Third Session
Fortieth Parliament, 2010

SENATE OF CANADA

Proceedings of the Standing Senate Committee on

Banking, Trade and Commerce

Chair:
The Honourable MICHAEL A. MEIGHEN

Wednesday, September 29, 2010 (in camera)
Thursday, October 7, 2010 (in camera)
Wednesday, October 20, 2010
Thursday, October 21, 2010

Issue No. 10

Thirteenth and fourteenth (final) meetings on:
The study of the extent to which Canadians are saving in Tax-Free Savings Accounts and registered retirement savings plans

and

First and second meetings on:
The 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada as required by the Business Development Bank of Canada Act

INCLUDING:
THE FOURTH REPORT OF THE COMMITTEE
(Final Report entitled: Canadians saving for their future: A secure retirement)

WITNESSES:
(*See back cover*)

Troisième session de la
quarantième législature, 2010

SÉNAT DU CANADA

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

Banques et du commerce

Président :
L'honorable MICHAEL A. MEIGHEN

Le mercredi 29 septembre 2010 (à huis clos)
Le jeudi 7 octobre 2010 (à huis clos)
Le mercredi 20 octobre 2010
Le jeudi 21 octobre 2010

Fascicule n° 10

Treizième et quatorzième (dernière) réunions concernant :
L'étude sur la mesure dans laquelle les Canadiens recourent à des comptes d'épargne libre d'impôt et à des régimes enregistrés d'épargne-retraite

et

Première et deuxième réunions concernant :
L'Étude sur la revue statutaire de dix ans de la Banque de développement du Canada conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada

Y COMPRIS :
LE QUATRIÈME RAPPORT DU COMITÉ
(Rapport final intitulé : L'épargne-retraite : la clé d'une retraite confortable)

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

48336-48355-48375-48384

STANDING SENATE COMMITTEE ON
BANKING, TRADE AND COMMERCE

The Honourable Michael A. Meighen, *Chair*

The Honourable Céline Hervieux-Payette, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Cowan
  (or Tardif)
  Gerstein
  Greene
  Harb
  Kochhar
* LeBreton, P.C.
  (or Comeau)
  Massicotte
  Mockler
  Moore
  Nancy Ruth
  Oliver
  Ringuette

* Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Nancy Ruth replaced the Honourable Senator Ataullahjan (*October 21, 2010*).

The Honourable Senator Ataullahjan replaced the Honourable Senator Poirier (*October 21, 2010*).

The Honourable Senator Poirier replaced the Honourable Senator Ataullahjan (*October 19, 2010*).

The Honourable Senator Greene replaced the Honourable Senator Brown (*October 7, 2010*).

The Honourable Senator Kochhar replaced the Honourable Senator Marshall (*October 7, 2010*).

The Honourable Senator Brown replaced the Honourable Senator Greene (*October 6, 2010*).

The Honourable Senator Marshall replaced the Honourable Senator Kochhar (*October 5, 2010*).

The Honourable Senator Greene replaced the Honourable Senator Marshall (*October 4, 2010*).

The Honourable Senator Marshall replaced the Honourable Senator Greene (*September 28, 2010*).

The Honourable Senator Ataullahjan replaced the Honourable Senator St. Germain, P.C. (*September 22, 2010*).

The Honourable Senator Moore replaced the Honourable Senator Eggleton, P.C. (*June 28, 2010*).

The Honourable Senator St. Germain, P.C., replaced the Honourable Senator Nolin (*June 25, 2010*).

The Honourable Senator Gerstein replaced the Honourable Senator Nancy Ruth (*June 25, 2010*).

The Honourable Senator Hervieux-Payette, P.C., replaced the Honourable Senator Hubley (*June 23, 2010*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
BANQUES ET DU COMMERCE

Président : L'honorable Michael A. Meighen

Vice-présidente : L'honorable Céline Hervieux-Payette, C.P.

et

Les honorables sénateurs :

* Cowan
  (ou Tardif)
  Gerstein
  Greene
  Harb
  Kochhar
* LeBreton, C.P.
  (ou Comeau)
  Massicotte
  Mockler
  Moore
  Nancy Ruth
  Oliver
  Ringuette

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Nancy Ruth a remplacé l'honorable sénateur Ataullahjan (*le 21 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Ataullahjan a remplacé l'honorable sénateur Poirier (*le 21 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Poirier a remplacé l'honorable sénateur Ataullahjan (*le 19 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Greene a remplacé l'honorable sénateur Brown (*le 7 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Kochhar a remplacé l'honorable sénateur Marshall (*le 7 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Brown a remplacé l'honorable sénateur Greene (*le 6 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Marshall a remplacé l'honorable sénateur Kochhar (*le 5 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Greene a remplacé l'honorable sénateur Marshall (*le 4 octobre 2010*).

L'honorable sénateur Marshall a remplacé l'honorable sénateur Greene (*le 28 septembre 2010*).

L'honorable sénateur Ataullahjan a remplacé l'honorable sénateur St. Germain, C.P. (*le 22 septembre 2010*).

L'honorable sénateur Moore a remplacé l'honorable sénateur Eggleton, C.P. (*le 28 juin 2010*).

L'honorable sénateur St. Germain, C.P., a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 25 juin 2010*).

L'honorable sénateur Gerstein a remplacé l'honorable sénateur Nancy Ruth (*le 25 juin 2010*).

L'honorable sénateur Hervieux-Payette, C.P., a remplacé l'honorable sénateur Hubley (*le 23 juin 2010*).

