Industrie Canada Industry Canada

Guide d'orientation

à l'intention des membres du Conseil d'administration de la Banque de développement du Canada

Canada

LKC
HG2708 .B8 C32 2001
c.2
Directors' orientation guide
: for members of the
Business Development Bank of
Canada's Board of directors

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
202677

Guide d'orientation

à l'intention des membres du
Conseil d'administration de la
Banque de développement du Canada

On peut obtenir cette publication sur demande en médias substituts. Communiquer avec le Centre de diffusion de l'information dont les coordonnées suivent.

Pour obtenir des exemplaires du présent document,
s'adresser également au :

Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications
Industrie Canada
Bureau 268D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466
Télécopieur : (613) 954-6436
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

Autorisation de reproduction
Sauf indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit identifié comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Industrie Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication dans un but commercial, veuillez envoyer un courriel à :
copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue C2-550/2001
ISBN 0-662-65577-X
53346B

IMPRIMÉ AU CANADA
PRINTED IN CANADA

Contient 50 p. 100 de
matières recyclées

Table des matières

Bienvenue au Conseil d'administration de la BDC 1

Aperçu de la BDC 3
- Bref historique 3
- Le mandat de la BDC : soutenir l'esprit d'entreprise au Canada 4
- Priorités 5

La BDC, un partenaire solide du Portefeuille de l'Industrie 8

Relations entre la BDC et le gouvernement 9
- Le Parlement du Canada 10
- Le Cabinet 10
- Industrie Canada 11
- Le ministère des Finances 12
- Le Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor 13
- Le Bureau du Conseil privé 14

Processus d'élaboration et d'approbation des documents 15
- Plan d'entreprise de la BDC 15
- Examen du mandat et des changements proposés aux politiques de la BDC 16

Bienvenue au Conseil d'administration de la BDC

La Banque de développement du Canada a pour mission de « soutenir l'esprit d'entreprise au Canada en offrant des services financiers et de gestion [aux petites et moyennes entreprises] ».

Loi sur la Banque de développement du Canada

La Banque de développement du Canada (BDC), qui est connue au pays comme la banque des petites et moyennes entreprises (PME), sert un secteur crucial de l'économie canadienne. En effet, les PME représentent plus de 50 p. 100 des emplois et de la production économique du secteur privé canadien. Bon nombre de ces entreprises sont dynamiques et audacieuses, et elles allient à une forte croissance, souvent de façon non traditionnelle, des procédés, des produits et des services novateurs.

En devenant membre du Conseil d'administration de la BDC, vous avez accepté d'assumer une responsabilité importante et fort captivante : celle d'aider les PME, partout au Canada, à prendre de l'expansion et à prospérer, tout en veillant à faire respecter les politiques du gouvernement du Canada. Vos avis et vos conseils éclairés, votre analyse des orientations stratégiques de la Banque et les questions que vous poserez à leur sujet de même que les échanges constructifs que vous aurez pendant les réunions du Conseil d'administration permettront au gouvernement et à la BDC de promouvoir la croissance économique et la création d'emplois au pays. Vous devrez veiller, en particulier, à ce que la haute direction de la BDC vous rende compte de ses activités et les justifie. Pendant vos délibérations, vous ne devrez jamais perdre de vue le mandat de la BDC ni le rôle qu'elle joue dans l'intérêt public, et vous devrez les concilier avec sa vocation commerciale. Dans vos décisions, vous devrez également défendre les intérêts du gouvernement du Canada, qui est l'actionnaire de la Banque. Le présent Guide d'orientation vous aidera à vous préparer à assumer ces grandes responsabilités, et il complétera les séances d'information que la Banque organisera bientôt à votre intention.

Du fait que la BDC est une société d'État, son mandat et ses activités sont régis par différents ministères et organismes. Vous trouverez, dans le guide, des précisions sur les paramètres du gouvernement et ses politiques. Le guide vous donnera une vue d'ensemble des relations auxquelles sont assujetties les activités de la BDC et un résumé des responsabilités de la banque envers son actionnaire. Nous l'avons préparé en réponse aux questions que nous ont posées plusieurs administrateurs, passés et présents, désireux de comprendre leur rôle dans le processus décisionnel du gouvernement où interviennent plusieurs organismes. Précisons que les cadres supérieurs et le Conseil d'administration de la Banque jouissent d'une grande autonomie dans l'exécution du mandat de la BDC. La plupart des questions

soumises au Conseil d'administration ne nécessitent ni la participation ni l'approbation d'autres organismes gouvernementaux. Toutefois, ceux-ci doivent participer à certaines décisions, notamment lorsque la haute direction ou le Conseil d'administration recommandent des changements aux orientations stratégiques ou au mandat de la BDC. La BDC relève en premier lieu de son actionnaire, représenté par le ministre de l'Industrie, mais le Parlement, le Cabinet et un certain nombre d'autres ministres participent aux décisions qui la concernent. Dans ses relations avec ces instances, la BDC a pour intermédiaires officiels le ministre de l'Industrie et Industrie Canada. Il n'arrive que rarement, voire jamais, que les administrateurs soient appelés à participer directement aux communications entre la BDC et d'autres organismes gouvernementaux, mais il est bon qu'ils sachent comment fonctionne le processus décisionnel au-delà du Conseil d'administration.

