients et à affermir notre position à titre de banque des entrepreneurs canadiens.

Le cadre de gestion du risque (CGR) de BDC est conçu pour permettre l'identification et l'évaluation des risques actuels et émergents qui pourraient entraver notre capacité à réaliser efficacement et adéquatement notre mandat. Il est conçu de façon à soutenir l'organisation tant en période normale qu'en période de crise extrême. Pendant la pandémie de COVID-19, les activités de gestion du risque de BDC ont grandement contribué à la capacité de la Banque de relever les défis constants occasionnés par cette période d'incertitude et de volatilité.

Les risques vont continuer d'évoluer au gré des changements qui s'opèrent dans l'environnement interne comme externe. Le CGR prévoit l'identification et l'évaluation continues des risques. Les principaux risques et les risques émergents sont examinés plus attentivement dans le cadre du processus de planification d'entreprise pour passer en revue et évaluer les risques importants qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de BDC à atteindre ses objectifs décrits dans le Plan d'entreprise.

Compte tenu des objectifs stratégiques de BDC au cours de la période de planification, les principaux risques indiqués ci-après ont été identifiés et feront l'objet d'une surveillance continue.

→ COVID-19

La pandémie de COVID-19 a créé de graves difficultés pour bien des PME et malmené l'économie canadienne et celle des autres pays à l'échelle planétaire. Les risques actuels associés aux mesures régionales de confinement, aux fermetures d'entreprises ou à la nouvelle dynamique opérationnelle, et les répercussions financières qui en découlent, continuent de contribuer au profil de risque plus élevé de BDC.

→ Incertitude liée aux marchés

Les risques de marché comprennent les fluctuations des taux d'intérêt, les différends commerciaux, la volatilité des cours des actions et du prix des marchandises, l'endettement élevé des ménages canadiens et la détérioration possible du marché canadien de l'habitation.

→ Volatilité des portefeuilles

Elle regroupe les risques associés à des valorisations élevées, au nombre accru de déclassements qui ont fait en sorte que des prêts ont été classés comme douteux et à une pondération accrue de prêts et d'investissements de plus grande taille.

→ Risque lié à la cybersécurité

Les atteintes à la sécurité des données demeurent une menace pour toutes les organisations, tout particulièrement pour les secteurs qui dépendent d'un grand nombre de données sur leurs clients, y compris celui des services financiers.

→ Risques opérationnels

Étant donné que la vaste majorité de ses employés sont en télétravail, en raison de la pandémie, BDC dépend de plus en plus de ses infrastructures technologiques pour mener ses activités. Toute perte de technologie importante ou tout problème empêchant le télétravail pourrait avoir des répercussions considérables sur la capacité de la Banque de réaliser son mandat.

→ Défaillance des technologies de l'information

Les améliorations apportées aux infrastructures technologiques de BDC et la dépendance accrue envers ces infrastructures, y compris les investissements dans l'infonuagique, l'analytique avancée des données et l'automatisation, exposent l'organisation à des risques plus importants de panne des systèmes et/ou de problèmes de stabilité.

→ Gestion du changement

Le secteur des services financiers évolue rapidement, ce qui a pour effet d'augmenter le nombre et la complexité des initiatives stratégiques mises en œuvre simultanément par BDC. Par conséquent, BDC doit mettre en œuvre des stratégies de gestion du changement complexes et pouvoir compter sur du personnel possédant des compétences très spécialisées dans un environnement de main-d'œuvre concurrentiel. Certains éléments de notre culture organisationnelle devront être ajustés en fonction du contexte en évolution dans lequel BDC exerce ses activités.

En plus des graves difficultés qu'elle a créées pour les PME et les entrepreneurs à l'échelle du Canada, la pandémie de COVID-19 a engendré de l'incertitude économique et sociale, de la volatilité sur les marchés et des changements opérationnels, de sorte que le processus de planification est plus complexe et exposé à des risques supplémentaires. BDC continue d'aider ses clients pendant cette période difficile tout en continuant à mettre en œuvre des processus de vérification diligente efficaces et des contrôles internes robustes.

Cette section présente un aperçu du plan financier de BDC pour les exercices 2022 à 2026. Les détails par secteur d'activité se trouvent à partir de la page 50. Les prévisions du plan financier concernant les activités de BDC sont fondées sur les observations et hypothèses économiques décrites à la section Environnement externe, à la page 8. Elles ont été élaborées en fonction d'un environnement économique très volatil, où l'incertitude sur les marchés demeure fort préoccupante. Cela entraînera des écarts par rapport aux prévisions. Les écarts pourraient découler de changements aux programmes actuels apportés par le gouvernement du Canada ou de l'annonce de nouvelles initiatives par ce dernier afin d'accroître davantage l'accès au crédit et aux liquidités.

Alors que la reprise économique s'amorce graduellement, BDC continuera à soutenir les entrepreneurs pendant cette période difficile. Au cours de l'exercice 2021, la demande pour nos produits de base a été moins forte que prévu en raison des niveaux élevés de liquidités sur les marchés attribuables aux mesures d'allègement des gouvernements et à nos initiatives dans le cadre du PAC. Suite à la deuxième vague d'infections à la COVID-19, la reprise a ralenti. Par conséquent, nous croyons que la baisse de la demande pour nos produits de base se poursuivra pendant l'exercice 2022, quoiqu'elle devrait être moindre que celle de l'exercice 2021. Quand l'économie se sera entièrement redressée en 2023, les entrepreneurs chercheront du financement pour leurs projets de croissance. Nous prévoyons donc qu'à ce moment la demande reviendra à son niveau d'avant-pandémie. Le tableau 1 présente le volume d'activité prévu de BDC.

- Le niveau d'activité de Financement devrait croître à un taux annualisé de 16 % tout au long de la période de planification. Stimulée par la reprise économique et la fin des programmes d'allègement des gouvernements, la croissance devrait être particulièrement forte pendant les exercices 2022 et 2023, atteignant un taux de 29 %, ce qui portera le niveau des acceptations à un niveau supérieur à celui de l'exercice 2020 d'ici l'exercice 2023. Le niveau d'activité de Financement devrait croître selon un taux annualisé de 9 % à partir de l'exercice 2023 jusqu'à l'exercice 2026. Les gains d'efficacité réalisés grâce aux améliorations de processus et aux investissements continus dans la technologie contribueront à cette croissance.
- L'activité de Capital de croissance et transfert d'entreprise (CCTE) devrait revenir à son niveau d'avant la COVID-19 d'ici 2023, en fonction de la reprise économique prévue. La forte demande en matière de transferts d'entreprise devrait contribuer fortement à l'accroissement du niveau d'activité tout au long de la période de planification. À partir de l'exercice 2024, le contexte économique plus propice devrait soutenir la croissance des activités de CCTE à raison d'un taux annualisé de 14 %.

Tableau 1 – Sommaire du niveau d'activité

(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acceptations de prêts	7 410	4 740	7 110	7 935	8 495	9 120	9 795
Croissance	3 %	-36 %	50 %	12 %	7 %	7 %	7 %
Acceptations de titres adossés à des créances mobilières	40	335	300	500	500	700	1 000
Financement	7 450	5 075	7 410	8 435	8 995	9 820	10 795
Acceptations de Capital de croissance et transfert d'entreprise*	394	135	240	375	460	515	560
Croissance	11 %	-66 %	78 %	56 %	23 %	12 %	9 %
Acceptations et autorisations de Capital de risque	275	345	405	430	435	440	445
Produits de Services-conseils	29	18	22	29	31	32	34
Croissance	17 %	-38 %	22 %	32 %	7 %	3 %	6 %
Acceptations et autorisations des Programmes incitatifs pour le capital	156	154	250	45	15	-	-
Acceptations et autorisations dans le cadre du PAC	-	4 235	1 130	-	-	-	-
Émissions de garanties de prêts dans le cadre du PAC	-	1 000	4 000	-	-	-	-

* La composante prêts de premier rang de la solution de financement unitranche n'est pas incluse en raison de sa volatilité et parce qu'elle est difficilement prévisible. Les acceptations des secteurs Investissement de croissance et Financement sur actifs de propriété intellectuelle sont exclues, car leurs activités ont été transférées dans le secteur Capital de risque.

- Capital de risque¹ devrait investir de 405 millions de dollars à 445 millions de dollars par année tout au long de la période de planification. Des investissements directs de plus de 150 millions de dollars par année sont prévus, et proviendront principalement du Fonds Innovation industrielle, du Fonds pour les femmes en technologie et du nouveau Fonds d'investissements en technologies profondes qui devrait être lancé au cours de l'exercice 2022. Les investissements indirects devraient se stabiliser à 170 millions de dollars par année, l'activité d'investissement de croissance devrait s'établir dans une fourchette de 50 millions de dollars à 75 millions de dollars par année, tandis que les acceptations de financement sur actifs de propriété intellectuelle devraient atteindre 50 millions de dollars par année d'ici l'exercice 2024.
- Le niveau d'activité de Services-conseils devrait augmenter de 22 % de l'exercice 2021 à l'exercice 2022, mais il demeurera inférieur à celui d'avant la COVID-19 tandis que les produits générés se chiffreront à 22 millions de dollars. Voilà qui reflète l'incidence négative de la COVID-19 sur les profits des entrepreneurs, situation qui rend encore plus difficile pour eux l'accès à court terme aux services-conseils. À l'exercice 2023, l'économie devrait s'être entièrement redressée, ce qui devrait se traduire par des produits de 29 millions de dollars. À partir de l'exercice 2023 jusqu'à la fin de la période de planification, les produits de Services-conseils devraient afficher une croissance annualisée de 5 %.
- Les Programmes incitatifs pour le capital² englobent le Plan d'action pour le capital de risque (PACR), l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR), la Division des technologies propres et le nouveau Fonds de croissance autochtone. D'ici la fin de l'exercice 2021, un montant de 372 millions de dollars sera engagé dans le cadre de l'ICCR. L'enveloppe de 600 millions de dollars de la Division des technologies propres sera entièrement engagée d'ici la fin de l'exercice 2024. Un montant total de 100 millions de dollars devrait être autorisé par le Fonds de croissance autochtone au cours de l'exercice 2022 et entièrement décaissé sur la durée du plan.
- Le Programme d'accès au crédit (PAC), qui regroupe l'ensemble de nos initiatives liées à la COVID-19, a été prolongé jusqu'à l'exercice 2022 afin de continuer à fournir des liquidités pour aider les entrepreneurs touchés par la pandémie. BDC prévoit déployer un capital de 10,4 milliards de dollars au cours des exercices 2021 et 2022. Le montant qui sera engagé est hautement incertain étant donné qu'il est tributaire d'un bon nombre de facteurs qui sont hors du contrôle de BDC.

¹ Les résultats du Fonds d'investissements de croissance et de Financement sur actifs de propriété intellectuelle qui étaient auparavant présentés dans le secteur Capital de croissance et transfert d'entreprise, sont dorénavant présentés dans le secteur Capital de risque.

² La Division des technologies propres, présentée en tant que secteur distinct dans le dernier Plan d'entreprise, est maintenant présentée dans les Programmes incitatifs pour le capital, secteur auparavant nommé Programmes incitatifs pour le capital de risque (PICR).

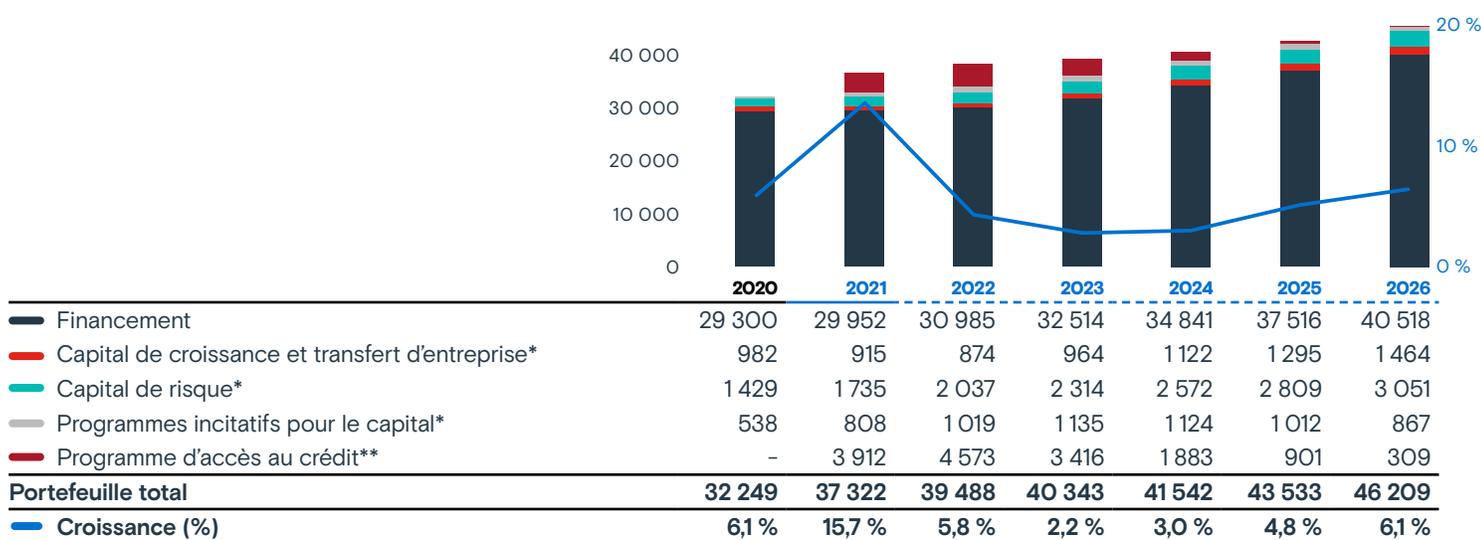
Comme le montre le tableau 2, la croissance importante du portefeuille consolidé devrait se fixer à 15,7 % à l'exercice 2021, principalement en raison du niveau d'activité généré par le PAC. Le portefeuille du PAC devrait atteindre un sommet au cours de l'exercice 2022, soit 4,6 milliards de dollars, pour ensuite chuter à 309 millions de dollars à l'exercice 2026, compte tenu de son objectif visant à soutenir les entrepreneurs à court terme.