Published by the Senate of Canada

Available from: Public Works and Government Services Canada
Publishing and Depository Services, Ottawa, Ontario K1A 0S5

Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada

Disponible auprès des: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt, Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate*, Tuesday, October 5, 2010:

The Honourable Senator Meighen moved, seconded by the Honourable Senator Cochrane:

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada, as required by the *Business Development Bank of Canada Act* and,

That the Committee submit its final report no later than December 31, 2010, and retain until January 30, 2011 all powers necessary to publicize its findings.

The question being put on the motion, it was adopted.

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat* du mardi 5 octobre 2010 :

L'honorable sénateur Meighen propose, appuyée par l'honorable sénateur Cochrane :

Que le comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit habilité à effectuer la revue statuaire de dix ans de la Banque de développement du Canada conformément à la *Loi sur la Banque de développement du Canada*.

Que le Comité présente son rapport final au plus tard le 31 décembre 2010 et qu'il conserve jusqu'au 30 janvier 2011 tous les pouvoirs nécessaires à la communication de ses conclusions.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le greffier du Sénat,

Gary W. O'Brien

Clerk of the Senate

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, September 29, 2010
(20)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met in camera, this day, at 4:15 p.m., in room 505, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Ataullahjan, Gerstein, Harb, Hervieux-Payette, P.C., Kochhar, Marshall, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore and Oliver (11).

In attendance: John Bulmer, Analyst, Parliamentary Information and Research and June M. Dewetering, Chief, Macroeconomics, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, March 24, 2010, the committee continued its examination of the extent to which Canadians are saving in Tax-Free Savings Accounts and registered retirement savings plans. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 3.*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee considered a draft report.

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room with the condition that no Blackberrys be used.

The Honourable Senator Kochhar moved:

That only for discussions and decisions pertaining to Bill S-214 and S-216, the Subcommittee on Agenda and Procedure be composed of the deputy chair, Senator Gerstein and one other member of the committee, to be designated after the usual consultations.

The question being put on the motion, it was adopted.

DECLARATION OF PRIVATE INTERESTS

Pursuant to subsection 12(1) and (2) of the *Conflict of Interest Code for Senators,* a declaration of private interest was made as follows:

By written declaration, September 28, 2010, the Honourable Senator Meighen (Bills S-214 and S-216).

At 5:10 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 29 septembre 2010
(20)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit à huis clos aujourd'hui, à 16 h 15, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Michael A. Meighen (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Ataullahjan, Gerstein, Harb, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Marshall, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore et Oliver (11).

Également présents : Du Service d'information et de recherche parlementaires : John Bulmer, analyste; et de la Bibliothèque du Parlement : June M. Dewetering, chef, Macroéconomie.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 24 mars 2010, le comité poursuit son étude sur la mesure dans laquelle les Canadiens recourent à des comptes d'épargne libre d'impôt et à des régimes enregistrés d'épargne-retraite. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'alinéa 92(2)f) du Règlement, le comité examine une ébauche de rapport.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la salle à condition de ne pas utiliser d'appareils BlackBerry.

Il est proposé par l'honorable sénateur Kochhar :

Qu'à seule fin de discussion et de décisions concernant les projets de loi S-214 et S-216, le Sous-comité du programme et de la procédure soit formé du vice-président, le sénateur Gerstein, et d'un autre membre du comité désigné après les consultations d'usage.

La question, mise aux voix, est adoptée.

DÉCLARATION D'INTÉRÊTS PERSONNELS

Conformément au paragraphe 12(1) et 12(2) du *Code régissant les conflits d'intérêts des sénateurs*, une déclaration des intérêts personnels a été faite comme suit :

Par déclaration écrite, le 28 septembre 2010, l'honorable sénateur Meighen (projets de loi S-214 et S-216).

À 17 h 10, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Thursday, October 7, 2010
(21)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met in camera, this day, at 10:35 a.m., in room 505, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Ataullahjan, Brown, Gerstein, Harb, Hervieux-Payette, P.C., Marshall, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver and Ringuette (12).

In attendance: John Bulmer, Analyst, Parliamentary Information and Research, June M. Dewetering, Chief, Macroeconomics, Library of Parliament; and Francine Pressault, Communications Officer, Communication Directorate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, March 24, 2010, the committee continued its examination of the extent to which Canadians are saving in Tax-Free Savings Accounts and registered retirement savings plans. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 3.*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee considered a draft report.

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room with the condition that no Blackberrys be used.

The Honourable Senator Oliver moved:

That the committee adopt the final report, as amended; that the Subcommittee on Agenda and Procedure approve the final version; and, that the chair table the final report in the Senate as soon as possible.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 12:15 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, le jeudi 7 octobre 2010
(21)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit à huis clos aujourd'hui, à 10 h 35, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Michael A. Meighen (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Ataullahjan, Brown, Gerstein, Harb, Hervieux-Payette, C.P., Marshall, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver et Ringuette (12).

Également présents : Du Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement : John Bulmer, analyste; et de la Bibliothèque du Parlement : June M. Dewetering, chef, Macroéconomie; et Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 24 mars 2010, le comité poursuit son étude sur la mesure dans laquelle les Canadiens recourent à des comptes d'épargne libre d'impôt et à des régimes enregistrés d'épargne-retraite. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'alinéa 92(2)f) du Règlement, le comité examine une ébauche de rapport.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la salle à condition qu'il n'utilise aucun appareil BlackBerry.

Il est proposé par l'honorable sénateur Oliver :

Que le comité adopte le rapport final dans sa forme modifiée; que le Sous-comité du programme et de la procédure approuve la version finale; et que le président dépose le rapport final au Sénat le plus tôt possible.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 12 h 15, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Wednesday, October 20, 2010
(22)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day, at 4:20 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Gerstein, Greene, Harb, Hervieux-Payette, P.C., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Poirier and Ringuette (12).