Vous trouverez, dans le guide :

- un aperçu de l'histoire, du mandat et des priorités de la BDC;
- une description du rôle de la BDC en tant que membre du Portefeuille de l'Industrie;
- une explication des relations entre la BDC et six organismes gouvernementaux;
- des ordinogrammes présentant en détail le processus d'élaboration et d'approbation du plan d'entreprise annuel de la BDC et des documents ou projets de politique tels que le rapport sur l'examen du mandat.

Aperçu de la BDC

La BDC est une société d'État à vocation commerciale qui doit atteindre des objectifs importants du gouvernement fédéral dans l'intérêt public. Elle a une double mission : aider des entrepreneurs à lancer et à faire prospérer des petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes, tout en contribuant à la réalisation des objectifs du gouvernement en ce qui concerne la croissance économique et la création d'emplois. La Banque offre ses services financiers à des taux équivalents aux taux commerciaux (elle est également présente dans certains créneaux pour lesquels on ne dispose pas de taux commerciaux comparables). Ses clients ne sont donc pas subventionnés par les contribuables.

Pour s'acquitter de sa mission, la Banque offre aux PME des produits financiers spéciaux qui comblent des lacunes dans leurs besoins de financement — petits prêts à risque, prêts aux industries du savoir et prêts assortis de modalités souples. Par l'intermédiaire de son groupe-conseil, la BDC leur propose également une série de services de consultation, de formation et de mentorat. Elle est le seul établissement financier national qui offre aux entrepreneurs canadiens, sous un même toit, tous les services qu'il leur faut pour réussir et prospérer.

Bref historique

La BDC est au service des PME canadiennes depuis plus de 50 ans. Créée en 1947 sous le nom de Banque d'expansion industrielle, elle est devenue en 1975 la Banque fédérale de développement. En 1995, son mandat a été entièrement révisé afin que ses activités répondent mieux aux besoins des PME clientes et que ses stratégies correspondent davantage aux objectifs politiques du gouvernement fédéral.

En 1995, une loi du Parlement lui donne un nouveau nom : Banque de développement du Canada. La BDC, qui était connue comme un prêteur de dernier recours, devient alors un prêteur complémentaire et elle commence à offrir aux PME des produits financiers novateurs. Bon nombre de ces produits sont conçus et offerts par l'entremise de solides partenariats avec le secteur privé et des ministères fédéraux.

Aujourd'hui, la BDC joue un grand rôle de prêteur auprès de ses clients traditionnels, mais elle répond aussi aux nouveaux besoins d'entreprises et d'industries à haut risque qui n'ont pas le profil habituel des emprunteurs, à savoir les industries du savoir, les exportateurs, les entreprises qui veulent prendre de l'expansion et les petites sociétés. Le capital de risque qu'offre la BDC est essentiel pour répondre aux besoins de ce secteur de l'économie. Depuis quelques années, la BDC est devenue un important fournisseur de capital de risque, surtout pour les petits prêts.

Son portefeuille est passé de 32 millions de dollars en 1996 à 145 millions en 2000.

Les services financiers de la BDC complètent ceux du secteur privé. En fait, elle offre, à des taux proportionnels aux risques, des services que l'on ne trouve pas dans les autres établissements financiers et qui sont essentiels pour les entreprises en expansion. Ses services sont adaptés aux besoins des clients, mais généralement assortis de taux nettement supérieurs à ceux des établissements commerciaux; cela lui permet d'obtenir un rendement proportionnel aux risques pris. Les prêts de la BDC ne sont pas des subventions aux PME canadiennes. Au contraire, ils coûtent généralement plus cher que les prêts commerciaux. Les services financiers de la BDC sont souvent utilisés par des entreprises qui n'auraient pas droit à ce genre de financement dans des établissements commerciaux. Les recherches menées auprès des PME révèlent que, pour la plupart d'entre elles, ce n'est pas tant le coût mais bien l'accès au financement qui est essentiel.

Le mandat de la BDC : soutenir l'esprit d'entreprise au Canada

Les entreprises canadiennes évoluent actuellement dans un monde où les industries du savoir dominent la croissance de la production et de l'emploi. La mondialisation et la révolution de l'information ont contribué à transformer radicalement la nature de l'avantage concurrentiel, du commerce extérieur et des perspectives de croissance des entreprises.