La croissance annualisée du portefeuille de base de 4,1 % attendue entre l'exercice 2020 et l'exercice 2022 est inférieure au niveau historique en raison de la forte concentration des activités dans le segment du PAC, ce qui reflète l'objectif de BDC d'aider les entrepreneurs pendant la pandémie. Alors que le niveau d'activité du portefeuille de base augmentera à l'exercice 2022, la croissance annualisée du portefeuille de base devrait se fixer à 7,1 % à partir de l'exercice 2022 jusqu'à l'exercice 2026.

Les produits nets de BDC, présentés dans le tableau 3, ont été solides pour les exercices 2020 et 2021 en raison des profits réalisés attribuables aux sorties de placements dans le secteur Capital de risque. Les produits nets devraient demeurer stables au cours de l'exercice 2022 et croître de façon soutenue pour atteindre 2,0 milliards de dollars d'ici l'exercice 2026. Cette augmentation sera alimentée par la croissance du portefeuille pour les secteurs Financement et CCTE ainsi que par la hausse des produits du secteur Capital de risque.

Tableau 2 – Portefeuille consolidé

(en millions de dollars)



* À la juste valeur

** Le portefeuille du Programme d'accès au crédit est présenté au coût sauf pour ce qui est des investissements dans le cadre du Programme financement relais Capital de risque qui sont présentés à la juste valeur.

Tableau 3 – Sommaire du résultat net et des dépenses en capital consolidés de BDC

(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Produits nets	1 747	1 682	1 679	1 726	1 815	1 902	2 019
Croissance	23 %	-4 %	-0 %	3 %	5 %	5 %	6 %
Dotation à la provision pour pertes de crédit attendues	(773)	(658)	(691)	(717)	(647)	(502)	(445)
Variation nette de la plus(moins)-value latente sur les placements et autres	(505)	162	89	111	122	134	136
Charges opérationnelles et administratives	687	669	742	763	787	814	840
Croissance	14 %	-3 %	11 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Résultat (perte) net	(218)	517	335	357	503	720	870
Dépenses en capital	32	30	16	24	13	13	15

La croissance des charges opérationnelles et administratives devrait s'établir à 11 % à l'exercice 2022. Cette croissance est principalement attribuable à la hausse des charges de retraite en raison de la diminution des taux d'actualisation. Les investissements dans notre transformation numérique et l'intensification des initiatives comme l'offre de financement sur actifs de propriété intellectuelle, le Fonds d'investissements en technologies profondes et le Fonds de croissance autochtone contribueront à la croissance prévue. Par la suite, la croissance des charges opérationnelles et administratives devrait se maintenir à 3 % compte tenu des avantages que BDC tirera de gains d'efficacité découlant des investissements réalisés dans les processus et la technologie.

BDC s'attend à retrouver le chemin de la rentabilité à l'exercice 2021, compte tenu de l'augmentation prévue de la juste valeur des investissements de Capital de risque et des Programmes incitatifs pour le capital après sa diminution au cours de l'exercice 2020.

Le résultat net consolidé de BDC devrait atteindre 870 millions de dollars d'ici l'exercice 2026. Cela permettra à BDC de continuer à jouer son rôle de banque de développement au sein de l'économie canadienne et de soutenir la réussite à long terme des entrepreneurs. L'augmentation prévue du résultat net annuel de l'exercice 2022 à l'exercice 2026 sera essentiellement attribuable à la hausse des produits d'intérêts nets de Financement, aux réductions de la dotation à la provision pour pertes de crédit attendues et à une amélioration de la rentabilité de CCTE, de Capital de risque et des PIC. La réduction de la perte nette du PAC et la croissance limitée des charges opérationnelles contribueront également à la hausse du résultat net.

Étant donné que les rendements générés par les activités est supérieur à celui du capital requis pour soutenir la croissance du portefeuille, BDC prévoit disposer d'un capital excédentaire pour appuyer la croissance des PME et/ou pour verser des dividendes tout au long de la période de planification.

Afin de demeurer efficace et de répondre aux besoins des clients, BDC poursuivra ses investissements dans les technologies de l'information et dans sa transformation numérique, notamment en améliorant l'analytique des données. Les turbulences du marché ne devraient pas nuire à ces investissements. Les dépenses en capital devraient diminuer tout au long de la période de planification en raison principalement de la baisse des dépenses liées aux améliorations locatives. Pour de plus amples renseignements, voir le Budget des dépenses en capital à la page 57.

Principaux indicateurs financiers

Le tableau 4 montre les indicateurs financiers liés à la viabilité financière et à la suffisance du capital de BDC, conformément au Cadre stratégique d'adéquation du capital et des dividendes des sociétés d'État à vocation financière.

Rendement annuel des capitaux propres rajusté³

Le rendement annuel des capitaux propres rajusté mesure l'efficacité de la génération de bénéfices par rapport aux capitaux propres. Cette mesure constitue un indicateur clé de la viabilité financière et de l'efficacité de la gestion du capital de BDC. BDC compare ce ratio avec ses résultats financiers historiques et prévisionnels pour veiller à ce que ses objectifs de viabilité financière soient atteints. Après la création des PIC, BDC a introduit une mesure de rendement des capitaux propres rajusté, qui exclut toutes les initiatives demandées et intégralement financées par l'actionnaire. À compter de l'exercice 2021, le rendement annuel des capitaux propres rajusté exclut également le PAC.

Le rendement des capitaux propres rajusté devrait augmenter pour se fixer à 11,8 % à l'exercice 2021, ce qui s'explique surtout par les profits nets réalisés et la plus-value sur les placements de Capital de risque. Le ratio devrait alors diminuer à 8,4 % à l'exercice 2023, alors que la dotation à la provision pour pertes de crédit attendues devrait revenir à son niveau historique, puis augmenter graduellement jusqu'à l'exercice 2026 conformément à la croissance du résultat net.

Rendement des capitaux propres rajusté selon la moyenne mobile sur 10 ans

Le rendement des capitaux propres rajusté selon la moyenne mobile sur 10 ans devrait diminuer lentement au cours de la période de planification. Cela est essentiellement attribuable à la perte nette attendue pour l'exercice 2020 et à l'augmentation de la dotation à la provision pour pertes de crédit attendues par rapport aux niveaux historiquement bas observés. Par conséquent, à partir de l'exercice 2024, le ratio devrait être inférieur à la moyenne à long terme de 9,0 % de BDC.

³ 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 et ceux du PAC.

Ratio d'efficacité de BDC

Le ratio d'efficacité de BDC est une mesure de l'efficacité avec laquelle BDC engage des charges afin de tirer des produits de ses activités. Ce ratio correspond aux charges opérationnelles et administratives en pourcentage des produits nets. Il exclut les charges liées aux Programmes incitatifs pour le capital, les charges de retraite, les produits nets de Capital de risque et les produits nets du Programme financement relais Capital de risque. Un ratio plus faible indique une efficacité supérieure.

Le ratio fluctuera en fonction de la diminution des produits provenant du PAC, puis s'améliorera vers la fin de la période de planification, ce qui reflète des gains d'efficacité découlant d'investissements dans les processus et la technologie, conjugués à une forte croissance des produits nets attribuable à une hausse du niveau d'activité. Comme l'indique le tableau 4, le ratio devrait s'améliorer, passant de 38,2 % à l'exercice 2021 à 36,0 % à l'exercice 2026, ce qui signifie que BDC engagera 36,0 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. Celui-ci correspond au capital disponible par rapport au capital économique requis. Étant donné que la croissance du capital disponible surpassera la croissance de la demande de capital, BDC s'attend à ce que le ratio soit supérieur à sa cible de 110 % au cours de la période de planification.

Tableau 4 – Principaux indicateurs financiers

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rendement annuel des capitaux propres rajusté	-1,4 %	11,8 %	9,6 %	8,4 %	8,5 %	8,8 %	9,1 %
Rendement des capitaux propres rajusté selon la moyenne mobile sur 10 ans	9,3 %	9,6 %	9,3 %	9,0 %	8,9 %	8,8 %	8,7 %
Ratio d'efficacité de BDC	41,3 %	38,2 %	36,8 %	37,4 %	37,1 %	36,8 %	36,0 %
Ratio interne de capital fondé sur le nouveau cadre de gestion du capital	112 %	115 %	118 %	112 %	111 %	112 %	112 %

Résultats attendus et indicateurs de rendement 31

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.

Résultats à court terme (1 an)		Résultats E2020	Cible E2021	Prévisions E2021	Cible E2022
Soutenir davantage d'entrepreneurs	Nombre de clients directs ¹	50 441	52 000	59 250	61 500
Fournir du financement aux entreprises qui ont peu d'actifs à offrir en garantie	Valeur, en millions de dollars, des acceptations de prêts à effet de levier de Capital de croissance et transfert d'entreprise (à l'exclusion des investissements de croissance), du financement en ligne et des technologies de l'information et des communications Ancienne définition	814	800	1 370	s.o
	Valeur, en millions de dollars, des acceptations de prêts à effet de levier de Capital de croissance et transfert d'entreprise, du financement en ligne et des technologies de l'information et des communications, ainsi que du financement sur actifs de propriété intellectuelle ² Nouvelle définition	814	800	1 385	800
Soutenir les entrepreneurs autochtones	Nombre de clients directs identifiés comme Autochtones	794	850	875	950
Faire qu'il soit facile pour les clients de faire affaire avec BDC	Pourcentage de clients très satisfaits ³	67 %	67 %	63 %	67 %
Fournir des services-conseils pour accélérer la croissance, l'innovation et la productivité	Produits de Services-conseils (en millions de dollars)	29	30	12	22

Résultats à moyen terme (3 ans)		Résultats E2020	Prévisions E2021	Cible (C)
Soutenir les femmes entrepreneurs	Valeur, en millions de dollars, des autorisations de Capital de croissance et transfert d'entreprise et de Financement aux entreprises majoritairement détenues par des femmes, de l'exercice 2019 à l'exercice 2021 (cumulatif) Ancienne définition	1 076	1 676	C2021 1 400
	Nombre de clients directs identifiés comme entreprises majoritairement détenues par des femmes (participation de 50 % et plus) ¹ Nouvelle définition	12 144	15 100	C2024 19 000
Travailler en partenariat pour accroître le rayon d'action et fournir du soutien aux entrepreneurs	Nombre de clients indirects	11 816	11 290	C2023 12 500

À moins d'indication contraire, toutes les données sont tirées du portefeuille de BDC.

¹ Clients directs de BDC, à l'exclusion de ceux des PIC. Les clients de plus d'un secteur d'activité n'ont été comptés qu'une seule fois.

² Les prévisions pour l'exercice 2021 sont exceptionnellement élevées en raison de notre initiative PAC. L'objectif pour l'exercice 2022 reflète un retour à des volumes normaux pour le financement aux entreprises qui ont peu d'actifs à offrir en garantie.

³ 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. Source : Sondage Voix du client de BDC (ne comprend pas Capital de risque).

Résultats à long terme (5 ans)		Résultats E2020	Prévisions E2021	Cible (C)
Soutenir les entreprises technologiques dirigées par des femmes	Valeur, en millions de dollars, des autorisations pour les femmes du secteur technologique (CR) (cumulatif jusqu'à l'exercice 2023)	58	81	C2023 100
Assumer pleinement notre rôle complémentaire en répondant aux besoins des entrepreneurs moins bien servis	Pourcentage du portefeuille de Financement ayant un profil de risque de qualité inférieure ⁴	91	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 ⁵	92	89	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 ⁶	1,61	1,55	C2022 Ratio d'au moins 1,25
Accroître la compétitivité des entrepreneurs	Résultats de l'étude d'impact de BDC ⁷	9,3	s.o.	C2023 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, en millions de dollars, des acceptations de la Division des technologies propres de l'exercice 2018 à l'exercice 2022 (cumulatif) ⁸	244	395	C2022 600

À moins d'indication contraire, toutes les données sont tirées du portefeuille de BDC.

⁴ Les profils de risque de qualité inférieure ont une notation d'au plus BB+.

⁵ Source : Sondage Voix du client de BDC (ne comprend pas Capital de risque).

⁶ 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 Innovation industrielle, Coinvestissements et le Fonds pour les femmes en technologie.

⁷ La mesure de l'incidence, calculée par Statistique Canada, correspond à l'écart moyen en points de pourcentage, après un an, entre la croissance des revenus des entreprises clientes de BDC ayant reçu à la fois du financement et des services-conseils et celle des entreprises non clientes (groupe de comparaison formé d'entreprises semblables).

⁸ Comprend 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 section. 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.

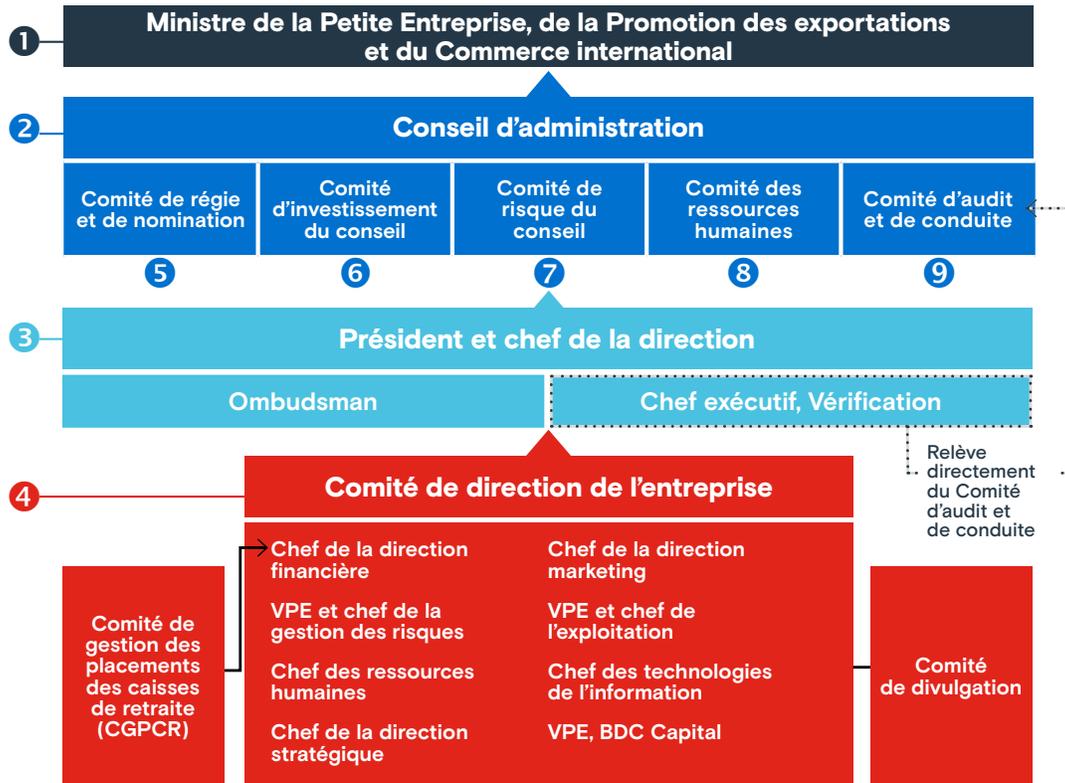


Michael Denham, chef de la direction de BDC

Document original signé le 22 janvier 2021

Pièce maîtresse du processus de responsabilisation des 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 et l'orientation du gouvernement.