OTTAWA, le mercredi 20 octobre 2010
(22)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 16 h 20, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Michael A. Meighen (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Gerstein, Greene, Harb, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Poirier et Ringuette (12).

In attendance: John Bulmer, Adriane Yong, Analysts, Parliamentary Information and Research, June M. Dewetering, Chief, Macroeconomics, Library of Parliament and Francine Pressault, Communications Officer, Communication Directorate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, October 5, 2010, the committee began its examination to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada, as required by the Business Development Bank of Canada Act.

WITNESSES:

Business Development Bank of Canada:

Jean-René Halde, President and Chief Executive Officer;

Brian Hayward, Board Member.

Mr. Halde and Mr. Hayward each made a statement and answered questions.

At 6:18 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Également présents : Du Service d'information et de recherche parlementaires : John Bulmer et Adriane Yong, analystes; et de la Bibliothèque du Parlement : June M. Dewetering, chef, Macroéconomie, et Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 5 octobre 2010, le comité entreprend son étude sur la revue statutaire de 10 ans de la Banque de développement du Canada conformément à la Loi sur la banque de développement du Canada.

TÉMOINS :

Banque de développement du Canada :

Jean-René Halde, président et chef de la direction;

Brian Hayward, membre du conseil d'administration.

MM. Halde et Hayward font chacun une déclaration puis répondent aux questions.

À 18 h 18, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Thursday, October 21, 2010
(23)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met, this day, at 10:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Gerstein, Greene, Harb, Hervieux-Payette, P.C., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Nancy Ruth, Oliver and Ringuette (12).

In attendance: John Bulmer and Adriane Yong, Analysts, Parliamentary Information and Research.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, October 5, 2010, the committee continued its examination to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada, as required by the Business Development Bank of Canada Act.

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser. Auditor General of Canada;

Nancy Cheng, Assistant Auditor General.

Raymond Chabot Grant Thornton:

Louise de Martigny, Associate;

Gérald Daly, Associate.

Canadian Manufacturers & Exporters:

Jean-Michel Laurin, Vice-President, Global Business Policy.

OTTAWA, le jeudi 21 octobre 2010
(23)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 10 h 30, dans la salle 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Michael A. Meighen (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Gerstein, Greene, Harb, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Nancy Ruth, Oliver et Ringuette (12).

Également présents : Du Service d'information et de recherche parlementaires : John Bulmer et Adriane Yong, analystes.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 5 octobre 2010, le comité poursuit son étude sur la revue statutaire de 10 ans de la Banque de développement du Canada conformément à la Loi sur la banque de développement du Canada.

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;

Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe.

Raymond Chabot Grant Thornton :

Louise de Martigny, associée;

Gérald Daly, associé.

Manufacturiers et exportateurs du Canada :

Jean-Michel Laurin, vice-président, Affaires mondiales.

Ms. Fraser made a statement and, together with Ms. Cheng, Ms. de Martigny and Mr. Daly answered questions.

At 11:25 a.m., the committee suspended.

At 11:35 a.m., the committee resumed.

Mr. Laurin made a statement and answered questions.

At 12:25 p.m., pursuant to rule 92(2)(e), the committee proceeded in camera to consider a draft agenda.

At 12:31 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Mme Fraser fait une déclaration puis, aidée de Mmes Cheng et de Martigny et de M. Daly, répond aux questions.

À 11h 25, la séance est suspendue.

À 11 h 35, la séance reprend.

M. Laurin fait une déclaration puis répond aux questions.

À 12 h 25, conformément à l'alinéa 92(2)e) du Règlement, le comité poursuit la séance à huis clos pour examiner une ébauche de programme.

À 12 h 31, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Line Gravel

Clerk of the Committee

REPORT OF THE COMMITTEE

Tuesday, October 19, 2010

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce has the honour to table its

FOURTH REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate on Wednesday, March 24, 2010, to undertake a study of the extent to which Canadians are saving in Tax-Free Savings Accounts and registered retirement savings plans, now tables its final report entitled: *Canadians Saving for their Future: A Secure Retirement*.

Respectfully submitted,

RAPPORT DU COMITÉ

Le mardi 19 octobre 2010

Le comité sénatorial permanent des banques et du commerce a l'honneur de déposer son

QUATRIÈME RAPPORT

Votre comité, autorisé par le Sénat le mercredi 24 mars 2010 à entreprendre une étude sur la mesure dans laquelle les Canadiens recourent à des comptes d'épargne libre d'impôt et à des régimes enregistrés d'épargne-retraite, dépose maintenant son rapport final intitulé : *L'épargne-retraite : la clé d'une retraite confortable*.

Respectueusement soumis,

Le président,

MICHAEL A. MEIGHEN

Chair

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, October 20, 2010

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 4:20 p.m. to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada as required by the Business Development Bank of Canada Act.

Senator Michael A. Meighen (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Honourable senators, I see a quorum, so I call this meeting of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce to order.

I will start by introducing the senators for the benefit of our guests. On my left is Senator Harb from Ontario, Senator Moore from Nova Scotia, Senator Poirier from New Brunswick, Senator Gerstein from Ontario, Senator Massicotte from Quebec and Senator Ringuette from New Brunswick. I will not say New Brunswick is disproportionately represented but as usual is at full strength, and they are a force to be reckoned with, I assure you. Other senators will arrive. The Senate just rose, so they will be along in a moment or two.

Honourable senators, this afternoon we will start our review of the Business Development Bank of Canada Act. Our order of reference states:

[*Translation*]

> That the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada, as required by the Business Development Bank of Canada Act and,
>
> That the Committee submit its final report no later than December 31, 2010, and retain until January 11, 2011 all powers necessary to publicize its findings.