La BDC a pour mandat de soutenir l'entrepreneuriat canadien dans ce nouveau climat commercial en pleine effervescence. Elle offre donc :

- des produits financiers spéciaux qui favorisent la croissance des PME, comme le capital de risque, le financement de créances de second rang et une aide spéciale aux micro-entreprises;
- à l'appui de ces produits de financement, des services de consultation et de mentorat qui permettent aux PME d'avoir accès à des renseignements qui sont généralement à la portée des grandes entreprises, comme les études de marché, les études de faisabilité, les services de planification stratégique, et la planification des ventes et de la distribution.

Le marché potentiel pour les produits de la BDC est très vaste, puisque l'on compte 2,5 millions de PME actives au Canada. En revanche, un large éventail d'intervenants sert un certain nombre de créneaux sur ce marché. Un des principaux défis que présente le mandat de la BDC est donc de répondre à une demande encore insatisfaite, ou mal satisfaite, en évitant tout double emploi ou chevauchement avec le mandat et les activités d'autres établissements financiers. D'où l'importance, pour la Banque, de s'appuyer sur les partenariats qu'elle établit dans les secteurs public et privé.

Pour s'acquitter de son mandat, la BDC devrait gérer son portefeuille de manière à obtenir un rendement au moins égal au coût du capital investi par le gouvernement fédéral. En sa qualité de prêteur complémentaire, elle doit également offrir ses services à des clients à haut risque et établir ses taux en fonction des risques auxquels elle s'expose. Elle doit toutefois appliquer les principes habituels de prudence dans ses décisions en matière de crédit.

Priorités

Priorité aux industries du savoir et aux exportateurs

Les industries du savoir (IS) et les exportateurs sont les principaux moteurs de la croissance des PME au Canada. Les IS produisent des technologies de l'information de pointe ou font des recherches scientifiques. Quant aux exportations, elles permettent aux PME de profiter de grands marchés et de trouver de nouvelles technologies. Bien que les IS ne représentent que 2,3 p. 100 des entreprises canadiennes, elles sont en plein essor dans l'économie. De 1995 à 1998, la croissance de l'emploi y a été d'environ 28,6 p. 100, alors que la croissance de l'emploi total n'a été que de 5,9 p. 100. Parallèlement, le produit intérieur brut (PIB) du Canada a augmenté de 8,4 p. 100 et la contribution des IS au PIB a progressé d'environ 27,9 p. 100.

Cependant, dans bien des cas, le profil des IS ne correspond pas à celui de l'emprunteur habituel, qui doit offrir des biens durables en garantie. Or, les perspectives de croissance des IS sont souvent plus grandes que leur actif réel. Quand elles cherchent un financement, elles ont besoin que le prêteur potentiel tienne compte de la valeur de leur capital intellectuel, de leurs besoins particuliers et des risques inhérents aux entreprises de la nouvelle économie. Nombreuses sont alors les IS qui ont du mal à trouver ce financement auprès de sources traditionnelles.

Pour remédier à ce problème, le gouvernement fédéral a demandé à la BDC, en 1995, de cibler les IS et les exportateurs. En 1998, il lui a en outre demandé, puisque sa réputation n'était plus à faire, de se montrer plus novatrice et d'offrir des produits et des programmes de financement mieux adaptés aux besoins particuliers de ces entreprises. Actuellement, l'objectif de la BDC est d'accorder 47 p. 100 de ses autorisations de prêts aux IS et aux exportateurs. À ce jour, les prêts consentis aux IS représentent 97 p. 100 du portefeuille du capital de risque de la Banque.

Sous la direction de son Conseil d'administration, la BDC a mis au point des services de financement novateurs tels que les créances subordonnées à de petites transactions, les prêts productivité plus, le financement à l'innovation et les produits d'investissement pour le capital de risque; tous ces services sont assortis d'objectifs de croissance ambitieux. En 1999, le

gouvernement a opté pour une croissance plus dynamique et donné son accord de principe à une injection régulière de capitaux pour soutenir cette croissance. En 1999 et en 2000, 80 millions de dollars ont été investis dans des actions privilégiées de la Banque. Les placements ultérieurs dépendront des besoins en capitaux qui seront démontrés pendant la mise en œuvre de cette stratégie de croissance.

Autres priorités approuvées

Outre les IS et les exportateurs, le ministre de l'Industrie a établi d'autres priorités pour la BDC.

- Offrir des solutions de financement adaptées aux entreprises dirigées par des femmes, des jeunes et des autochtones.
- Former des alliances stratégiques avec d'autres institutions financières de l'État (la Société pour l'expansion des exportations, la Société du crédit agricole et la Corporation commerciale canadienne) et avec le secteur privé, en vue de susciter un effet de levier sur les activités du gouvernement.
- Mieux faire connaître la BDC et ses services.
- Renforcer la présence nationale de la BDC.
- Devenir un chef de file mondial dans la prestation de services bancaires électroniques.