L'objectif du Plan d'entreprise est d'informer les ministres et les représentants de l'administration publique à propos du plan stratégique, des activités prévues et des dépenses de BDC sur une période de planification de cinq ans et de faire autoriser ceux-ci.



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

BDC est régie par un **2 conseil d'administration** indépendant, lui-même soutenu par divers **5-9** comités 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 assume les responsabilités 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 à la réglementation

- approuver la planification de la relève, la gestion du rendement et la rémunération des membres du Comité de direction de l'entreprise
- 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 est composé du président et chef de la direction et de membres de la direction désignés de la Banque. Le Comité 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
- veiller au respect de l'énoncé sur l'appétit pour le risque, en assurer le suivi et évaluer l'efficacité des fonctions de Gestion du risque

Le **5 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 et à l'inclusion
- 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 **6 Comité d'investissement du conseil** 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 ainsi que leur gestion
- passer en revue l'ensemble des stratégies et allocations en capital pour les activités d'investissement importantes conformément à la Politique en matière de délégation de pouvoirs, et passer en revue les transactions liées au CR, à l'investissement de croissance et aux technologies propres
- 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
- approuver les transactions et surveiller le rendement du portefeuille

Le **7 Comité de risque du conseil** 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 de Gestion du risque
- 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 modèles de simulation de crise ainsi que les résultats
- superviser et approuver les transactions qui dépassent les pouvoirs délégués à la direction de l'entreprise
- approuver le cadre d'approbation de tous les nouveaux produits et services

Le **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. Voici ses principales fonctions :

- 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, comme il est énoncé dans le Code de conduite, d'éthique et de valeurs des employés de BDC
- évaluer les risques associés aux ressources humaines

Le **Comité d'audit et de conduite** 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 en matière de gestion du capital et des dividendes
- superviser la fonction de Vérification interne et le chef exécutif, Vérification
- superviser les auditeurs externes et les examinateurs
- superviser les normes d'intégrité et de conduite de BDC

Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants 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	2019	2020
Salaires et avantages du personnel à court terme	5961	6455
Avantages postérieurs à l'emploi	1496	1474
Autres avantages à long terme	1596	1269
Total	9053	9198

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 profils de risque de qualité inférieure est nettement plus grande que celle 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 son mandat 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 cadrent avec son mandat visant à soutenir les PME canadiennes;
- dont elle considère qu'ils ne devraient pas nuire à sa réputation, sa marque ni à la réputation 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

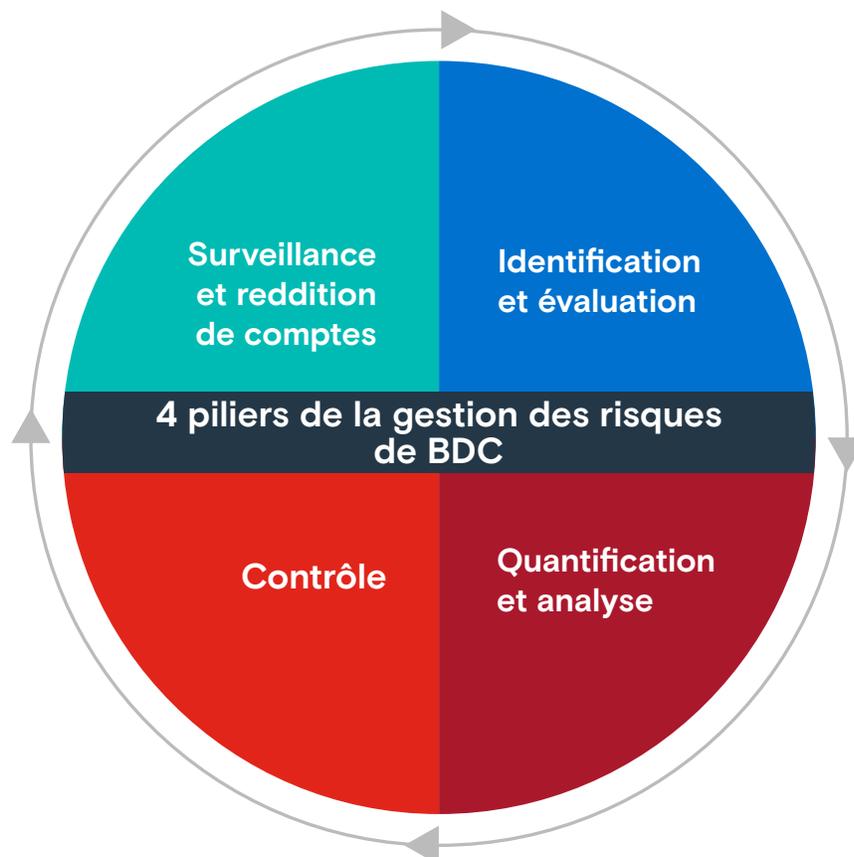
qui a trait à la gestion des risques que BDC est disposée à accepter dans l'exécution de son mandat et, d'autre part, permettent de rendre compte du respect de cette vision.

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 et intègre la gestion du risque dans tous 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-dessous.

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

BDC revoit régulièrement ses activités afin de recenser les principaux risques et les risques émergents. Les risques sont pris en compte par la direction de l'entreprise 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.



Principaux risques

F Risque du portefeuille

Le risque qu'une perturbation des activités, l'incertitude liée au marché et une récession mondiale se traduisent par une hausse des prêts en défaut, par une tarification qui ne correspond pas au profil de risques des clients et par une augmentation du nombre de clients exposés à des difficultés financières.

Atténuation

- Mise en place d'initiatives spéciales pour faire face à la COVID-19, y compris le PCE et le PCSTT, soumises à des processus spécialisés ainsi qu'à une surveillance et à une reddition de comptes particulières
- Maintien des critères en matière de vérification diligente et des procédures d'octroi de crédit de BDC
- Suivi continu du portefeuille
- Satisfaction des besoins internes en matière de capital grâce à une gestion du capital prudente et aux simulations de crise

O Risque opérationnel

Le risque associé à une défaillance opérationnelle due à une erreur humaine, à des erreurs de processus ou de technologie dans un contexte de distanciation physique (délocalisation des employés et interaction à distance avec les clients) ou à la connectivité à distance.

- Mise en œuvre du plan de continuité des affaires et des contrôles connexes
- Recours à la surveillance de la deuxième ligne de défense, au suivi continu, aux tests du portefeuille et à la production de rapports
- Protection de l'infrastructure informatique et de l'environnement de contrôle
- Utilisation de processus documentés, de contrôles automatisés et séparation des tâches

T Cybersécurité

Le risque que la technologie serve à accéder aux données à usage restreint, à les utiliser ou à les diffuser avec des intentions malveillantes, à perturber les activités ou à compromettre intentionnellement la réputation de BDC. Le risque d'exposition à des activités illégales ou frauduleuse et les risques liés à la cybersécurité et à des menaces internes. Ce risque est encore augmenté par la connexion à distance des employés et des fournisseurs et le contexte opérationnel actuel.

- Processus continu d'examen de la sécurité et mise en œuvre d'améliorations au besoin
- Protection de l'infrastructure informatique et de l'environnement de contrôle
- Surveillance de l'apparition d'anomalies, de problèmes ou de lacunes potentielles dans l'infrastructure, les systèmes et les applications
- Tests de l'infrastructure
- Stratégies et protocoles de reprise après sinistre et d'intervention en cas de cyberincident
- Gestion et communication des changements organisationnels
- Recours aux services des tiers pour le suivi et la production de rapports sur les activités du Web caché, la cyberactivité et le service de renseignements sur les menaces

T Défaillance des technologies de l'information (TI)

Le risque que l'infrastructure informatique et les applications connexes ne répondent pas adéquatement aux besoins opérationnels en raison d'une disponibilité, d'une fiabilité, d'une capacité, d'un fonctionnement ou d'une maintenance des systèmes inadéquats.

- Processus continus de gestion des problèmes et des incidents
- Mise à niveau des systèmes et des applications selon les meilleures pratiques
- Tests des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre

O Défaillance d'un tiers

Le risque de panne ou d'atteinte à la sécurité associé à l'utilisation et à la performance de produits et services de fournisseurs tiers.

- Programme de gestion des risques liés aux tiers
- Contrats et ententes de services
- Surveillance et signalement des risques liés aux tiers
- Élaboration de plans d'urgence

O Risque d'atteinte à la réputation

Le risque de porter atteinte à l'image publique de BDC en raison de la perception que nous ne pouvons ou ne voulons pas offrir un soutien financier à certains entrepreneurs canadiens, y compris ceux qui n'avaient pas un bon profil de risque avant la crise de la COVID-19, et que nous n'arrivons pas à fournir des solutions en temps opportun en raison des volumes élevés.

- Gestion des demandes des médias, des enjeux et des commentaires provenant des médias sociaux par l'équipe des Communications d'entreprise
- Suivi et production de rapports en continu pour repérer les principales tendances et en tenir compte afin d'assurer une réponse uniforme de la direction de BDC
- Coordination des prises de position et des réponses avec le gouvernement du Canada
- Approche proactive des principales parties prenantes et des influenceurs
- Améliorations apportées aux procédures et aux activités, y compris la rationalisation des processus, et la réaffectation des employés et des solutions technologiques afin de gérer l'augmentation des volumes

F Risque financier **T** Risque technologique **O** Risque opérationnel

Principaux risques (suite)

F Incertitude liée aux marchés

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

Atténuation

- Planification des unités d'affaires et examens stratégiques
- Plans d'urgence adaptés à des scénarios de marché précis et/ou visant à atténuer les risques émergents
- Simulation de crise appliquée aux programmes pour recenser de façon proactive les scénarios défavorables
- Analyse de sensibilité du portefeuille
- Politiques et procédures efficaces de gestion du risque de crédit
- Surveillance et gestion continues du risque de crédit
- Systèmes et contrôles efficaces pour détecter et prévenir les risques de crédit inappropriés

O Changements climatiques

Les risques liés aux changements climatiques et à leur incidence sur BDC et ses clients. Ils comprennent les événements météorologiques violents, la mutation des systèmes économiques et l'évolution des réponses gouvernementales et sociétales susceptibles d'engendrer un large éventail de risques, y compris le risque stratégique, le risque d'atteinte à la réputation, le risque structurel et le risque lié au crédit.

- Alignement sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques du Conseil de stabilité financière
- Certification B Corp
- Composition des portefeuilles
- Établissement des méthodes pour cerner, évaluer et gérer l'incidence des changements climatiques et des politiques en matière de changements climatiques sur les portefeuilles de financement et d'investissement
- Répertoire des meilleures pratiques de gouvernance en matière de surveillance des risques liés aux changements climatiques
- Simulation de crise et analyse de scénarios à l'égard des risques liés aux changements climatiques

F Volatilité des portefeuilles

Le risque que l'accentuation de l'incertitude liée aux marchés et que des changements défavorables influant sur des facteurs de marché, comme les taux d'intérêt ou de change, ou le prix des actions ou de marchandises, entraînent des pertes supérieures aux attentes.

- Politiques et procédures de gestion des risques de trésorerie
- Surveillance des activités pour assurer le respect des limites approuvées par le conseil
- Prévisions économiques et évaluations de la valeur marchande

O Gestion du changement

Le risque que le volume et la rapidité des changements découlant de vastes initiatives stratégiques simultanées et de priorités internes nuisent à la capacité de BDC de mettre en œuvre efficacement des initiatives, augmentent la nécessité de recourir à des ressources spécialisées limitées et/ou entravent la capacité de la Banque de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

- Processus annuel de planification stratégique pour recenser les changements et établir leur priorité
- Mise en œuvre d'un Bureau de la transformation
- Intégration de la fonction de Gestion des changements en matière de ressources humaines au processus de planification des projets et des activités
- Prise en charge des changements organisationnels par la Gestion des projets et par la fonction de Gestion du changement et les leaders
- Engagement de la direction de l'entreprise et communications visant à obtenir l'adhésion des employés et à faire du changement une priorité stratégique organisationnelle

O Ressources humaines

Le risque que les éléments suivants entraînent une pénurie de main-d'œuvre et de compétences : concurrence pour les ressources clés, exigences opérationnelles croissantes en matière de compétences et de connaissances spécialisées, et milieu de travail très exigeant où de multiples changements importants se produisent en même temps.

- Taux d'engagement des employés élevé par rapport à ceux du secteur
- Intensification des activités pour accroître la notoriété de la marque de BDC en tant qu'employeur, y compris des campagnes de marketing
- Stratégies d'apprentissage et de perfectionnement
- Planification de la relève pour les postes clés
- Développement du leadership et de carrière
- Stratégies de rémunération globale concurrentielle

F Risque financier **T** Risque technologique **O** Risque opérationnel

Cette annexe présente des priorités importantes pour BDC, notamment en matière de transparence, de diversité et d'inclusion ainsi que d'équité en matière d'emploi, éléments à l'égard desquels BDC est déterminée à réaliser des progrès.