[*English*]

Today our committee is privileged to be joined by two esteemed and accomplished representatives from the Business Development Bank of Canada: Mr. Jean-René Halde, President and Chief Executive Officer; and Mr. Brian Hayward, a member of the BDC Board of Directors. Mr. Hayward, were you the chair of the governance committee?

Brian Hayward, Board Member, Business Development Bank of Canada: It was the review committee for the legislative review.

The Chair: Thank you.

[*Translation*]

Mr. Hayward joined the BDC board of directors in 2008. He is president of Alder Resources, a business consultancy that provides strategic advisory and governance services. From 1991

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 20 octobre 2010

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 16 h 20, pour effectuer la revue statutaire de 10 ans de la Banque de développement du Canada, conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada.

Le sénateur Michael A. Meighen (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Chers collègues, nous avons le quorum et nous allons donc commencer cette réunion du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce.

J'aimerais d'abord présenter les sénateurs à nos invités. À ma gauche se trouvent le sénateur Harb de l'Ontario, le sénateur Moore de la Nouvelle-Écosse, le sénateur Poirier du Nouveau-Brunswick, le sénateur Gerstein de l'Ontario, le sénateur Massicotte du Québec et le sénateur Ringuette du Nouveau-Brunswick. Je ne dirais pas qu'il y a surreprésentation du Nouveau-Brunswick, mais tous les sénateurs qui font partie du comité sont présents et ils sont très difficiles à ignorer, je vous l'assure. Les autres sénateurs se joindront à nous sous peu car le Sénat vient à peine d'ajourner ses travaux.

Chers collègues, nous entamons cet après-midi la revue statutaire de la Banque de développement du Canada conformément à la loi. Notre ordre de renvoi précise :

[*Français*]

> Que le Comité permanent sénatorial permanent des banques et du commerce soit habilité à effectuer la revue statutaire de dix ans de la Banque de développement du Canada conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada.
>
> Que le comité présente son rapport final au plus tard le 31 décembre 2010 et qu'il conserve jusqu'au 30 janvier 2011 tous les pouvoirs nécessaires à la communication de ses conclusions.

[*Traduction*]

Aujourd'hui, notre comité a l'honneur d'accueillir deux représentants distingués et expérimentés de la Banque de développement du Canada : M. Jean-René Halde, président et chef de la direction, et M. Brian Hayward, membre du conseil d'administration. Monsieur Hayward, étiez-vous le président du comité sur la régie d'entreprise?

Brian Hayward, membre du conseil d'administration, Banque de développement du Canada : Il s'agissait du comité de l'examen législatif du conseil d'administration.

Le président : Merci.

[*Français*]

M. Hayward siège au conseil depuis 2008. Il est président d'Alder Resources, une société de conseil qui offre des services de gestion stratégique et de gouvernance aux entreprises. De 1991 à 2007, il a

until 2007, he was CEO of Agricore United, the largest agribusiness in western Canada. He also has provided leadership to many non-profit organizations, and he also sits on the boards of several public and private corporations. Mr. Hayward holds a master's degree in agricultural economics from McGill University and is a graduate of the Directors' College of McMaster University's School of Business.

[*English*]

Honourable senators, Mr. Halde joined the BDC as president and CEO in June 2005 and was reappointed in 2010. Before joining BDC, Mr. Halde had more than 30 years of management and entrepreneurial experience holding CEO positions at leading companies including Métro-Richelieu, Culinar and Livingston Group Inc. He has also served on the boards of many leading private, public and not-for-profit organizations. Mr. Halde presently serves as Vice-Chairman of the Conference Board of Canada and as a director of the Montreal General Hospital Foundation. He holds an MA in economics from the University of Western Ontario and an MBA from Harvard Business School.

As followers of our committee will recall, we last heard from the Business Development Bank of Canada on March 24, 2010. At that time we discussed the BDC's role in helping to mitigate Canada's exposure to the global economic and financial crisis. Back in March we heard details on how, as part of the federal government's extraordinary response to the global financing and economic crisis, the governmental allocated $350 million in capital to the BDC and increased the corporation's credit capacity by $1.5 billion.

As required by statute, the Government of Canada is currently engaged in its 10-year review of the Business Development Bank of Canada Act. To assist in this undertaking, the committee will be hearing from stakeholders of BDC and others who have examined the BDC functioning and mandate.

Gentlemen, welcome to our committee. Before turning the floor over to you, I want to note the presence of Senator Hervieux-Payette, the deputy chair of this committee.

Senator Hervieux-Payette: Thank you.

The Chair: If you gentlemen have an opening statement, we would be pleased to hear from you now and then we hope you will be open to questions.

Mr. Hayward: Thank you, and good afternoon, senators. It is a privilege for me to be here today to review BDC's delivery of its mandate and the challenges facing Canada's entrepreneurs, and to offer our views on what the challenges mean for BDC.

été chef de la direction d'Agricore United, la plus importante agro-entreprise de l'Ouest du Canada. Il a mis son leadership à profit auprès de nombreux organismes sans but lucratif et il siège également au conseil d'administration de sociétés ouvertes et fermées. Monsieur Hayward détient une maîtrise en économie agricole de l'Université McGill et il est diplômé de l'École de commerce de l'Université McMaster.

[*Traduction*]

Chers collègues, M. Halde a joint les rangs de la BDC en tant que président et chef de la direction en juin 2005 et son mandat a été reconduit en 2010. Avant d'entrer en fonction à la BDC, M. Halde avait à son actif plus de 30 ans d'expérience en gestion et en entrepreneuriat, ayant occupé le poste de chef de la direction d'entreprises de premier plan, notamment Métro-Richelieu Inc., Culinar Inc. et Livingston Group Inc. Il a également siégé au conseil d'administration d'un bon nombre d'organisations des secteurs privé et public et d'organismes sans but lucratif de premier plan. M. Halde est actuellement vice-président du conseil du Conference Board du Canada et il siège au conseil d'administration de la Fondation de l'Hôpital général de Montréal. Il est titulaire d'une maîtrise en économie de l'Université Western Ontario et d'une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School.