La BDC, un chef de file en matière de financement

En réponse aux nouvelles priorités, la Banque a élaboré une série de produits et d'initiatives, dont voici quelques exemples.

- BDC Connex, un pionnier du traitement en direct des opérations bancaires au Canada, donne accès à tous les produits de la Banque.
- Le programme Prêts aux étudiants entrepreneurs est administré en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada. En l'an 2000, la BDC a autorisé 744 prêts à des étudiants, d'une valeur globale de plus de 2,3 millions de dollars.
- La BDC a décidé de chercher plus activement à conclure des alliances stratégiques. Elle a ainsi formé des alliances avec chacune des grandes banques à charte et des caisses populaires du Canada. En 2000, elle a participé à des projets de prêts d'une valeur totale de 2,6 milliards de dollars, soit une augmentation de 9 p. 100 par rapport à 1999 et le double de la valeur de ses propres autorisations.

- Le lancement d'une campagne de publicité nationale, l'ouverture de 17 centres d'entrepreneuriat et la réinstallation progressive de ses succursales pour qu'elles soient accessibles au grand public contribuent à augmenter le nombre de clients de la BDC, notamment parmi les micro-entreprises.

- Vers la fin de 2000, ses engagements en capital de risque ont atteint 195 millions de dollars, soit une augmentation de 24 p. 100 par rapport à l'année financière précédente. Grâce aux partenariats conclus avec des co-investisseurs, la BDC a réussi à multiplier par 4,8 le niveau d'investissement dans les entreprises. Autrement dit, pour chaque dollar qu'elle investit dans une entreprise, d'autres sources y injectent près de cinq dollars supplémentaires de fonds propres.

Par ces initiatives et d'autres du même genre, la BDC contribue au mandat d'intérêt public et aux objectifs du gouvernement fédéral. À titre de membre de son Conseil d'administration, il vous incombe de veiller à ce que les orientations stratégiques, les produits et les services de la BDC soient conformes à ce mandat d'intérêt public et se reflètent dans le plan d'entreprise quinquennal que le Conseil d'administration soumet chaque année à son actionnaire.

La BDC, un partenaire solide du Portefeuille de l'Industrie

La BDC est l'un des 15 ministères et organismes du gouvernement fédéral qui constituent le Portefeuille de l'Industrie, relevant du ministre de l'Industrie[1]. Le Ministre entretient des relations différentes avec chacun d'eux. Ainsi, les organismes de développement régional relèvent de leur secrétaire d'État respectif et du Ministre, alors que d'autres partenaires ont souvent un président ou un conseil d'administration dont le président relève directement du Ministre en sa qualité d'actionnaire. Chaque partenaire est particulièrement bien placé pour promouvoir certains aspects de l'objectif du gouvernement fédéral, à savoir étendre l'économie du savoir à toutes les régions du Canada, créer des emplois et favoriser la croissance économique. Le sous-ministre d'Industrie Canada et l'un des sous-ministres adjoints représentant les organismes de développement régional siègent à tour de rôle au Conseil d'administration de la BDC.

En tant que membre clé du Portefeuille de l'Industrie, et en plus de s'acquitter de ses responsabilités en matière de financement, la BDC est :

- l'organisme responsable de la Semaine de la PME au Canada (troisième semaine d'octobre);
- le principal promoteur de l'équipe des foires-info organisées par le gouvernement fédéral à l'intention des PME dans tout le Canada afin de leur fournir de précieux renseignements en gestion et en finances;
- le partenaire de FedNor et de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour les services de consultation et les produits financiers destinés aux clients du Nord de l'Ontario et des provinces de l'Ouest;
- l'organisme qui fournit des capitaux de lancement pour financer de nouvelles technologies mises au point par les scientifiques du Conseil national de recherches Canada;
- le partenaire de la Commission canadienne du tourisme dans le Fonds de développement de l'industrie touristique, qui aide les entrepreneurs à acheter, à agrandir ou à améliorer des installations touristiques.

1. Les 15 partenaires sont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, la Banque de développement du Canada, Développement économique Canada pour les régions du Québec, l'Agence spatiale canadienne, la Commission canadienne du tourisme, le Tribunal de la concurrence, la Commission du droit d'auteur Canada, la Société d'expansion du Cap-Breton, Industrie Canada, le Conseil national de recherches Canada, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, le Conseil canadien des normes, Statistique Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.