Mesures prises pour faire face à la pandémie de COVID-19

La prise de mesures pour faire face aux répercussions de la pandémie de COVID-19 en cours constitue actuellement la principale priorité du gouvernement du Canada. Le soutien aux entrepreneurs pour les aider à traverser cette période difficile revêt également la plus haute importance pour BDC.

Au début du mois de mars 2020, BDC a été l'une des premières organisations à prendre des mesures supplémentaires pour accroître l'accès aux capitaux pour les entrepreneurs, notamment sous la forme de prêts de fonds de roulement, de modalités souples et de reports de paiements, de financement relais pour les entreprises financées par du capital de risque et de plusieurs outils déployés par l'équipe des Services-conseils à l'appui des entrepreneurs durant la crise.

Au moyen du Programme de crédit aux entreprises (PCE) et du Programme de crédit pour les secteurs très touchés (PCSTT) du gouvernement du Canada, BDC a également élaboré et déployé plusieurs nouvelles offres, en particulier un Programme de cofinancement pour les petites entreprises et un Programme de financement pour les moyennes entreprises, tous deux conçus pour aider les entreprises en leur fournissant des prêts à terme pour combler leurs besoins de flux de trésorerie opérationnels. Ces programmes ont été prolongés jusqu'à l'exercice 2022.

En ce qui concerne l'avenir, BDC s'engage à continuer de s'adapter aux besoins des entrepreneurs canadiens, tant sur le plan des services que nous fournissons que des modes de prestation de ces services. Nous continuerons d'investir dans la technologie, l'excellence des processus et l'évolution numérique afin de devenir encore plus aptes à répondre aux besoins des entrepreneurs.

La pandémie de COVID-19 a également souligné l'importance du **passage au numérique pour les entreprises** afin d'assurer leur résilience devant les habitudes changeantes des consommateurs et les fermetures exigées par la santé publique. Même si BDC a depuis longtemps encouragé et aidé les entreprises à adopter les nouvelles technologies numériques, il y a encore place à l'amélioration. Nous poursuivrons nos efforts dans ce domaine en fournissant du financement et des conseils ainsi que des outils gratuits.

Enfin, nous avons l'intention de continuer d'approfondir notre **collaboration avec les nombreux autres organismes du gouvernement fédéral** qui s'efforcent d'assurer la réussite des entrepreneurs canadiens et de rendre notre économie plus concurrentielle.

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 préparant son Plan d'entreprise qui est présenté au Parlement par la ministre responsable et en publiant un résumé de celui-ci sur son site Web
- en publiant son Rapport annuel, qui comprend les états financiers consolidés, le rapport de gestion et les notes afférentes aux états financiers
- en fournissant des rapports annuels en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- en publiant des rapports financiers trimestriels sur son site Web
- en publiant sur son site Web le rapport d'examen spécial mené par le Bureau du vérificateur général
- en répondant aux questions posées par différentes parties prenantes, y compris le gouvernement fédéral 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 que ses activités demeurent complémentaires à celles du 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 le public sur ses activités, notamment au moyen de communiqués, de publications et de présentations

Diversité, inclusion, accessibilité, milieux de travail sains et équité en matière d'emploi

Diversité et inclusion

Nous nous engageons à favoriser la diversité et l'inclusion dans le cadre des efforts que nous déployons pour encourager l'entrepreneuriat au Canada, notamment en soutenant les groupes moins bien servis et issus de la diversité. Au sein de BDC, nos dirigeants et nos employés sont tout aussi déterminés à mettre en place un milieu de travail et un effectif de plus en plus diversifiés et inclusifs.

Notre engagement à l'égard de la diversité nous a valu des distinctions, y compris celle de figurer à nouveau au palmarès des meilleurs employeurs pour la diversité en 2020, en raison des nombreux partenariats, initiatives et programmes de soutien que nous forgeons afin d'atteindre cet objectif.

Toutefois, lorsque nous examinons la composition de l'effectif de BDC dans son ensemble, nous reconnaissons que nous avons encore du travail à accomplir pour représenter plus fidèlement les communautés que nous servons.

Le Conseil de leadership, diversité et inclusion de BDC travaille en étroite collaboration avec la direction de l'entreprise et l'équipe de notre centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion, afin de déterminer, de créer conjointement et de réaliser par ordre de priorité les projets et les initiatives visant à soutenir le plan d'action en matière de diversité et d'inclusion, et de promouvoir nos groupes-ressources d'employés. Ces derniers réunissent des employés bénévoles de partout dans l'organisation qui entreprennent des initiatives locales pour accroître la sensibilisation et à susciter l'engagement à l'égard des groupes sous-représentés (y compris les quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les peuples autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les femmes); à soutenir nos communautés locales; et à aider les collègues LGBTQ2+ ainsi que tous ceux issus de la diversité à la Banque à se sentir valorisés en raison de leurs différences, et non malgré celles-ci.

Les personnes handicapées sont également visées par notre soutien à la diversité et à l'inclusion. Avec le soutien de nos partenaires communautaires et d'autres organisations, dont le Conseil Canadien de la Réadaptation et du Travail, nous passons actuellement en revue nos pratiques relatives aux ressources humaines afin d'y déceler les éléments qui font obstacle aux pratiques de recrutement et de rétention équitables et accessibles. Des mesures d'adaptation des lieux de travail novatrices font également partie de nos projets de rénovation.

BDC continue aussi de mettre l'accent sur l'égalité entre les sexes et s'engage à soumettre à une analyse comparative ses pratiques en matière de parité hommes-femmes. Nous avons obtenu la Certification Parité Bronze de l'organisme La Gouvernance au Féminin et nous avons l'intention de modifier de façon innovante nos politiques et nos pratiques dans le but de renforcer notre position.

Inspirée par le mouvement mondial de lutte contre le racisme et la discrimination, BDC a élaboré un plan d'action contre le racisme dont les initiatives misent sur la sensibilisation et la création d'alliances en offrant un dialogue ouvert et de la formation. Pour soutenir les entrepreneurs noirs, BDC a signé l'engagement des chefs d'entreprises de l'initiative BlackNorth. Cette initiative du Conseil canadien des chefs d'entreprise contre le racisme systémique envers les Noirs demande aux hauts dirigeants canadiens de s'engager à ce que leur entreprise mette en œuvre des mesures et atteigne des cibles précises dans le but de mettre fin au racisme systémique envers les Noirs et de créer des possibilités d'emplois pour les personnes issues des communautés sous-représentées.

BDC continue d'aider bon nombre d'entrepreneurs autochtones à surmonter les défis uniques auxquels ils font face en leur offrant du financement et des conseils personnalisés, entre autres programmes de soutien. 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 ci-après.

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

BDC s'est engagée à respecter 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 interculturelles, le règlement de différends, les droits de la personne et la lutte contre le racisme.

BDC reconnaît qu'elle a la responsabilité de contribuer à la réconciliation et à l'éducation, et d'offrir des possibilités d'emploi équitables aux personnes autochtones, noires et de couleur.

Pour l'avenir, nous reconnaissons que BDC se doit d'être plus audacieuse et de faire évoluer sa stratégie et sa culture organisationnelle en matière de diversité et d'inclusion afin de la rendre plus stratégique. Au cours de l'exercice 2021, BDC a amélioré sa structure de gouvernance en matière de diversité et d'inclusion afin d'y inclure le nouveau Conseil de leadership, diversité et inclusion, qui réunit divers dirigeants représentant tous les secteurs d'activité et toutes les régions. Présidé par la chef de la direction ressources humaines, le conseil travaille en étroite collaboration avec le Comité de direction de l'entreprise et le centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion. Nous visons une responsabilisation accrue et un engagement commun à l'égard de la diversité et de l'inclusion afin de favoriser une culture d'inclusion et d'appartenance.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

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 veille à ce que toutes les parties prenantes soient prises en compte et à ce que les conséquences imprévues soient atténuées en examinant de quelle façon les différents facteurs identitaires qui se recoupent ont une incidence sur l'efficacité de ses initiatives. De plus, BDC porte un intérêt particulier aux segments moins bien servis en leur proposant des offres conçues sur mesure. Ces segments d'entrepreneurs comprennent notamment les femmes, les Noirs, les Autochtones et les jeunes. (Pour plus de précisions, se reporter à la section Soutenir les entrepreneurs moins bien servis et les entrepreneurs issus de la diversité à la page 14.)

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

Milieus de travail sains et équité en matière d'emploi

BDC a mis en place une politique qui définit la relation d'engagement réciproque entre la Banque et ses employés. Cette politique vise à faire de notre organisation un milieu de travail remarquable appuyant notre ambition d'aider les entrepreneurs canadiens à être les plus concurrentiels au monde. Elle est conforme à la *Loi sur la Banque de développement du Canada* et à l'ensemble des lois et règlements du travail du Canada. Les éléments clés suivants font partie de cette politique :

- ➔ BDC fait la promotion d'une culture au sein de laquelle les employés et les partenaires internes et externes (collègues, clients, fournisseurs, etc.) sont traités avec respect et politesse dans un esprit de collaboration, d'ouverture et de responsabilisation.
- ➔ BDC s'engage à offrir un environnement de travail qui protège et favorise la sécurité, la santé et le bien-être général de tous les employés.

Nous poursuivons la mise en œuvre de notre programme de diversité des fournisseurs, lauréat du Prix du président 2019 de WBE Canada, dans le but d'attirer un plus grand nombre de fournisseurs appartenant à des catégories d'entrepreneuriat clés, comme les Noirs, les Autochtones, les personnes de couleur, les femmes et les entreprises certifiées B Corp.

BDC est également d'avis que les langues officielles du Canada sont le reflet de la diversité de notre pays, et nous sommes fiers d'avoir participé aux nombreuses activités soulignant le 50^e anniversaire de la *Loi sur les langues officielles* avec le soutien du Comité des langues officielles de BDC. Nous reconnaissons les avantages d'un milieu de travail qui fait la promotion de la dualité linguistique du Canada, ainsi que l'importance de notre obligation de servir le public et nos employés dans les deux langues officielles.

Nous voulons nous assurer d'offrir un milieu de travail, tant physique que virtuel, dans lequel tous se sentent inclus et peuvent librement exprimer leurs points de vue et leurs idées. C'est à travers différentes perspectives et expériences que nous pouvons progresser, innover et, en définitive, avoir un plus grand impact sur les entrepreneurs canadiens.

Développement durable et écologisation des opérations du gouvernement

BDC s'est engagée à réduire l'impact environnemental de ses activités. Voici certaines de nos initiatives :

- ➔ obtenir la certification LEED pour 10 centres d'affaires et appliquer les normes LEED dans tous les nouveaux centres d'affaires
- ➔ adhérer publiquement aux principes et lignes directrices du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, et nous engager, comme nos pairs du secteur financier, à apprendre les méthodes en vue de leur mise en œuvre.

La crise de la COVID-19 a changé la façon de penser et les plans concernant la gestion de l'empreinte opérationnelle des entreprises, et BDC n'y fait pas exception. Comme toutes les organisations, nous constatons une transformation de nos activités commerciales. Toutefois, notre pratique de gestion habituelle, qui consiste à intégrer la responsabilité environnementale dans notre planification et notre prise de décisions, demeurera la même.

Accroître l'accès au financement

Autres institutions financières : BDC s'associe à d'autres prêteurs et institutions financières afin d'accroître l'accessibilité du crédit, grâce notamment aux moyens suivants :

- le PCE et le PCSTT, grâce auxquels BDC et les institutions financières ont joint leurs forces pour aider les entreprises en offrant des plans d'aide et de rétablissement pour faire face à la COVID-19;
- le cofinancement, grâce auxquels 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;
- la syndication de prêts, qui permet de financer des projets de plus grande envergure grâce au regroupement de plusieurs prêteurs;
- le 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.

Affaires mondiales Canada (AMC) : BDC aide les entrepreneurs à se préparer pour le marché de l'exportation en établissant des partenariats avec le Service des délégués commerciaux (SDC) d'AMC afin d'accompagner les bénéficiaires du programme CanExport dans la réalisation de leur projet d'exportation. CanExport est un programme pluriannuel fournissant une aide financière directe aux PME canadiennes qui cherchent à développer de nouveaux débouchés d'exportation et de nouveaux marchés.

Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) : BDC a conclu un partenariat avec l'ANSAF pour le lancement du Fonds de croissance autochtone.

Exportation et développement Canada (EDC) : La collaboration avec EDC comprend une initiative conjointe de financement technologique, une solution conjointe de financement de bons de commande à l'échelle internationale 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 Canada : Futurpreneur et BDC travaillent en collaboration pour offrir du financement conjoint aux jeunes entrepreneurs de 18 à 39 ans. L'an dernier, BDC et Futurpreneur ont porté à 60 000 \$ le montant maximal de leur engagement conjoint pour chaque demande de prêt.

Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI CNRC) : BDC a conclu une entente de partenariat national avec le PARI CNRC visant à soutenir l'innovation. Grâce à cette entente, les clients du PARI CNRC bénéficient de conditions préférentielles sur des prêts auprès de BDC, et BDC et le PARI CNRC partagent des locaux de bureaux afin de favoriser la collaboration entre leurs employés.

Renforcer l'écosystème entrepreneurial

Accélérateurs d'entreprises : BDC Capital entretient des liens étroits avec plusieurs accélérateurs d'entreprises de 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 étroitement 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 soutient de nombreuses initiatives de la CVCA, notamment celles à l'intention des femmes investisseurs en capital de risque, en matière de diversité et d'inclusion ainsi que le code de conduite des commandités en matière de discrimination et de harcèlement en milieu de travail.

Chambre de commerce noire du Canada (CCNC) : La CCNC soutient les objectifs commerciaux et représente les intérêts des entrepreneurs noirs. Elle fournit des occasions de soumissionner pour décrocher des contrats d'entreprises ou gouvernementaux, et offre du mentorat ainsi qu'un accès à du financement par l'entremise de partenaires. BDC a entamé des discussions préliminaires avec la CCNC concernant diverses initiatives de collaboration.