Ceux qui suivent les travaux de notre comité se souviendront que la dernière fois que nous avons accueilli des représentants de la Banque de développement du Canada, c'était le 24 mars 2010. Nous avions à l'époque discuté du rôle de la BDC dans les efforts visant à atténuer les répercussions sur le Canada de la crise financière et économique internationale. En mars, on nous avait expliqué que dans la réponse extraordinaire du gouvernement fédéral à la crise économique et financière internationale, le gouvernement avait accordé 350 millions de dollars de financement à la BDC et avait augmenté le crédit de la banque de 1,5 milliard de dollars.

Le gouvernement du Canada, comme le prévoit la loi, procède actuellement à l'examen décennal de la Loi sur la Banque de développement du Canada. Pour l'aider dans ses travaux, le comité entendra des représentants de la BDC et d'autres intervenants qui se sont penchés sur le fonctionnement et le mandat de la banque.

Bienvenue, messieurs. Avant de vous céder la parole, j'aimerais signaler la présence du sénateur Hervieux-Payette, vice-présidente de notre comité.

Le sénateur Hervieux-Payette : Merci.

Le président : Messieurs, je vous invite maintenant à présenter vos déclarations liminaires, s'il en est, avant que nous procédions à la période de questions.

M. Hayward : Merci et bonjour. C'est un privilège d'être ici aujourd'hui pour passer en revue la manière dont la BDC a accompli son mandat et les défis qui attendent les entrepreneurs canadiens, ainsi que pour présenter notre point de vue sur ce que ces défis signifient pour la BDC.

As some you are aware, our chairman, John MacNaughton, would have loved to have been here but is absent for health reasons.

I will be brief with my background. Because this is my first appearance before the committee, I would indicate that in addition to what the chair outlines, my role running an advisory practice includes involvement on the boards of two public and two private medium-sized enterprises. As a director of BDC, as was alluded to, one of my duties was to chair the legislative review committee.

My board colleagues and I have spent much time preparing for this review going back to strategic retreats over the past two years. We believe BDC truly understands the needs of entrepreneurs and is doing a great job of meeting those needs. For example, in 2008 and 2009, which were obviously difficult for the economy, BDC did more than 16,000 financing transactions and 5,300 consulting mandates to help entrepreneurs. Those are impressive numbers.

[*Translation*]

But it is difficult to predict what they will need for the next decade. The changes to their competitive environment are many, fast and hard to predict. What is clear is that BDC must be flexible if it is to keep helping them. This is why we recommend more flexibility in the act.

The 1995 BDC Act was very well written and has served entrepreneurs well. But its precision as to what BDC can and cannot do sometimes prevents BDC from offering entrepreneurs the support they need and request.

I will now turn to Jean-René Halde to present BDC's recommendations, recommendations the board fully supports.

Jean-René Halde, President and Chief Executive Officer, Business Development Bank of Canada: Thank you, Mr. Chairman, for the time and energy you are giving to this legislative review. I jointed BDC five and a half years ago after 30 years in the private sector. I genuinely believe BDC is fulfilling its role as this country's business development bank, and that it is doing it extremely well, at no cost to the taxpayer.

I believe most entrepreneurs, and the people and organizations that serve them, see BDC as an important source of support. I can tell you that we meet with and benchmark ourselves against other development banks around the world, and we are considered to be among the best.

BDC has helped a lot of entrepreneurs since 1995. It has extended $33 billion in financing, subordinate financing and venture capital to more than 60,000 Canadian firms and completed more than 25,000 consulting mandates. Our clients

Comme certains d'entre vous le savent, notre président, John MacNaughton, aurait aimé être ici, mais des raisons de santé l'en empêchent.

Permettez-moi de vous dire quelques mots sur mes antécédents. Pour ajouter à ce qu'a dit le président, puisqu'il s'agit de ma première comparution devant ce comité, j'aimerais vous signaler que j'exploite aujourd'hui mon propre cabinet de services-conseils aux entreprises et, dans le cadre de cette activité, je siège au conseil de quatre entreprises de taille moyenne, deux publiques et deux privées. En tant qu'administrateur de la BDC, l'une de mes missions a été de présider le comité de l'examen législatif, comme il a été mentionné.

Mes collègues du conseil et moi-même avons passé beaucoup de temps à préparer cet examen, notamment lors de retraites stratégiques organisées au cours des deux dernières années. Nous croyons que la BDC comprend véritablement les besoins des entrepreneurs et qu'elle parvient à bien les combler. Par exemple, en 2008 et en 2009, qui ont été des années difficiles pour notre économie, la BDC a effectué plus de 16 000 financements et a réalisé 5 300 mandats de consultation pour aider les entrepreneurs. Il s'agit là d'un nombre impressionnant d'entreprises.

[*Français*]

Cependant, anticiper ce que seront leurs besoins au cours de la prochaine décennie n'est pas simple. Les changements à leur environnement concurrentiel sont nombreux, rapides et difficiles à prévoir. Seule certitude, BDC doit être souple si elle souhaite continuer de les épauler. C'est pourquoi nous recommandons d'apporter davantage de flexibilité à la loi.

La Loi sur la BDC de 1995 était très bien écrite et a bien servi les entrepreneurs. Mais sa précision, quant à ce que BDC peut ou ne pas faire, empêche parfois la Banque d'offrir aux entrepreneurs le soutien dont ils ont besoin et qu'ils réclament.