Relations entre la BDC et le gouvernement

La BDC appartient à « Sa Majesté du chef du Canada » (le gouvernement fédéral), qui est son seul actionnaire. À ce titre, elle est tenue de rendre des comptes, de planifier et de dresser des budgets et ce, à deux égards :

- La BDC, organisme fédéral, a été créée par le Parlement à qui elle doit rendre compte de l'exécution de son mandat et de ses activités, par l'intermédiaire de son ministre désigné, en l'occurrence le ministre de l'Industrie, qui représente l'actionnaire. Il appartient au Ministre d'approuver et de recommander tout changement au mandat, à la structure du capital, à la stratégie générale, au plan d'entreprise, au budget des immobilisations ou au programme d'emprunt de la BDC. La *Loi sur la Banque de développement du Canada*, qui lui a donné le jour, sert de fondement légal à toutes ses activités.
- En tant que société d'État, la BDC est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le mandat général du gouvernement du Canada et les normes qui s'appliquent à tous les ministères, organismes et sociétés d'État. Aussi entretient-elle des relations avec Industrie Canada, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor, dont les représentants travaillent en étroite collaboration afin de faciliter l'analyse de toutes les propositions de la BDC. Chaque proposition fait l'objet d'un processus d'approbation distinct, comme l'expliquent les ordinogrammes présentés à la fin du guide.

Les six organismes gouvernementaux suivants jouent un rôle clé dans les processus de reddition de comptes et d'approbation.

- Le Parlement et les comités parlementaires (en général, les comités permanents de l'industrie et des finances de la Chambre des communes, et le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce);
- Le Cabinet, en particulier le Comité du Cabinet sur l'union économique (par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie);
- Industrie Canada (qui conseille le ministre de l'Industrie);
- Le ministère des Finances (qui conseille le ministre des Finances, lequel doit recommander les changements éventuels à la structure du capital et approuver le programme d'emprunt de la BDC);
- Le Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor (qui doivent approuver le plan d'entreprise, le budget des immobilisations et le programme d'emprunt);
- Le Bureau du Conseil privé (qui conseille le Cabinet et le Comité du Cabinet sur l'union économique).

Le Parlement du Canada

Du fait qu'elle a été créée par le Parlement, la BDC relève du Parlement par l'intermédiaire de son ministre désigné (le ministre de l'Industrie). Son rapport annuel, qui est l'expression la plus concrète de cette responsabilité, donne des précisions sur ses activités et sa situation financière, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le ministre de l'Industrie doit déposer ce rapport au Parlement dans les trois mois qui suivent la fin de l'année financière de la BDC (le 31 mars).

La Banque peut également devoir comparaître devant un comité de la Chambre des communes ou du Sénat pour le conseiller ou lui donner des renseignements sur un sujet ou une mesure législative. En 1998, par exemple, elle a donné son opinion sur la fusion envisagée des banques à charte devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes et le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce.

Par ailleurs, le Comité permanent des finances et le Comité permanent de l'industrie de la Chambre des communes peuvent demander aux représentants de la BDC de leur donner des précisions sur la nature et la nécessité de certains changements à la *Loi sur la Banque de développement du Canada*. Les représentants de la BDC peuvent également être appelés à comparaître devant ces comités pour examiner certains aspects du mandat de la Banque ou faire le point sur le financement des PME au Canada. Les membres du Conseil d'administration de la BDC sont rarement appelés à témoigner devant un comité parlementaire.

Le Cabinet

Conscient du fait que bien des questions complexes d'aujourd'hui touchent différents secteurs et nécessitent l'intervention de plusieurs ministères, le premier ministre a formé une série de comités du Cabinet, dont le Comité du Cabinet sur le développement social et le Comité du Cabinet sur l'union économique (CCUE).

Le CCUE est composé de ministres qui s'occupent surtout de questions économiques, y compris le ministre de l'Industrie, le ministre des Finances et le ministre du Commerce international. Le CCUE examine des questions macro-économiques. Il doit en outre approuver les grandes initiatives stratégiques de la BDC que propose le ministre de l'Industrie, y compris les changements envisagés à la *Loi sur la Banque de développement du Canada* et au mandat de la BDC. Le CCUE participe donc de près aux examens du mandat de la BDC prévus par la *Loi sur la Banque de développement du Canada*.

Industrie Canada

Constitué en 1994 par une loi du Parlement (la *Loi sur le ministère de l'Industrie*), Industrie Canada est le principal conseiller du ministre de l'Industrie, qui est le représentant désigné du seul actionnaire de la BDC. Étant l'un des principaux ministères chargés du développement économique et de la création d'emplois, Industrie Canada a pour mission de favoriser l'essor d'une économie du savoir canadienne concurrentielle. Ses cinq objectifs stratégiques (améliorer la performance du Canada sur le plan de l'innovation; faire du Canada le pays le plus branché du monde; créer un marché équitable, efficace et concurrentiel; promouvoir davantage le Canada comme lieu de prédilection pour l'investissement intérieur et étranger; travailler avec les Canadiens à accroître la part du Canada sur les marchés mondiaux) visent à aider le pays à accroître sa productivité et à créer des emplois plus nombreux et mieux rémunérés, ce qui est à l'avantage des PME.