Cisco : Nous avons établi un nouveau partenariat avec Cisco et Women of Influence afin d'offrir un soutien aux femmes entrepreneurs partout au pays sous forme d'une série de cinq discussions d'experts portant sur les façons dont les entrepreneurs se sont adaptés à la situation créée par la COVID-19, ainsi qu'en partageant des articles et des outils en matière de financement et de technologie afin d'aider les femmes entrepreneurs à traverser la pandémie et à réussir leur reprise.

Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) : Le CCCA fournit une vaste gamme de services de développement commercial, y compris l'accréditation pour les entreprises appartenant à des Autochtones ainsi que pour celles participant au Programme des relations autochtones progressistes. Le programme d'outils et de financement pour entreprises autochtones fournit aux entrepreneurs autochtones un accès à des outils, à de la formation et à des réseaux leur permettant de renforcer et de développer leurs entreprises. BDC a entamé des discussions concernant un partenariat avec le CCCA en vue de mieux servir les entreprises autochtones.

CPA Canada : BDC s'associe à CPA pour organiser des séances sur les compétences financières destinées aux entrepreneurs, en particulier dans les communautés autochtones.

DMZ : BDC soutient le programme Black Innovation Fellowship (BIF) en partenariat avec DMZ et DreamMaker Ventures et avec l'appui stratégique du MaRS Investment Accelerator Fund. BIF est un programme dont la mission est de fournir aux fondateurs d'entreprises technologiques noirs des possibilités entrepreneuriales plus équitables et de répondre à leurs besoins particuliers en les aidant à surmonter les obstacles à la croissance de leurs entreprises.

Ernst & Young et le Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ) : Ernst & Young, le RFAQ et BDC ont organisé une table ronde réunissant plus de 50 partenaires qui se sont penchés sur la façon dont nous pouvons appuyer les efforts des femmes entrepreneurs pour recruter davantage de clients et améliorer leur recours au commerce électronique. Séparément, BDC a signé une entente de partenariat avec le RFAQ pour présenter une série de séminaires de formation axée sur des compétences en affaires à un groupe de 25 femmes entrepreneurs du Québec œuvrant dans les secteurs de la fabrication et des services.

Groupe 3737 : Ce carrefour pour les entrepreneurs offre des ateliers, du mentorat, un accès aux capitaux ainsi qu'un programme s'adressant particulièrement aux femmes entrepreneurs noires. BDC participe actuellement à des discussions préliminaires afin d'explorer quel soutien nous pourrions fournir à cet organisme sous forme de ressources autres que financières, soutien qui pourrait par la suite être offert à d'autres organismes locaux semblables.

Initiative BlackNorth : BDC fait partie des signataires de l'Initiative BlackNorth dans le cadre de laquelle les chefs d'entreprises et leurs organisations s'engagent à prendre des mesures et à atteindre des objectifs précis afin de mettre fin au racisme systémique à l'égard des Noirs dans le monde des affaires au Canada.

Kauffman Fellows : BDC Capital travaille en collaboration avec l'organisation californienne Kauffman Fellows, un 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 en capital de risque de notre programme Commandités en action.

Le Groupe de Montréal : BDC pilote cette association internationale de banques de développement axées sur les PME qui a été mise sur pied pour favoriser le partage des meilleures pratiques et une analyse comparative de la performance. Les 10 banques de développement axées sur les PME qui composent le groupe représentent les pays suivants : la Belgique, le Brésil, le Canada, la Chine, la Finlande, le Royaume d'Arabie saoudite, le Mexique, le Maroc et le Nigéria.

MaRS : BDC s'associe à MaRS Discovery District au moyen de StandUp Ventures, un fonds de capital de risque qui appuie les entreprises en démarrage dirigées par des femmes, et du MaRS Investment Accelerator Fund, un investisseur qui se consacre à favoriser l'expansion des entreprises des secteurs des TI, de la santé et des technologies propres.

National Angel Capital Organization (NACO) : BDC Capital travaille en collaboration avec NACO pour renforcer la communauté canadienne des anges financiers, particulièrement en matière de développement professionnel.

Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) : L'OPIC est un organisme d'ISDE qui offre des services de propriété intellectuelle (PI) au Canada et sensibilise les Canadiens à l'utilisation efficace de la PI. BDC prépare actuellement un protocole d'entente avec l'OPIC afin de promouvoir l'importance de la PI.

Programme d'accélération du commerce international : BDC est un commanditaire du programme. Ce programme novateur vise à aider les PME à exploiter leur potentiel d'exportation par l'acquisition de connaissances et l'établissement d'un réseau de contacts.

Prospect.fyi : BDC est un partenaire fondateur de Prospect.fyi. Ce partenariat vise à améliorer l'accès des entreprises technologiques du Canada aux talents en attirant un plus grand nombre de candidats dans ce secteur et en renforçant au sein de la communauté le partage de données sur les tendances en matière d'embauche.

Service de croissance accélérée (SCA) : BDC et 10 autres principaux partenaires et organismes gouvernementaux travaillent ensemble dans le cadre de l'approche pangouvernementale visant à mieux servir les entreprises canadiennes en croissance. Cette initiative est menée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE).

Start-Up Canada : Dans le cadre de ce partenariat, BDC soutient les entreprises canadiennes en démarrage en commanditant divers événements partout au pays et en y participant.

Vancouver City Savings Credit Union (Vancity) : Vancity est la plus importante coopérative de crédit communautaire au Canada qui sert ses membres-propriétaires dans l'ensemble de la Colombie-Britannique. BDC explore actuellement des façons de travailler en collaboration avec Vancity dans le contexte du Black Opportunity Fund.

A. Conformité aux obligations prévues par la législations

Processus de conformité à la réglementation

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 BDC et son actionnaire, le gouvernement du Canada, ne soient pas exposés à des risques d'atteinte à la réputation ou à des risques financiers, opérationnels ou légaux excessifs. 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 :

- 34 lois fédérales et provinciales, notamment la *Loi sur la Banque de développement du Canada* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*
- 13 instruments de politique du Conseil du Trésor et du ministre des Finances
- deux ordonnances du Conseil privé
- deux 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 exigences réglementaires applicables et évaluation des risques s'y rattachant
- identification des exigences réglementaires, et établissement de la correspondance entre celles-ci et les contrôles internes de 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 aux lois et aux règlements

Cadre de gestion de la conformité à la réglementation

Le Cadre de gestion de la conformité à la réglementation repose sur la Politique sur la gestion de la conformité à la réglementation et la fonction de Conformité à la réglementation, laquelle supervise les processus et désigne les responsables relatifs à la conformité. En outre, le Cadre de gestion de la conformité à la réglementation de BDC est fondé sur le modèle à trois lignes de défense, tel qu'il est expliqué dans la ligne directrice E 13 du BSIF. Les trois lignes de défense sont les suivantes :

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 est une fonction de surveillance indépendante qui attribue la responsabilité d'assurer que toutes les lois et tous les règlements pertinents sont respectés. Elle évalue aussi l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes quotidiens relatifs à la conformité et assiste les unités d'affaires dans l'élaboration des politiques, des directives générales, des procédures, des processus ou des tâches appropriés.

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 du Cadre de gestion de la conformité à la réglementation et l'adhésion à celui-ci.

Politique sur la gestion de la conformité à la réglementation

La Politique sur la gestion de la conformité à la réglementation 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 à la réglementation et le processus de gestion du risque de non-conformité à la réglementation.

Responsabilité en matière de conformité à la réglementation

Bien que les procédures de conformité soient en place au niveau opérationnel, la supervision des tests indépendants incombe à la fonction de Conformité à la réglementation, laquelle est une fonction de surveillance indépendante chargée du Cadre de gestion de la conformité à la réglementation. Cette fonction est gérée par le chef des affaires juridiques et secrétaire général, lequel relève du chef de la gestion des risques et fournit des rapports au Comité d'audit et de conduite du conseil d'administration sur toutes les questions de conformité à la réglementation.

B. Conformité aux obligations prévues par les politiques

Cette section présente un aperçu des efforts de BDC pour se conformer aux directives du Gouverneur général en conseil et ministérielles.

Décret du Conseil privé 2015-1109 sur la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

- En vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Gouverneur général en conseil a donné instruction 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.
- BDC se conforme à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Conseil du Trésor et au guide connexe ainsi qu'aux plus récentes mises à jour apportées à la directive en date du 1^{er} août 2020. BDC publie sur son site Web les dépenses de voyages et d'accueil des membres de sa direction et de son conseil d'administration. Depuis le 21 juin 2019, date d'entrée en vigueur de la Loi modifiant la *Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence* (projet de loi C-58), les informations fournies sont plus détaillées et elles sont publiées chaque mois.

Décret du Conseil privé 2014-1378 sur le partage des coûts pour le régime de retraite de BDC

- En décembre 2014, en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Gouverneur général en conseil a émis un décret donnant instruction 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 cette directive, BDC a donc apporté à son régime de retraite à prestations définies des modifications entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2015. BDC se conforme au décret 2014-1378 et surveillera étroitement la situation pour s'assurer qu'il n'y a aucune déviation importante par rapport au ratio de partage des coûts de 50:50 pour le service au cours des prochaines années.

C. Conformité à la législation

Cette section donne un aperçu des efforts de BDC pour se conformer aux lois particulièrement couvertes par les instruments politiques du Conseil du Trésor.

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

Les pouvoirs, responsabilités et fonctions d'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* incombent au président et chef de la direction à titre de dirigeant d'une institution gouvernementale. Ces responsabilités ont été déléguées au chef des affaires juridiques. Cette personne fait 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 au coordonnateur, qui s'assure qu'elles sont traitées conformément aux dispositions des lois. Chaque année, BDC prépare et dépose un rapport au Parlement.

Loi sur les langues officielles

BDC a une structure en place pour se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. La chef de la direction ressources humaines, qui est la championne des langues officielles de BDC, délègue le pouvoir décisionnel au Comité des 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. La 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, en particulier les modifications au *Règlement sur les langues officielles* (communications avec le public et prestations de services), et prend les mesures nécessaires pour s'y conformer.

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 2022 ou qui ne sont pas encore en vigueur, mais qui devraient avoir une incidence sur les résultats financiers de BDC.

Nouvelles normes comptables non encore en vigueur

Modifications comptables futures

Au 31 mars 2021, certaines nouvelles normes et certaines modifications et interprétations aux normes existantes seront publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), mais ne feront pas l'objet d'une application anticipée par BDC. Ces normes comprennent entre autres le projet de réforme des taux d'intérêt de référence décrit ci-après. D'autres nouvelles normes et interprétations ont été publiées, mais ne devraient pas avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés de BDC.

Réforme des taux d'intérêt de référence

En septembre 2019, en réponse à l'incertitude découlant de l'élimination progressive des taux d'intérêt de référence tels que les taux interbancaires offerts, l'IASB a apporté des modifications à ses nouvelles normes et à ses normes antérieures applicables aux instruments financiers. La première phase des modifications, applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020, prévoyait des exceptions temporaires à l'application de certaines dispositions relatives à la comptabilité de couverture énoncées dans l'IFRS 9 et l'IAS 39 à l'égard de toutes les relations de couverture directement touchées par la réforme des taux d'intérêt de référence, ainsi qu'à l'application de certaines obligations d'information énoncées dans l'IFRS 7. La première phase de la réforme n'a pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés de BDC, car la Banque n'applique pas la comptabilité de couverture.

En août 2020, l'IASB a publié la deuxième et dernière phase de modifications dans le cadre du projet de réforme des taux d'intérêt de référence, qui concerne les questions qui pourraient toucher l'information financière à partir du moment où les taux d'intérêt de référence existants sont remplacés par d'autres taux. Cette dernière phase énonce des modifications de l'IFRS 9, de l'IAS 39, de l'IFRS 7, de l'IFRS 4, *Contrats d'assurance* et de l'IFRS 16, qui touchent les éléments suivants : modification d'actifs financiers, de passifs financiers et d'obligations locatives, dispositions relatives à la comptabilité de couverture et présentation de certaines informations. Les modifications entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021 et doivent être appliquées de manière rétrospective. L'application anticipée est permise. BDC évalue actuellement l'incidence de l'adoption de la deuxième phase du projet de réforme, mais ne prévoit pas que celle-ci sera importante pour les états financiers consolidés de la Banque.