Je passe maintenant la parole à Jean-René Halde, qui vous présentera les recommandations de BDC, recommandations que le conseil appuie pleinement.

Jean-René Halde, président et chef de la direction, Banque de développement du Canada : Merci monsieur le président pour le temps et l'énergie que vous consacrez à l'examen législatif de BDC. Je suis arrivé à BDC il y a cinq ans et demi après avoir passé 30 ans dans le secteur privé. Je suis franchement convaincu que BDC remplit bien son rôle de banque de développement de ce pays et ceci, sans coûter d'argent au contribuable.

Je crois que la plupart des entrepreneurs, des personnes et organismes qui les servent voit BDC comme une source importante de soutien. Nous avons des échanges avec d'autres banques de développement dans le monde et nous nous comparons avec elles. Je peux vous dire que nous sommes considérés comme l'une des meilleures.

BDC a aidé beaucoup d'entrepreneurs depuis 1995. Elle a accordé 33 milliards de dollars en financement, financement subordonné et capital de risque à plus de 60 000 entreprises canadiennes et a réalisé plus de 25 000 mandats de consultation.

employ more than 650,000 people across the country. They generate $174 billion in annual revenue. This is the equivalent to the GDP of Singapore.

The $1.2 billion in venture capital that we have invested in 450 high tech companies and the $330 million presently subscribed to 23 private sector funds have been and are vitally important. The time limit on our statement does not give enough time to discuss venture capital as it should be, so I would welcome your questions on it.

BDC clearly delivered on its mandate during the recent financial and economic crisis. We provided close to $10 billion in liquidity to Canadian businesses. Last fiscal year alone, we lent more money than at any other time in our 65-year history: $4.4 billion, a 53 per cent increase over the preceding year. The average financing was slightly more than $500,000 per business, which means we helped a very large number of businesses.

[*English*]

The world has changed since 1995; it is faster paced and constantly changing. Emerging economies will generate most of the world's growth in the near term; entrepreneurs around the world are developing new products and new ways of delivering services and gaining competitive advantages. Our firms have no choice but to do the same. Some of them need the advisory and financing support of their development bank to keep pace with their foreign competitors.

In this globally competitive marketplace, Canada's future prosperity will depend on the ability of its entrepreneurs to innovate faster than their foreign competitors. We must make innovation Canada's competitive edge, and we will only be able to do this if our businesses — one entrepreneur at a time — adopt a global mindset and invest in innovation and growth. The defining feature of their world is constant adaptation and they need the institutions that support them to be as flexible and innovative as they have to be themselves.

In summary, entrepreneurs need a more flexible BDC, and we have three recommendations in this regard. Before I get into the specifics of the recommendations, I would emphasize that these proposals are all cost neutral.

Recommendation No. 1, entrepreneurs need BDC to offer a broader range of financial tools. Its current act refers to BDC providing loans, guarantees and investments to persons with a continuing commitment to the business. That is too restrictive. It prevents us, for example, from lending money to the Canadian Youth Business Foundation, a not-for-profit organization, which would help extend our reach to entrepreneurs in a more efficient manner. Partnering with organizations that are close to businesses is a proven method used by business development banks around the world.

Nos clients emploient plus de 650 000 personnes dans le pays et génèrent des revenus annuels de 174 milliards de dollars, soit l'équivalent du PIB de Singapour.

Nos investissements en capital de risque de 1,2 milliard de dollars dans 450 sociétés de haute technologie et les 330 millions de dollars que nous avons engagés dans 23 fonds du secteur privé ont été et continuent d'être d'une importance capitale. Comme le temps qui nous est imparti pour notre allocution ne nous permet pas de parler en détails du capital de risque, je serai heureux de répondre à vos questions à ce sujet.

BDC a manifestement rempli son rôle lors de la récente crise économique et financière. Nous avons fourni près de dix milliards de dollars de liquidité aux entreprises canadiennes. Pendant le dernier exercice, nous avons prêté plus que jamais, en 65 ans d'existence, soit 4,4 milliards de dollars, une hausse de 53 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Et en moyenne, le financement accordé à une entreprise a été légèrement supérieur à 500 000 $, ce qui signifie que nous avons soutenu un très grand nombre d'entreprises.

[*Traduction*]

Le monde a changé depuis 1995; il évolue constamment et de plus en plus rapidement. Les économies émergentes généreront la plus grande partie de la croissance mondiale à court terme; les entrepreneurs à l'échelle de la planète inventent de nouveaux produits et de nouvelles manières de fournir des services, et ils bâtissent des avantages concurrentiels. Nos entreprises sont obligées de faire la même chose. Certaines ont besoin de conseils et du soutien financier de leur banque de développement pour continuer à rivaliser avec leurs concurrents étrangers.

Dans ce marché mondialisé, la prospérité future du Canada dépendra de la capacité de ses entrepreneurs à innover plus vite que leurs concurrents internationaux. Nous devons faire de l'innovation l'avantage concurrentiel du Canada. Nous n'y parviendrons que si nos entreprises — un entrepreneur à la fois — adoptent un esprit tourné vers le monde et investissent dans l'innovation et la croissance. La caractéristique principale de leur environnement exige une adaptation constante. Les entreprises ont besoin que les institutions qui les soutiennent soient aussi flexibles et innovatrices qu'elles.

Bref, les entrepreneurs ont besoin d'une BDC plus flexible. Nous avons trois recommandations à faire à cet égard. Mais avant de vous donner les détails de nos recommandations, j'aimerais préciser qu'elles n'entraînent pas de coûts.