La Direction générale de la politique de la petite entreprise

La Direction générale de la politique de la petite entreprise (DGPPE) d'Industrie Canada conseille le sous-ministre (qui siège au Conseil d'administration) et le ministre de l'Industrie sur les plans et les activités de la BDC. La DGPPE est le lien entre les représentants de la BDC et d'Industrie Canada. Elle a en particulier deux rôles à accomplir :

- collaborer avec la BDC pour faciliter ses relations avec d'autres ministères. Pour cela, elle l'aide à établir chaque année son plan d'entreprise quinquennal et veille à ce que les renseignements et les analyses nécessaires soient fournis afin que le processus d'approbation se déroule bien. Ses activités portent aussi sur les responsabilités de la BDC aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et sur la préparation des examens de son mandat;
- conseiller le sous-ministre de l'Industrie et, par son intermédiaire, le ministre de l'Industrie, dans ses relations avec la BDC.

La DGPPE entretient également des relations au sein du gouvernement fédéral et en dehors de celui-ci afin de s'informer constamment de l'efficacité des initiatives du gouvernement visant à aider les PME. Elle travaille en étroite collaboration avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor sur toutes les questions de principe afférentes au mandat de la BDC. En plus de ses responsabilités envers la Banque, la DGPPE conseille le ministre de l'Industrie sur les questions qui relèvent de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*.

Le ministère des Finances

Créé en 1867 par la Constitution, le ministère des Finances est essentiellement chargé de fournir au gouvernement fédéral des analyses et des conseils sur l'ensemble des questions économiques et financières qui touchent le Canada. Mieux connu des Canadiens comme étant le ministère chargé de préparer le budget du gouvernement fédéral (et d'établir les taux d'imposition des particuliers et des entreprises), le ministère des Finances donne des conseils sur les incidences économiques, budgétaires, sociales et fiscales des grandes priorités du gouvernement et lui recommande des mesures pour ses emprunts et la gestion de ses liquidités.

Le ministère des Finances entretient également des liens privilégiés avec le secteur financier. En sa qualité de principal ministère responsable d'élaborer la politique de réglementation de ce secteur, il a été chargé de former le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien. Dans son rapport (le Rapport Mackay), le groupe de travail approuvait vivement le rôle de la BDC, qui est d'offrir des services de financement novateurs, et recommandait d'encourager la Banque à occuper des créneaux importants.

Les relations entre le ministère des Finances et la BDC sont fondées sur les dispositions et les obligations énoncées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur la Banque de développement du Canada*.

La Direction du développement économique et des finances intégrées, du ministère des Finances, conseille le Ministre sur le bien-fondé des activités proposées dans le plan d'entreprise annuel de la BDC, activités qui doivent s'inscrire dans le mandat de la Banque. Toute nouvelle activité doit combler des lacunes sur le marché et répondre aux besoins des clients, et ses conséquences budgétaires doivent être bien comprises. La Direction conseille aussi le Ministre sur les injections de capitaux propres et lui précise l'importance des sommes requises, leur raison d'être et la façon dont elles ont été calculées.

La Direction de la politique du secteur financier conseille le ministre des Finances, sur les emprunts de la BDC. Certaines transactions sont évaluées en fonction de leur coût, des risques qu'elles comportent et de la nécessité pour la Couronne de gérer son actif et son passif. Les emprunts étant fonction des capitaux de la Banque, leur approbation dépend de celle des besoins en capitaux. La Direction négocie également les modalités de souscription d'actions au nom du ministre des Finances.

Le ministre de l'Industrie présente des recommandations au ministre des Finances sur tout changement à apporter à la structure du capital de la BDC et à son programme d'emprunt. Ces recommandations ne peuvent être mises en œuvre que lorsque le ministre des Finances les a approuvées.

Le Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est l'un des quatre comités du Cabinet du Conseil privé de la Reine. Établi en 1867 par la Constitution, il est doté de pouvoirs légaux depuis 1869. Quelques ministres en font partie, dont le ministre des Finances. Le Conseil du Trésor est dirigé par un président, qui est secondé par les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Le Conseil du Trésor est le directeur général, le gestionnaire des dépenses et l'employeur du gouvernement du Canada. À ce titre, il établit les politiques qui régissent la comptabilité, les méthodes de vérification, la gestion financière, les technologies de l'information et les biens immobiliers au sein de l'administration fédérale. Ces politiques énoncent les règles auxquelles les ministères et sociétés d'État, dont la BDC, doivent se conformer.