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIFS							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 821	1 450	908	955	1 001	1 047	1 111
Actifs dérivés	12	12	-	-	-	-	-
Prêts							
Prêts, valeur comptable brute	28 472	32 731	34 238	34 450	35 037	36 497	38 574
Moins : correction de valeur pour pertes de crédit attendues	(1 199)	(1 624)	(1 613)	(1 289)	(1 150)	(1 046)	(1 008)
Prêts, déduction faite de la correction de valeur pour pertes de crédit attendues	27 273	31 107	32 625	33 161	33 887	35 451	37 566
Titres adossés à des créances mobilières	778	774	885	1 112	1 428	1 759	2 175
Placements de financement subordonné	1 241	1 330	1 423	1 505	1 559	1 631	1 723
Placements de capital de risque	1 721	2 487	2 942	3 276	3 518	3 646	3 737
Total des placements	3 740	4 591	5 250	5 893	6 505	7 036	7 635
Actifs au titre de droits d'utilisation	128	122	108	95	81	67	54
Actif net au titre des prestations définies	42	-	-	-	-	-	-
Autres actifs	137	143	133	131	119	108	101
Total des actifs	33 153	37 425	39 024	40 235	41 593	43 709	46 467
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES							
Passifs							
Créditeurs et frais courus	158	180	189	192	196	205	217
Passifs dérivés	16	-	-	-	-	-	-
Emprunts							
Billets à court terme	19 362	14 899	15 576	22 318	23 334	24 864	26 707
Billets à long terme	4 207	4 825	4 722	4 832	5 058	5 373	5 900
Total des emprunts	23 569	19 724	20 298	27 150	28 392	30 237	32 607
Obligations locatives							
Obligations locatives à court terme	12	13	13	14	15	15	12
Obligations locatives à long terme	125	122	109	95	80	66	53
Total des obligations locatives	137	135	122	109	95	81	65
Passif net au titre des prestations définies	246	596	656	730	808	889	975
Autres passifs	124	226	426	447	399	345	298
Total des passifs	24 250	20 861	21 691	28 628	29 890	31 757	34 162
Capitaux propres							
Capital social	4 009	11 512	11 947	6 501	6 263	5 923	5 607
Surplus d'apport	28	28	28	28	28	28	28
Bénéfices non distribués	4 846	4 996	5 331	5 052	5 387	5 977	6 647
Cumul des autres éléments du résultat global	9	15	14	13	12	11	10
Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de BDC	8 892	16 551	17 320	11 594	11 690	11 939	12 292
Participations ne donnant pas le contrôle	11	13	13	13	13	13	13
Total des capitaux propres	8 903	16 564	17 333	11 607	11 703	11 952	12 305
Total des passifs et des capitaux propres	33 153	37 425	39 024	40 235	41 593	43 709	46 467
Ratio d'endettement	2.7	1.2	1.2	2.3	2.4	2.5	2.7

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Produits d'intérêts	1 763	1 608	1 705	1 729	1 766	1 825	1 916
Charges d'intérêts	367	85	86	90	77	61	56
Produits d'intérêts nets	1 396	1 523	1 619	1 639	1 689	1 764	1 860
Profits (pertes) réalisés sur les placements*	248	90	(49)	(39)	2	13	31
Produits de Services-conseils	29	18	22	29	31	32	34
Frais et autres produits	74	51	87	97	93	93	94
Produits nets	1 747	1 682	1 679	1 726	1 815	1 902	2 019
Dotation à la provision pour pertes de crédit attendues	(773)	(658)	(691)	(717)	(647)	(502)	(445)
Variation nette de la plus(moins)-value latente sur les placements**	(540)	228	89	111	122	134	136
Profits (pertes) de change nets	34	(67)	-	-	-	-	-
Profits (pertes) nets sur autres instruments financiers	1	1	-	-	-	-	-
Résultat avant charges opérationnelles et administratives	469	1 186	1 077	1 120	1 290	1 534	1 710
Salaires et avantages du personnel	452	441	509	524	537	554	572
Locaux et équipement	46	45	45	46	48	49	48
Autres charges	189	183	188	193	202	211	220
Charges opérationnelles et administratives	687	669	742	763	787	814	840
Résultat (perte) net	(218)	517	335	357	503	720	870
Résultat (perte) net attribuable :							
À l'actionnaire de BDC	(193)	515	335	357	503	720	870
Aux participations ne donnant pas le contrôle	(25)	2	-	-	-	-	-
Résultat (perte) net	(218)	517	335	357	503	720	870

* Comprennent les radiations.

** Comprend la plus(moins)-value nette et le renversement de la moins(plus)-value nette sur les placements cédés et les radiations.

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Résultat (perte) net	(218)	517	335	357	503	720	870
Autres éléments du résultat global							
<i>Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net</i>							
Variation nette des profits (pertes) latents sur les actifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	2	7	-	-	-	-	-
Profits (pertes) nets latents sur les couvertures des flux de trésorerie	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat net	1	6	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</i>							
Réévaluations de l'actif ou du passif net au titre des prestations définies	92	(365)	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	93	(359)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Résultat global total	(125)	158	334	356	502	719	869
<i>Résultat global total attribuable :</i>							
À l'actionnaire de BDC	(100)	156	334	356	502	719	869
Aux participations ne donnant pas le contrôle	(25)	2	-	-	-	-	-
Résultat global total	(125)	158	334	356	502	719	869

Actuals Forecast Plan

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Solde d'ouverture	7 756	8 903	16 564	17 333	11 607	11 703	11 952
Résultat (perte) net	(218)	517	335	357	503	720	870
Autres éléments du résultat global	93	(359)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Résultat global total	(125)	158	334	356	502	719	869
Dividendes sur les actions ordinaires	(128)	-	-	(636)	(168)	(130)	(200)
Distributions aux participations ne donnant pas le contrôle	(6)	-	-	-	-	-	-
Émission (rachat) d'actions ordinaires	1 406	7 503	435	(5 446)	(238)	(340)	(316)
Solde de clôture	8 903	16 564	17 333	11 607	11 703	11 952	12 305

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flux de trésorerie nets affectés aux activités opérationnelles	(1 181)	(3 385)	(898)	(93)	(246)	(891)	(1 300)
Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement	(134)	(629)	(639)	(616)	(529)	(422)	(475)
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	2 432	3 643	995	756	821	1 359	1 839
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 117	(371)	(542)	47	46	46	64
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	704	1 821	1 450	908	955	1 001	1 047
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 821	1 450	908	955	1 001	1 047	1 111

Restructuration des secteurs d'activité de BDC

Les changements qui suivent ont été apportés au cours de l'exercice 2021 aux secteurs d'activité de BDC, à la suite d'une restructuration mineure des activités.

- Investissement de croissance et Financement sur actifs de propriété intellectuelle, auparavant compris dans le secteur d'activité Capital de croissance et transfert d'entreprise, sont maintenant présentés dans le secteur Capital de risque.

- La Division des technologies propres, présentée en tant que secteur distinct dans le dernier Plan d'entreprise, est maintenant présentée dans les Programmes incitatifs pour le capital, secteur auparavant nommé Programmes incitatifs pour le capital de risque (PICR).

Le tableau suivant résume l'incidence de cette restructuration sur les niveaux d'activité, le résultat net et le portefeuille de BDC pour l'exercice terminé le 31 mars 2020.

Tableau 10 – Restructuration des secteurs d'activité

(en millions de dollars)

Secteurs d'activité	Exercice terminé le 31 mars 2020	Incidence du reclassement	Exercice terminé le 31 mars 2020
Capital de croissance et transfert d'entreprise			
Acceptations et autorisations	425	(31)	394
Résultat (perte) net	(18)	(15)	(33)
Juste valeur du portefeuille	1 115	(133)	982
Capital de risque			
Acceptations et autorisations	244	31	275
Résultat (perte) net	(102)	15	(87)
Juste valeur du portefeuille	1 296	133	1 429
Technologies propres			
Acceptations et autorisations	91	(91)	-
Résultat (perte) net	(11)	11	-
Juste valeur du portefeuille	118	(118)	-
Programmes incitatifs pour le capital			
Acceptations et autorisations	65	91	156
Résultat (perte) net	(72)	(11)	(83)
Juste valeur du portefeuille	420	118	538

Financement

La demande pour des liquidités demeure élevée, les entrepreneurs cherchant à réunir des capitaux pour composer avec la pandémie de COVID-19. Or, la plupart d'entre eux ont amplement accès à des liquidités, compte tenu des programmes d'aide gouvernementale en place, dont font partie les initiatives de BDC liées au PAC. Par ailleurs, des institutions financières privées continuent de consentir des prêts aux entreprises qui sont aptes à affronter le ralentissement économique ou qui n'ont pas été durement touchées par la pandémie. C'est pourquoi la demande pour les produits réguliers de BDC devrait diminuer au cours des exercices 2021 et 2022, ce qui se traduira pour ces deux exercices par des acceptations de prêts d'un niveau inférieur à celui de l'exercice 2020.

On s'attend à ce que l'économie se soit entièrement rétablie d'ici l'exercice 2023 et à ce que certaines entreprises aient besoin de financement pour soutenir leurs projets de croissance. Une telle demande fera grimper le nombre d'acceptations de prêts au-delà de celui de l'exercice 2020. À compter de l'exercice 2023, le montant des acceptations de prêts de Financement devrait croître à raison de 7 % annuellement et atteindre 9,8 milliards de dollars à l'exercice 2026.

BDC s'attend à répondre à cette demande accrue en améliorant ses processus et en investissant dans les technologies, ainsi qu'en continuant à rehausser son modèle de prestation. Il en résultera une augmentation de la productivité au cours de la période de planification.

Les acceptations de titres adossés à des créances mobilières devraient croître à un taux annualisé de 24 % au cours de la période de planification, ce qui reflète l'intention de BDC de joindre plus d'entrepreneurs par la voie du financement indirect. Il y a lieu de noter que les acceptations de titres adossés à des créances mobilières fluctuent et qu'il est difficile d'établir des prévisions du fait de leur nombre réduit et de l'importance des sommes en cause.

Nous nous attendons à une croissance modérée du portefeuille au cours de l'exercice 2022, croissance qui devrait toutefois s'intensifier en 2023 et dans les exercices suivants, au cours desquels le portefeuille devrait croître à raison de 8 % annuellement compte tenu de l'intensification des activités. Le portefeuille devrait donc s'établir à 41 milliards de dollars à l'exercice 2026.

Le résultat net de Financement devrait augmenter au cours de l'exercice 2021, en raison notamment d'une réduction des charges opérationnelles attribuable à la réaffectation d'employés au PAC.

Pour l'exercice 2022, le résultat net augmentera principalement dû au renversement de la dotation à la provision pour pertes de crédit attendues dans le contexte de la reprise économique. Pour les exercices 2023 et 2024, le résultat net devrait diminuer à mesure que la dotation à la provision pour pertes de crédit attendues reviendra à son niveau historique. Le résultat net augmentera ensuite jusqu'à l'exercice 2026 en raison du taux de croissance plus élevé des produits nets par rapport à celui des charges opérationnelles, reflétant ainsi les gains d'efficacité qui découlent des investissements dans les technologies et les initiatives numériques.

Tableau 11 – Financement : Activité et état des résultats

(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acceptations de prêts	7 410	4 740	7 110	7 935	8 495	9 120	9 795
Acceptations de titres adossés à des créances mobilières	40	335	300	500	500	700	1 000
Produits d'intérêts nets	1 300	1 352	1 355	1 394	1 478	1 591	1 712
Frais et autres produits	23	23	23	25	27	29	31
Produits nets	1 323	1 375	1 378	1 419	1 505	1 620	1 743
Dotation à la provision pour pertes de crédit attendues	(773)	(323)	(116)	(221)	(283)	(297)	(327)
Variation nette de la plus(moins)-value latente sur les placements	2	(4)	-	-	-	-	-
Profits (pertes) de change nets	(3)	(2)	-	-	-	-	-
Profits (pertes) nets sur autres instruments financiers	1	1	-	-	-	-	-
Résultat avant charges opérationnelles et administratives	550	1 047	1 262	1 198	1 222	1 323	1 416
Charges opérationnelles et administratives	518	371	514	557	585	610	631
Résultat net provenant de Financement	32	676	748	641	637	713	785
Encours du portefeuille	29 300	29 952	30 985	32 514	34 841	37 516	40 518

Capital de croissance et transfert d'entreprise

La demande du marché pour l'offre de Capital de croissance et transfert d'entreprise devrait demeurer faible aux exercices 2021 et 2022, compte tenu de la pandémie. Au cours de cette période, les entrepreneurs répondront à la majorité de leurs besoins de liquidités en se tournant vers les programmes d'aide gouvernementale. On s'attend donc, avec la reprise économique, à un renforcement de la demande pour des transferts d'entreprise et des refinancements. Il devrait s'ensuivre une augmentation des acceptations de 14 % annuellement, qui passeraient de 375 millions de dollars à l'exercice 2023 pour atteindre 560 millions de dollars à l'exercice 2026. La juste valeur du portefeuille devrait atteindre 1,5 milliard de dollars à l'exercice 2026, ce qui représente une croissance annualisée de 10 % au cours de la période de planification.

L'utilisation optimale des ressources demeurera une priorité à mesure que les activités de CCTE prendront de l'ampleur grâce à la reprise économique. À court terme, les charges opérationnelles et administratives devraient demeurer inférieures à celles de l'exercice 2020, certains employés de CCTE ayant été réaffectés temporairement afin de contribuer au déploiement des initiatives du PAC.

Les charges opérationnelles et administratives en pourcentage de l'encours moyen du portefeuille au coût devraient diminuer, pour passer de 4,3 % à l'exercice 2023 à 3,9 % à l'exercice 2026.

Le résultat net devrait, dès le début de la période de planification, subir l'effet de la moins-value et de la hausse des radiations attribuables à la récession. Néanmoins, l'attention continue portée à l'efficacité, conjuguée à la croissance du portefeuille, à l'appréciation de la juste valeur et à la diminution des radiations, devrait entraîner une augmentation soutenue sur la durée du plan du résultat net, lequel atteindra 100 millions de dollars à l'exercice 2026. Il est à noter qu'il est difficile de prévoir avec fiabilité le résultat net en raison de la volatilité élevée de la juste valeur qui accroît la volatilité du portefeuille.

Tableau 12 – Capital de croissance et transfert d'entreprise : Activité et état des résultats
(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acceptations*	394	135	240	375	460	515	560
Produits d'intérêts nets	91	80	75	76	84	96	108
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements**	(5)	(10)	(14)	(26)	(5)	(2)	(3)
Frais et autres produits	30	22	21	25	30	36	41
Produits nets	116	92	82	75	109	130	146
Plus(moins)-value nette	(120)	(36)	(7)	8	9	9	8
Renversement de la moins(plus)-value nette sur les placements cédés et les radiations	14	17	18	28	6	2	3
Profits (pertes) de change nets	-	(2)	-	-	-	-	-
Résultat avant charges opérationnelles et administratives	10	71	93	111	124	141	157
Charges opérationnelles et administratives	43	35	41	45	48	53	57
Résultat net provenant de Capital de croissance et transfert d'entreprise	(33)	36	52	66	76	88	100
Juste valeur du portefeuille	982	915	874	964	1 122	1 295	1 464

* La composante prêts de premier rang de la solution de financement unitranche n'est pas incluse en raison de sa volatilité et parce qu'elle est difficilement prévisible. Les acceptations des secteurs Investissement de croissance et Financement sur actifs de propriété intellectuelle sont exclues, car leurs activités ont été transférées dans le secteur Capital de risque.