Recommandation 1 : les entrepreneurs ont besoin que la BDC offre une gamme d'outils financiers plus étendue. Aux termes de la loi, la BDC fournit des prêts, des garanties et des investissements à des personnes qui témoignent d'un engagement soutenu à l'égard d'une entreprise. La recommandation est trop restrictive. Elle nous empêche, par exemple, de prêter à la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, un organisme sans but lucratif qui pourrait nous permettre d'augmenter notre accessibilité aux entrepreneurs plus efficacement. Agir en partenariat avec des organismes qui sont proches des entreprises est une méthode éprouvée utilisée par des banques de développement du monde entier.

Another example, many transactions to support business projects are now done through trusts as conduits. BDC cannot use these in the normal course of business because there is really no amount invested in the trust that would show the required continuing commitment to the business. It is a technical problem but it does have real impact. We recommend that BDC be given greater flexibility to offer entrepreneurs a wider range of financial instruments.

Recommendation No. 2: Entrepreneurs need BDC to offer a broader range of non-financial tools. The act currently limits BDC to a specific list of services such as business planning, management counselling, training and information. Again, it is too restrictive. It prevents us, for example, from doing group arrangements for some entrepreneurs to help them to buy and install information and communications technology. In effect, it prevents us from acting as an agent in respect of some important business support activities. We recommend that BDC be allowed to offer a broader range of non-financial tools.

Recommendation No. 3: Entrepreneurs need BDC to enhance the support it offers them when they want to establish a presence outside Canada. As Canada's development bank, BDC has been supporting companies that are pursuing opportunities in foreign markets. For instance, since the entry into force of the BDC act in 1995, BDC Consulting has supported small and medium enterprises (SMEs) as they learn how to tackle U.S. and Mexican markets to reap the benefits of the Free Trade Agreement and the North American Free Trade Agreement. In recognition of the importance of BDC's support for exporters, our shareholder, the Government of Canada, made this one of our key performance indicators at the time. In addition, BDC's Venture Capital's Asian and European networks also help by giving investee firms access to partners in foreign markets. Most recently, the Department of Foreign Affairs and International Trade's SME Advisory Board asked BDC to provide working capital financing to companies seeking opportunities abroad, which we obviously did.

Today, BDC's 5,600 exporting clients generate over $21 billion in export sales. In supporting them, BDC collaborates with many partners, including Export Development Canada (EDC), the Forum for International Trade Training and DFAIT. As a matter of fact, some DFAIT officers are co-located with BDC employees in some of our offices. While BDC has been active providing this support, it has been limited by the act in its ability to structure financing in ways that suit the needs of its clients.

For example, if a company such as Magna or RIM or Bombardier were to open a plant in a foreign market and wanted one of its Canadian suppliers to open a premise nearby, we could provide financing to the Canadian entity but not to the

Autre exemple : de nombreuses transactions visant à soutenir des projets d'entreprise sont aujourd'hui effectuées par l'intermédiaire de fiducies; la BDC ne peut pas effectuer de telles transactions dans le cours normal des affaires, car aucun montant investi dans une fiducie ne prouve un engagement durable envers l'entreprise, que la loi exige. Il s'agit d'un problème technique qui a des répercussions réelles. Nous recommandons que la BDC se voie accorder davantage de flexibilité pour offrir aux entrepreneurs une gamme d'instruments financiers plus vaste.

Recommandation 2 : les entrepreneurs ont besoin que la BDC offre une gamme d'outils non financiers plus étendue. La loi limite actuellement la BDC à une liste précise de services tels que des services de planification stratégique, de consultation, de formation en gestion et d'information. Encore une fois, cette liste est trop restrictive. Elle nous empêche, par exemple, de structurer des arrangements collectifs pour certains entrepreneurs afin de les aider à acheter et à installer des technologies de l'information et des communications. Dans les faits, elle nous défend d'agir à titre de mandataires pour des activités importantes de soutien aux entreprises. Nous recommandons que la BDC soit autorisée à offrir une gamme d'outils non financiers plus étendue.

Recommandation 3 : les entrepreneurs ont besoin que la BDC améliore le soutien qu'elle leur offre lorsqu'ils souhaitent s'implanter à l'extérieur du Canada. À titre de banque de développement du Canada, la BDC soutient des entreprises qui veulent saisir des occasions sur des marchés étrangers. Ainsi, depuis l'entrée en vigueur de la loi en 1995, BDC Consultation appuie les petites et moyennes entreprises, les PME, qui s'attaquent aux marchés des États-Unis et du Mexique pour profiter des avantages de l'accord de libre-échange et de l'Accord de libre-échange nord-américain. Reconnaissant l'importance du soutien aux exportateurs, notre actionnaire — le gouvernement du Canada — en a fait un de nos indicateurs de rendement clé à l'époque. En outre, les réseaux asiatiques et européens de BDC Capital de risque ont également contribué à ce soutien en mettant des sociétés bénéficiaires d'investissements en relation avec des partenaires sur des marchés étrangers. Plus récemment, le Conseil consultatif des petites et moyennes entreprises du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a demandé à la BDC de procurer du financement en fonds de roulement à des entreprises qui souhaitaient pénétrer des marchés internationaux, ce que nous avons évidemment fait.

Aujourd'hui, les 5 600 clients exportateurs de la BDC génèrent des ventes de plus de 21 milliards de dollars. Pour les soutenir, la BDC collabore avec de nombreux partenaires, y compris Exportation et Développement Canada (EDC), le Forum pour la formation en commerce international et le MAECI. En fait, certains représentants du MAECI partagent d'ailleurs des locaux avec des employés de la BDC dans certains de nos bureaux au pays. La BDC soutient activement les exportateurs, mais la loi limite sa capacité de structurer des financements qui répondent aux besoins de ses clients.