Comme le Conseil du Trésor fournit également des services de gestion financière au gouvernement fédéral, il lui incombe d'approuver les plans de dépenses de tous les ministères et de toutes les sociétés d'État. C'est lui qui, en bout de ligne, approuve le plan d'entreprise de la BDC, son budget d'immobilisations et son budget d'exploitation, et l'autorise à contracter des emprunts.

Pour que la BDC puisse mettre en œuvre ses budgets annuels d'immobilisations et d'exploitation, il faut que le Conseil du Trésor ait préalablement approuvé son plan d'entreprise à la lumière des recommandations du ministre de l'Industrie et du ministre des Finances. Les membres du Conseil d'administration et les représentants de la BDC ne sont pas tenus de traiter directement avec les ministres du Conseil du Trésor. Les propositions sont faites par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie.

À titre d'organe administratif du Conseil du Trésor, le SCT présente des recommandations et donne des conseils sur les politiques, les lignes directrices, les règlements et les propositions en matière de programmes de dépenses touchant la gestion des ressources financières, humaines et matérielles du gouvernement, y compris dans les secteurs de l'information et des technologies.

Le Bureau du Conseil privé

Le Bureau du Conseil privé (BCP), qui relève du premier ministre, coordonne les activités des ministères, organismes et sociétés d'État. Il a un double mandat : apporter au premier ministre le soutien de la fonction publique et tenir lieu de secrétariat du Cabinet.

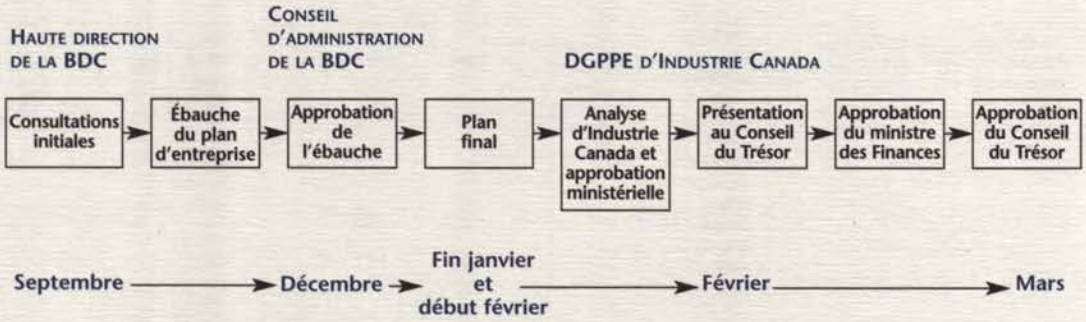
Afin de seconder le premier ministre, le BCP établit les priorités du gouvernement en matière de politiques, élabore et coordonne leur mise en œuvre et supervise les mandats des ministères et le bon fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Il procède également à la nomination de cadres supérieurs au sein de la fonction publique et, notamment, aux conseils d'administration de la BDC et d'autres sociétés d'État.

En sa qualité de secrétariat du Cabinet, le BCP « dirige la circulation ». Il veille à ce que les ministères se concertent sur les questions d'intérêt commun et à ce qu'ils coordonnent leurs politiques et leurs programmes. Le BCP s'occupe également des affaires du Cabinet et des réunions des comités du Cabinet, entre autres de la préparation des ordres du jour, des séances d'information à l'intention des présidents, des procès-verbaux et des demandes de renseignements. Le BCP est donc la porte d'entrée au Cabinet et à ses comités. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale de la politique de la petite entreprise d'Industrie Canada, il contribue à faciliter l'adoption des principales initiatives de la BDC, notamment en ce qui concerne l'examen de son mandat ou les changements à apporter à ses orientations stratégiques. Le BCP s'assure, par exemple, que les représentants d'Industrie Canada, du ministère des Finances et du Conseil du Trésor ont répondu aux préoccupations éventuelles des ministres avant que ceux-ci ne se rencontrent au CCUE. Le BCP veille aussi à ce que tous les membres du CCUE soient préalablement renseignés sur les questions à l'ordre du jour et à ce que l'on réponde rapidement à leurs questions.

Processus d'élaboration et d'approbation des documents

Les ordinogrammes ci-joints expliquent les différentes étapes du processus d'élaboration et d'approbation du plan d'entreprise annuel de la BDC et des documents ou projets de politique, tels que le Rapport sur l'examen du mandat, de même que les relations avec des ministères fédéraux à certaines étapes critiques.