** Comprend les radiations.

Capital de risque

Capital de risque agira comme catalyseur dans l'écosystème canadien du capital de risque pendant la crise de la COVID-19 et lorsque la reprise économique s'installera peu à peu. Au cours de la période de planification, les autorisations de placements directs devraient s'établir à 150 millions de dollars ou plus par année, principalement en raison du déploiement de capital par le Fonds Innovation industrielle, le Fonds pour les femmes en technologie et les coinvestissements. Enfin, le déploiement du nouveau Fonds d'investissements en technologies profondes à l'exercice 2022 contribuera à maintenir le rythme des autorisations de placements directs. Les autorisations de placements indirects devraient augmenter pour passer de 150 millions de dollars à l'exercice 2021 à 170 millions de dollars annuellement pour la durée du plan. Le déploiement de capitaux indirects soutiendra de multiples initiatives qui concordent avec la stratégie globale de BDC Capital. Celles-ci comprennent les programmes de base de Capital de risque dans les TIC, les soins de santé et les technologies propres, ainsi qu'une stratégie en matière d'investissement de croissance indirect et un soutien à des fonds supportant des écosystèmes destinés à des collectivités mal desservies (par ex., les femmes et les personnes de couleur) et des grappes de technologies émergentes.

Les acceptations d'Investissement de croissance devraient enregistrer une hausse pendant la durée du plan, à laquelle contribuera le lancement d'un deuxième fonds de 250 millions de dollars. Les acceptations de Financement sur actifs de propriété intellectuelle devraient atteindre 50 millions de dollars par année à compter de l'exercice 2024, ce qui est conforme à l'objectif de BDC d'offrir aux sociétés riches en propriété intellectuelle un financement ciblé. Les produits tirés de l'investissement en capital de risque devraient dépasser 1 milliard de dollars au cours de la période de planification, étant donné la sortie du portefeuille de placements existants et le flux stable de distributions que procure la croissance du nombre de placements indirects. Les produits d'Investissement de croissance devraient totaliser 162 millions de dollars, à mesure que les placements dans le fonds initial sortiront du portefeuille.

Les décaissements devraient totaliser 1,9 milliard de dollars, dont 300 millions de dollars associés à Investissement de croissance et 208 millions de dollars, à Financement sur actifs de propriété intellectuelle. La juste valeur du portefeuille devrait donc s'établir à 3,1 milliards de dollars d'ici la fin de la période de planification.

Étant donné les conditions de marché défavorables provoquées par la crise de la COVID-19 au cours du dernier mois de l'exercice 2020, les placements de Capital de risque ont subi une importante moins-value. Des secteurs tels que la technologie et les sciences de la vie ont bénéficié d'une forte reprise par suite de la réouverture de l'économie à la fin du printemps, et la juste valeur du portefeuille de Capital de risque devrait s'apprécier de façon importante. Par conséquent, le résultat net devrait s'établir à 200 millions de dollars à l'exercice 2021. Comme l'indique leur performance des derniers exercices, les placements de capital de risque devraient produire un résultat net à la hausse à compter de l'exercice 2022. En outre, la rentabilité du secteur sera favorisée par l'inclusion dans ses résultats du second Fonds d'investissements de croissance. Le résultat net devrait donc atteindre 102 millions de dollars d'ici l'exercice 2026. Il convient toutefois de noter qu'étant donné la nature risquée du capital de risque, qui a pour effet d'accroître la volatilité du portefeuille, il est difficile de prévoir avec fiabilité le résultat net.

Tableau 13 – Capital de risque : Activité et état des résultats
(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autorisations de placements directs	129	140	155	160	155	150	150
Autorisations de placements indirects	115	150	170	170	170	170	170
Acceptations d'investissement de croissance	31	40	50	60	60	70	75
Acceptations de Financement lié à la propriété intellectuelle	-	15	30	40	50	50	50
Produits	437	209	120	188	263	301	310
Décaissements	254	281	331	376	395	414	431
Produits d'intérêts nets	-	-	1	2	4	6	7
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements	256	144	32	92	108	121	142
Radiations	(3)	(44)	(50)	(67)	(55)	(59)	(73)
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements et les radiations	253	100	(18)	25	53	62	69
Frais et autres produits	14	4	1	1	2	3	4
Produits (pertes) nets	267	104	(16)	28	59	71	80
Plus(moins)-value nette	(118)	246	83	74	113	112	120
Renversement de la moins(plus)-value nette sur les placements cédés et les radiations	(229)	(51)	27	1	(25)	(32)	(44)
Profits (pertes) de change nets	37	(62)	-	-	-	-	-
Résultat avant charges opérationnelles et administratives	(43)	237	94	103	147	151	156
Charges opérationnelles et administratives	44	37	46	49	51	52	54
Résultat (perte) net provenant de Capital de risque	(87)	200	48	54	96	99	102
Juste valeur du portefeuille	1 429	1 735	2 037	2 314	2 572	2 809	3 051

Services-conseils

Les entrepreneurs canadiens continueront d'éprouver des difficultés au cours de la pandémie et chercheront à tirer parti de nouvelles possibilités. Services-conseils poursuivra donc ses travaux en vue d'améliorer l'accessibilité à ses services et d'enrichir les connaissances et informations que les entrepreneurs peuvent consulter gratuitement sur le site Web bdc.ca.

La demande pour les services-conseils devrait demeurer faible au cours de l'exercice 2022, car les entrepreneurs subiront toujours l'incidence de la pandémie. Par conséquent, les produits générés par les activités de Services-conseils devraient s'établir à 22 millions de dollars à l'exercice 2022, ce qui se traduira par un investissement net (une perte nette) de 52 millions de dollars.

Avec la reprise de l'économie et l'accent mis par les entrepreneurs sur la croissance et l'innovation, les produits de Services-conseils devraient atteindre, dès l'exercice 2023, un niveau comparable à ceux qui ont précédé la pandémie de COVID-19, soit 29 millions de dollars, et croître de façon soutenue pour atteindre 34 millions de dollars à l'exercice 2026.

À compter de l'exercice 2023, l'investissement net (la perte nette) devrait se maintenir à 46 millions de dollars ou moins, principalement en raison de l'accroissement de la productivité et des améliorations continues apportées au modèle et aux processus opérationnels. Le ratio de recouvrement des coûts devrait augmenter, pour passer de 39 % à l'exercice 2021 à 55 % à l'exercice 2026, tandis que l'incidence de nos services sur les entreprises de nos clients sera maintenue ou accrue.

Tableau 14 – Services-conseils : État des résultats
(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Produits provenant des activités	29	18	22	29	31	32	34
Charges opérationnelles et administratives, y compris les coûts de prestation	76	60	74	74	74	77	80
Résultat (perte) net provenant de Services-conseils	(47)	(42)	(52)	(45)	(43)	(45)	(46)
Ratio de recouvrement des coûts*	47 %	39 %	37 %	49 %	53 %	54 %	55 %

* Le ratio de recouvrement des coûts correspond aux produits provenant des activités en pourcentage des charges opérationnelles et administratives, déduction faite des coûts des services partagés.

Programmes incitatifs pour le capital

Les Programmes incitatifs pour le capital (PIC) englobent le Plan d'action pour le capital de risque (PACR), l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR), la Division des technologies propres et le Fonds de croissance autochtone.

Au cours de l'exercice 2020, les placements du PACR ont subi une importante moins-value dû principalement au ralentissement économique. Puisque certains secteurs ont bénéficié d'une forte reprise depuis la réouverture de l'économie à la fin du printemps, la juste valeur du portefeuille devrait s'apprécier considérablement. Le résultat net devrait par conséquent s'établir à 40 millions de dollars à l'exercice 2021. La participation de BDC dans le PACR devrait générer un ratio de rendement du capital investi de 1,5 au cours de sa durée de vie. Par conséquent, pour la période de planification, les produits devraient s'élever à 318 millions de dollars et le résultat net, à 76 millions de dollars à mesure que le programme tire parti de ses placements.

La participation de BDC dans l'ICCR devrait générer un ratio de rendement à long terme des placements de 1,25. Au cours de la période de planification, les décaissements devraient s'établir à 244 millions de dollars, tandis que les produits devraient totaliser 40 millions de dollars. Pour mettre en œuvre ce programme, BDC compte sur des injections de capitaux totalisant 372 millions de dollars d'ici l'exercice 2022. En raison de l'effet de la courbe en J, des pertes nettes sont prévues au début de la période de planification. L'ICCR devrait ensuite générer un résultat net de 30 millions de dollars à partir de l'exercice 2024.

BDC s'attend à ce que la Division des technologies propres déploie 600 millions de dollars dans le cadre de transactions de financement par emprunt et par capitaux propres d'ici l'exercice 2024. Selon ce qui était initialement prévu, l'enveloppe devait être entièrement déployée d'ici l'exercice 2022, mais l'on s'attend désormais à des investissements subséquents pour continuer à soutenir les entrepreneurs jusqu'à l'exercice 2024. Pour mettre en œuvre ce programme, BDC compte sur des injections de capitaux totalisant 600 millions de dollars d'ici l'exercice 2022. BDC s'attend à ce que ce niveau d'activité porte la juste valeur du portefeuille de la Division des technologies propres à un sommet de 437 millions de dollars à l'exercice 2023. Étant donné le risque inhérent aux transactions de technologies propres et leur longue durée de vie, une perte nette de 47 millions de dollars est prévue entre l'exercice 2022 et l'exercice 2026. Les résultats financiers pourraient connaître une volatilité importante.

BDC prévoit lancer, au cours de l'exercice 2022, le Fonds de croissance autochtone. BDC offrira du capital aux institutions financières autochtones afin qu'elles puissent accorder des prêts à des entreprises autochtones nouvellement créées ou en croissance. Ce montant devrait être entièrement décaissé au cours de la période de planification et nous avons l'intention de le recouvrer sur la durée du fonds, qui s'étend au-delà de la période de planification. Les projections financières pourraient différer des résultats lorsque la structure du fonds sera finalisée. Puisqu'il s'agit d'un nouveau fonds, BDC examine actuellement de quelle façon les résultats des activités de ce fonds seront présentés. Par conséquent, la présentation de l'information de ce secteur figurant dans le présent Plan d'entreprise pourrait différer de celle des prochains rapports annuels.

Dans l'ensemble, les programmes devraient générer un résultat net de 34 millions de dollars au cours de la période de planification.

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acceptations et autorisations	156	154	250	45	15	-	-
Produits d'intérêts nets	5	8	15	19	19	16	12
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements*	1	(1)	(17)	(28)	(26)	(27)	(15)
Frais et autres produits	6	1	2	3	3	3	3
Produits (pertes) nets	12	8	-	(6)	(4)	(8)	-
Plus(moins)-value nette	(94)	64	(26)	(24)	(16)	6	22
Renversement de la moins(plus)-value nette sur les placements cédés et les radiations	5	1	17	29	30	32	22
Résultat avant charges opérationnelles et administratives	(77)	73	(9)	(1)	10	30	44
Charges opérationnelles et administratives	6	6	8	8	8	8	8
Résultat (perte) net provenant des PIC	(83)	67	(17)	(9)	2	22	36
Juste valeur du portefeuille	538	808	1 019	1 135	1 124	1 012	867

* Comprend les radiations.

Programme d'accès au crédit

En réponse à la crise de la COVID-19, BDC a lancé, à l'exercice 2021, une vaste gamme d'initiatives regroupées dans le Programme d'accès au crédit (PAC). Le programme met des capitaux à la disposition des entrepreneurs en cette période où ils en ont le plus besoin. Outre les initiatives lancées au début de la crise de la COVID-19, nous déployons actuellement le Programme de crédit pour les secteurs très touchés (PCSTT) visant à procurer des liquidités supplémentaires aux entreprises canadiennes. Pour plus de renseignements sur les initiatives du PAC, se reporter à la section Élargir l'accès et accroître la portée à la page 12.

En raison de la reprise inégale et de la deuxième vague d'infections, beaucoup d'entrepreneurs demeurent aux prises avec des difficultés financières. BDC continuera de les soutenir grâce aux initiatives du PAC au cours de l'exercice 2022. BDC devrait donc déployer 10,4 milliards de dollars de capitaux au cours des exercices 2021 et 2022. Il est à noter que le niveau d'incertitude liée au montant engagé demeure élevé puisque le déploiement de ce montant repose sur bon nombre de facteurs qui sont hors du contrôle de BDC.

Puisque les initiatives faisant partie du PAC visent à répondre aux besoins financiers à court terme des entrepreneurs et à leur permettre de faire face à la récession, BDC s'attend à ce que la valeur du portefeuille chute à 309 millions de dollars d'ici l'exercice 2026.

Les charges opérationnelles du PAC devraient atteindre un sommet à l'exercice 2021, et ainsi refléter les changements opérationnels mis en place pour déployer rapidement l'aide aux entrepreneurs. Au nombre de ces changements figure la réaffectation des employés des secteurs d'activité de base au déploiement des initiatives du PAC. Au cours des exercices suivants, les charges opérationnelles devraient diminuer de façon constante à mesure que décroît l'encours du portefeuille. En raison de l'importante dotation à la provision pour pertes de crédit attendues attribuable au profil de risque plus élevé du portefeuille et de la baisse des produits découlant de la tarification réduite, le portefeuille du PAC devrait subir une perte nette de 1,3 milliard de dollars sur la durée du plan. Étant donné le niveau élevé d'incertitude liée à l'économie et aux marchés, des écarts importants par rapport aux prévisions du plan sont à prévoir.

Tableau 16 – Programme d'accès au crédit : Activité et état des résultats
(en millions de dollars)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acceptations/autorisations	4 235	1 130	-	-	-	-
Émission de garanties de prêts	1 000	4 000	-	-	-	-
Produits d'intérêts nets	83	173	148	104	55	21
Profits (pertes) nets réalisés sur les placements*	1	-	(10)	(20)	(20)	(20)
Frais et autres produits	1	40	43	31	22	15
Produits nets	85	213	181	115	57	16
Dotation à la provision pour pertes de crédit attendues	(335)	(575)	(496)	(364)	(205)	(118)
Variation nette de la plus (moins)-value latente sur les placements**	(9)	(23)	(5)	5	5	5
Profits (pertes) de change nets	(1)	-	-	-	-	-
Résultat avant charges opérationnelles et administratives	(260)	(385)	(320)	(244)	(143)	(97)
Charges opérationnelles et administratives	160	59	30	21	14	10
Résultat (perte) net provenant du PAC	(420)	(444)	(350)	(265)	(157)	(107)
Portefeuille	3 912	4 573	3 416	1 883	901	309

* Comprend les radiations.

** Comprend la plus(moins)-value nette et le renversement de la moins(plus)-value nette sur les placements cédés et les radiations.

Budget des dépenses en capital

Afin de demeurer efficace et de répondre aux besoins des clients, BDC continuera d'investir dans les technologies. Les dépenses liées aux technologies de l'information devraient demeurer stables au cours de la période de planification, BDC investissant dans la prochaine phase de sa transformation numérique.

Il est à noter que la plupart des investissements liés aux technologies de l'information sont passés en charges; par conséquent, ils sont exclus du budget des dépenses en capital.

Les dépenses liées aux installations devraient diminuer de l'exercice 2021 à l'exercice 2024, car les dépenses liées aux améliorations locatives du siège social et aux déménagements de certains bureaux auront été entièrement engagées.

Tableau 17 – Budget des dépenses en capital
(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Installations	14	19	7	13	3	2	4
Technologie de l'information	18	11	9	11	10	11	11
Total	32	30	16	24	13	13	15

Le cadre de gestion du capital de BDC est conforme :

- à la stratégie (comme elle est présentée ailleurs dans le Plan d'entreprise), à l'énoncé sur l'appétit pour le risque et à la Politique de gestion des risques de l'entreprise
- au Cadre stratégique d'adéquation du capital et des dividendes des sociétés d'État à vocation financière du ministère des Finances
- aux lignes directrices du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et aux pratiques pertinentes de l'industrie, tout en tenant compte des facteurs propres au mandat de BDC en sa qualité de société d'État à vocation financière

Méthode de gestion du capital

Le cadre de gestion du capital de BDC a été élaboré afin d'assurer une gestion efficace du capital. Il a été conçu de sorte que BDC puisse compter sur un niveau suffisant de capital requis pour atteindre les objectifs de son mandat, tout en assurant sa viabilité financière tout au long des cycles économiques.

Aux fins de l'évaluation de la suffisance de son capital, BDC surveille régulièrement sa situation de capital, tant en ce qui concerne son portefeuille de base que celui du Programme d'accès au crédit (PAC), en comparant le capital disponible avec le capital requis. La gestion du capital de BDC appliquée au portefeuille du PAC est similaire à celle appliquée au portefeuille de base de BDC, le capital disponible, le capital requis et le capital excédentaire étant calculés sur la même base. L'approche de BDC repose sur les normes de fonds propres du BSIF et est conforme à la ligne directrice E-19, *Processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres* (PIEAFP) du BSIF.

Pour gérer les capitaux injectés aux fins du PAC, soit 8,4 milliards de dollars, BDC a mis en place une structure interne dans laquelle le PAC, le capital qui s'y rapporte et tout capital excédentaire demeurent séparés du portefeuille de base de BDC.

Le cadre de gestion du capital de base de BDC exclut les Programmes incitatifs pour le capital (PIC) et le PAC, 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 ci-après.

- BDC dispose d'un capital suffisant pour se protéger contre les 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 en excédent de la cible de capital de BDC peut être remis à l'actionnaire sous forme de dividendes, au gré du conseil d'administration de BDC.

Le cadre de gestion du capital et la documentation et les pratiques à l'appui de ce cadre intègrent également l'idée selon laquelle le capital a un coût et le principe que BDC doit exercer ses activités de façon à assurer son autosuffisance financière. Le respect de ce concept se traduit par des allocations de capital stratégiques et efficaces aux secteurs d'activité, des modèles de tarification fondés sur le rendement du capital ajusté en fonction du risque et une évaluation des résultats financiers par rapport aux données prévisionnelles.

Les besoins internes de BDC en matière de capital sont déterminés en appliquant les Normes de fonds propres du BSIF servant à calculer les exigences de fonds propres en vertu du pilier 1 et du pilier 2.

Les mesures d'adéquation des fonds propres sont utilisées afin d'estimer le capital requis pour absorber le maximum de pertes potentielles en lien avec nos activités. Le principal indicateur clé de BDC permettant de déterminer, d'évaluer et de surveiller le caractère suffisant de son capital est son ratio interne de capital.

Pour évaluer la suffisance de son capital, BDC surveille régulièrement son ratio interne de capital en comparant son **capital disponible** avec son **capital requis**.

Le cadre de gestion du capital de BDC comprend également une **fourchette opérationnelle de gestion** visant l'absorption de la volatilité provenant du Plan d'entreprise par comparaison au niveau historique, à la croissance non prévue et aux facteurs internes et externes qui ne sont pas liés aux affaires.

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 meilleures pratiques de l'industrie et au cadre de gestion du capital. Les calculs sont effectués conformément aux Normes de fonds propres du BSIF.

Capital requis

BDC s'appuie sur des modèles rigoureux pour évaluer la demande de capital découlant du risque lié au crédit et aux placements, du risque opérationnel, du risque d'entreprise et du risque de marché (risque de taux d'intérêt et risque lié aux régimes de retraite). Le capital économique constitue une mesure du risque utilisée pour déterminer le montant de capital requis afin d'assurer la solvabilité d'une institution financière, compte tenu de son profil de risque. Il s'agit de la méthode utilisée pour déterminer le capital requis de BDC en vertu du pilier 2.

Les modèles de capital économique sont élaborés selon des méthodes de quantification avancées ainsi que des hypothèses internes fondées sur les risques, et prennent en compte les avantages de la diversification du risque ainsi que les engagements décaissés et non décaissés. 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 AA. Les modèles de capital économique sont validés par des tiers, conformément à la méthode de validation des modèles.

BDC maintient 100 % de capital pour son portefeuille de Capital de risque.

Fourchette opérationnelle de gestion

La fourchette opérationnelle de gestion de BDC tient compte des différences entre les niveaux d'activité prévus et observés et d'autres hypothèses du Plan d'entreprise dont la réalisation est difficile à prévoir. Cela permet de maintenir le capital proche d'un niveau cible, en atténuant le caractère imprévu du capital requis.

Projections relatives au capital

La planification du capital est une composante clé du processus d'évaluation interne de la suffisance du capital de BDC. Aux fins de la planification, BDC affecte le capital par secteur d'activité et cette affectation couvre tous les types de risques. La décision de déployer le capital excédentaire sous forme de dividendes peut varier selon qu'il s'agit du portefeuille de base ou du portefeuille du PAC, en conformité avec la Politique en matière de gestion du capital et des dividendes de BDC et l'entente avec l'actionnaire.

Portefeuille de base de BDC

Pour nous aider à traverser la crise actuelle de la COVID-19, le capital excédentaire disponible à la fin de l'exercice 2021 ne sera pas versé sous forme de dividendes et servira à atténuer les risques entourant la crise. Nous prévoyons pour l'instant que les versements de dividendes reprendront d'ici la fin de l'exercice 2022 et que le capital excédentaire sera distribué au cours de l'exercice 2023.

Portefeuille du Programme d'accès au crédit

Conformément aux mesures prises par BDC pour faire face à la pandémie de COVID-19, l'actionnaire a injecté un montant de capital que BDC doit affecter aux initiatives du PAC. Les besoins en capital devraient atteindre leur sommet au début de l'exercice 2022, car la totalité des prêts devraient alors être engagés.

Le portefeuille devrait amorcer une décroissance à l'exercice 2022, ce qui devrait donner lieu à une diminution graduelle des besoins en capital et entraîner le rachat d'actions à l'exercice 2023.

Ratio interne de capital (applicable au portefeuille de base de BDC)

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 requis.

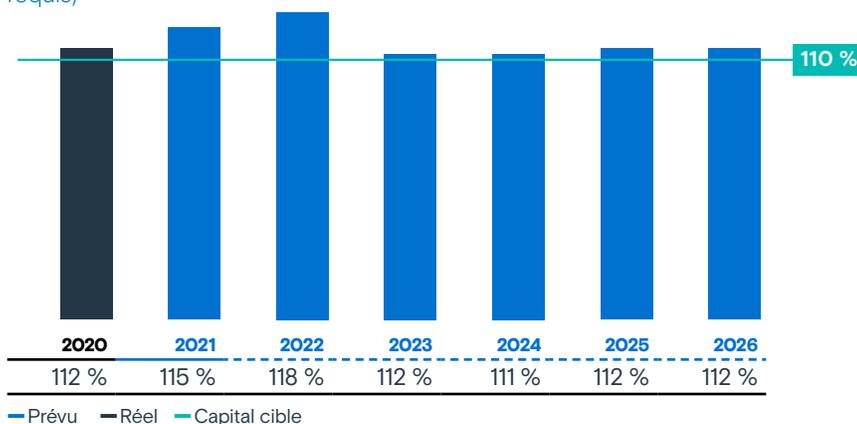
Le ratio interne de capital est utilisé pour établir le capital cible de BDC et pour mesurer l'adéquation du capital avec l'appétit pour le risque. Le capital cible de BDC est revu chaque année en fonction des prévisions du Plan d'entreprise de BDC pour ce qui est des besoins internes en matière de capital et de la fourchette opérationnelle de gestion ainsi que de tout capital requis en raison d'une

éventuelle insuffisance de capital détectée lors d'une simulation de crise dans le cadre du programme de simulations de crise à l'échelle de l'entreprise.

Une augmentation du ratio interne de capital est prévue au cours de l'exercice 2022 afin d'aider à gérer les suites de la pandémie de COVID-19 et à déployer une stratégie appropriée. Le versement de dividendes devrait reprendre à l'exercice 2023. De l'exercice 2023 à l'exercice 2026, le rendement devrait être conforme à la croissance du portefeuille, ce qui devrait produire un ratio interne de capital stable.

Tableau 18 – Ratio interne de capital

(capital disponible exprimé en pourcentage du capital économique requis)



Politique en matière de 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 le capital requis, après déduction de la fourchette opérationnelle de gestion, 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.

Prescriptions 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 devrait s'établir à 1,2:1 à l'exercice 2021, ce qui signifie que BDC aura 1,20 \$ de dette pour chaque dollar de capitaux propres. Le ratio devrait respecter la limite statutaire de 12,0:1 au cours de la période de planification (tableau 5).

Comme le montre le tableau 19, le capital versé de BDC devrait atteindre 11,5 milliards de dollars à l'exercice 2021, par suite des injections de capital de 7,5 milliards aux fins du PAC. Le total du capital versé, du surplus d'apport qui s'y rapporte et de tout produit considéré comme des capitaux propres (tel que les instruments hybrides de capital) ne peut en aucun cas dépasser le nouveau plafond de 20 milliards de dollars établi par l'actionnaire en octobre 2020.

Tableau 19 – Capital versé
(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital versé à l'ouverture	2 603	4 009	11 512	11 947	6 501	6 263	5 923
Injections de capital (rachat d'actions)							
Programmes incitatifs pour le capital	462	-	435	-	(90)	(70)	(60)
Programme d'accès au crédit	944	7 503	-	(5 446)	(148)	(270)	(256)
Capital versé à la clôture	4 009	11 512	11 947	6 501	6 263	5 923	5 607

Cadre légal

Les activités de financement de BDC sont régies par l'article 18 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* 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 Banque de développement du Canada* soumet BDC à un plafonnement légal de son pouvoir d'emprunt, qui limite les passifs direct et éventuel 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 Banque de développement du Canada*, 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 des risques 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 de tarification afin de tenir compte de la conjoncture du marché et d'éviter toute volatilité de la marge bénéficiaire de BDC.

Le Comité de gestion de l'actif et du passif 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 des risques 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 2022, les emprunts à court terme constitueront plus de 77 % de l'encours total de la dette. BDC prévoit que la proportion de l'encours de la dette à court terme devrait augmenter pour s'établir à 82 % de l'encours total de la dette au cours de la période de planification. Des facteurs économiques externes pourraient entraîner des changements dans les préférences des clients pour les emprunts à long terme à taux fixe par rapport aux emprunts à court terme, ce qui pourrait avoir une incidence sur la proportion projetée.

Emprunts à long terme

Comme le montre le tableau 22, les emprunts à long terme prévus s'établissent à 4,7 milliards de dollars pour l'exercice 2022. Les emprunts à long terme devraient demeurer stables en raison d'une croissance modérée du portefeuille de prêts à taux fixe.

À partir de l'exercice 2023, les emprunts à long terme devraient augmenter en raison de la croissance du portefeuille de prêts à taux fixe de BDC.

Tableau 20 – Encours des emprunts prévu à la fin de l'exercice

(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Emprunts à court terme	19 362	14 899	15 576	22 318	23 334	24 864	26 707
Emprunts à long terme	4 207	4 825	4 722	4 832	5 058	5 373	5 900
Total	23 569	19 724	20 298	27 150	28 392	30 237	32 607

Tableau 21 – Emprunts à court terme

(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Emprunts en dollars canadiens	19 362	14 899	15 576	22 318	23 334	24 864	26 707
Emprunts en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-
Total	19 362	14 899	15 576	22 318	23 334	24 864	26 707

Tableau 22 – Encours des emprunts à long terme

(en millions de dollars)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Solde d'ouverture	1 443	4 207	4 825	4 722	4 832	5 058	5 373
Échéances	-	(3)	(417)	(829)	(830)	(1 638)	(1 386)
Nouveaux emprunts	2 764	621	314	939	1 056	1 953	1 913
Total	4 207	4 825	4 722	4 832	5 058	5 373	5 900
Taux fixe	4 071	4 701	4 722	4 832	5 058	5 373	5 900
Taux variable	136	124	-	-	-	-	-
Total	4 207	4 825	4 722	4 832	5 058	5 373	5 900

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 liquidités et en définissant des exigences en matière de concentration et d'échéance.

Le niveau minimum de liquidités doit au moins couvrir les sorties nettes prévues pour les cinq prochains jours ouvrables. Le niveau maximum de liquidités a été augmenté et doit être inférieur aux sorties nettes prévues pour

les 90 prochains jours ouvrables en raison des capitaux injectés pour le déploiement des initiatives du PAC. À compter du 1^{er} janvier 2021, le niveau maximum de liquidités ne devra pas dépasser les sorties nettes prévues pour les 15 prochains jours ouvrables.

Le tableau 23 présente les résultats de la gestion du risque de liquidité aux 31 mars 2020 et 2019.

Tableau 23 – Niveaux de liquidités

(en millions de dollars)

	Minimum	Réel	Maximum
Au 31 mars 2020	32	1 771	2 957
Au 31 mars 2019	147	650	1 194