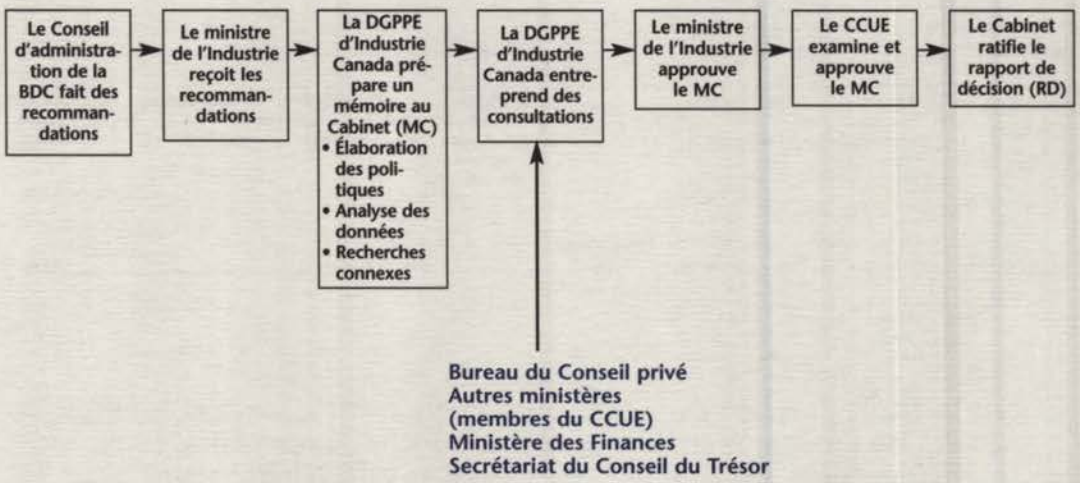
Plan d'entreprise de la BDC



- La haute direction de la BDC consulte Industrie Canada et le ministère des Finances, et prépare la première ébauche de son plan d'entreprise quinquennal qu'elle soumettra à son Conseil d'administration.
- Le Conseil d'administration de la BDC examine le plan d'entreprise et soumet ses commentaires et instructions.
- Le Conseil d'administration de la BDC approuve la version finale du plan d'entreprise quinquennal.
- Le plan d'entreprise est présenté au ministre de l'Industrie, qui le transmet, aux fins d'analyse, à la Direction générale de la politique de la petite entreprise (DGPPE) d'Industrie Canada.
- La DGPPE analyse le plan d'entreprise et prépare une ébauche de présentation au Conseil du Trésor fondée sur ce plan. À ce stade, la DGPPE sollicite les commentaires et les analyses du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le plan d'entreprise de la BDC et sur la présentation au Conseil du Trésor qui l'accompagne. Compte tenu de sa propre analyse et des commentaires du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor, la DGPPE recommandera au ministre de l'Industrie qu'il approuve entièrement ou partiellement le plan d'entreprise de la BDC.

- La présentation finale au Conseil du Trésor est transmise au ministre des Finances, aux fins d'approbation.
- Une fois approuvée, la présentation au Conseil du Trésor est transmise au Secrétariat du Conseil du Trésor, aux fins d'approbation finale.
- La BDC reçoit l'approbation finale du Conseil du Trésor, qui l'autorise à contracter des emprunts pour la nouvelle année financière.

Examen du mandat et des changements proposés aux politiques de la BDC



- Le Conseil d'administration de la BDC fait des recommandations de principe au ministre de l'Industrie.
- Le ministre de l'Industrie examine les recommandations et les transmet à la Direction générale de la politique de la petite entreprise (DGPPE) pour qu'elle les analyse.
- La DGPPE prépare un mémoire au Cabinet (MC). Pour ce faire, elle doit notamment élaborer le cadre de politique approprié, recueillir et analyser des données à l'appui des politiques et faire des recherches sur des cadres de politique connexes.

- La DGPPE entreprend des consultations sur le MC avec les ministères concernés. Le Bureau du Conseil privé (BCP), les ministères dont le ministre siège au CCUE, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor examinent le MC et formulent des commentaires et des suggestions.
- Le ministre de l'Industrie examine la version finale du MC, l'approuve et la soumet au CCUE.
- Le CCUE examine le MC. À ce stade, le BCP s'est assuré qu'on a répondu à toutes les questions et préoccupations des ministères et que tous les membres du CCUE sont dûment informés de la teneur et des conséquences du MC. Le CCUE dépose un rapport de décision (RD) sur les propositions contenues dans le MC.
- Le RD est transmis au Cabinet, aux fins de ratification.
- Si une proposition nécessite des modifications à la *Loi sur la Banque de développement du Canada*, la politique ratifiée par le Cabinet est transmise aux fins de rédaction législative et présentée à la Chambre des communes. Avant d'entrer en vigueur, les modifications proposées seront soumises à quatre étapes d'approbation à la Chambre des communes et à quatre autres au Sénat. Il faut de quatre à cinq mois environ pour qu'un MC franchisse toutes les étapes. Si une mesure législative doit être adoptée pour qu'une politique entre en vigueur, il faut compter de six à huit mois de plus avant d'obtenir l'approbation finale, compte tenu du volume des travaux parlementaires.