Par exemple, si une entreprise comme Magna, RIM ou Bombardier prévoit ouvrir une usine à l'étranger et qu'elle souhaite qu'un de ses fournisseurs canadiens ouvre un établissement à proximité, nous pouvons procurer du financement

subsidiary. While this may help the business secure the financing it needs, the approach, at times, over-leverages the Canadian corporation. It would be simpler and easier to help the subsidiary directly, provided there is a demonstrated benefit to Canada.

à l'entité canadienne, mais pas à sa filiale. Nous pouvons donc aider le fournisseur à obtenir le financement dont il a besoin mais à l'occasion, au prix d'un surendettement de l'entreprise canadienne. Il serait plus simple et plus facile d'aider sa filiale directement, à condition qu'il y ait un avantage pour le Canada.

We recommend that BDC be granted sufficient flexibility to support firms that want to expand beyond the domestic market. This activity would continue to be done in conjunction and collaboration with other relevant market players such as EDC and DFAIT.

Nous recommandons que la BDC se voie accorder suffisamment de flexibilité pour soutenir des entreprises qui veulent prendre de l'expansion en dehors du marché national. Cette activité continuerait d'être menée en collaboration avec les autres acteurs concernés, comme EDC et le MAECI.

There was a recent October 2010 study by CIBC that showed that the percentage of SMEs that export has declined from 10.7 per cent in 2000 to 9 per cent in 2007. This is deeply troubling. Canada must reverse this trend if it is to succeed in today's global economy. Again, this will have to happen one entrepreneur at a time.

Selon une étude de la CIBC d'octobre 2010, le pourcentage de PME qui exportent a reculé, passant de 10, 7 p. 100 en 2000 à 9 p. 100 en 2007. Ce résultat est inquiétant. Le Canada doit inverser la tendance s'il veut réussir dans l'économie mondiale actuelle, et encore une fois, cela devra se faire un entrepreneur à la fois.

These are our central recommendations. However, we also recommend first, that the act reconfirm our special focus on SMEs and second, that it keep the concept of complementarity as the way we do business. We recommend that, for the first time, the act should enshrine BDC's obligation to be financially sustainable. Currently, it is a Treasury Board guideline. It is important to remember that we have been profitable every year since 1995 and have been declaring a dividend every year since 1997.

Nous venons de présenter nos principales recommandations, mais nous proposons également que, premièrement, la loi reconfirme l'attention particulière que nous accordons aux PME et que, deuxièmement, la loi maintienne le concept de complémentarité pour définir notre façon de faire des affaires. Troisièmement, nous recommandons que soit inscrite dans la loi l'obligation de la BDC d'être viable financièrement. Cette obligation figure aujourd'hui dans une ligne directrice du Conseil du Trésor; il est important de préciser que nous avons été rentables chaque année depuis 1995, et que nous avons déclaré un dividende chaque année depuis 1997.

Our fourth recommendation is that the ceiling for paid-in capital should be removed. We have reached our limit in paid-in capital and this change would allow the government to inject funds in BDC if it wants us to act quickly on an issue.

Nous proposons à notre quatrième recommandation que la limite du capital versé soit retirée. Nous avons aujourd'hui atteint cette limite et cette modification permettrait au gouvernement d'injecter des fonds dans la BDC lorsqu'il veut que nous agissions rapidement sur une question.

Finally, we recommend that there be minor housekeeping changes to the governance sections of the act to allow it, for example, to give board committees some decision-making power.

Enfin, nous proposons que des modifications organisationnelles mineures soient apportées en changeant des articles de la loi qui portent sur la régie d'entreprise pour que, par exemple, les comités du conseil d'administration disposent de certains pouvoirs décisionnels.

In thinking about the coming decade, it is helpful to reflect on the recent past. When BDC was created in 1995, the WTO had just been inaugurated, NAFTA was one year old, the Euro did not exist, the worldwide web was in its infancy and cell phones were basically a luxury used by few. Since then the landscape for small- and medium-sized businesses has been massively transformed and become more volatile. We know the global market will keep changing in the coming decade. How the financial services marketplace will evolve is obviously not yet clear.

Pour envisager les prochaines décennies, il serait utile de repenser au passé récent. Lorsque la BDC a été créée en 1995, l'OMC venait d'être inaugurée, l'ALENA avait un an, l'euro n'existait pas et le Web en était à ses débuts. Le téléphone cellulaire était un luxe encore peu répandu. Depuis, l'horizon des petites et moyennes entreprises a été radicalement transformé et il est devenu plus instable. Nous savons que le marché mondial va continuer d'évoluer dans les 10 prochaines années, mais nous ne savons pas très bien quelle trajectoire va suivre le marché des services financiers.

We know for sure that small- and medium-sized businesses will expect BDC to be responsive and agile and able to provide timely and appropriate products and services. If the only certainties are change and uncertainty, then everyone has to be flexible and adaptable.

Ce dont nous sommes certains, c'est que les petites et moyennes entreprises s'attendent à ce que la BDC soit agile et réponde à leurs besoins et qu'elle soit en mesure d'offrir des services et des produits appropriés en temps utile. Si les seules certitudes sont le changement et l'incertitude, tout le monde doit être flexible et prêt à s'adapter.

The goal of our recommendations is to ensure that BDC has the flexibility it needs to help Canadian entrepreneurs to tackle tomorrow's challenges as well as today's challenges. All of the above suggestions, and we have had many discussions on this, are in line with our reason for being, which is to support Canadian businesses. Thank you for your attention.

The Chair: Mr. Halde and Mr. Hayward, thank you. What is BDC's fiscal year?

Mr. Halde: Our fiscal year is April 1 to March 31.

The Chair: At page 6 you raise the example of a Canadian company wanting to open a plant in a foreign market and wanting one of its Canadian suppliers to open a premise nearby. You said that BDC could provide financing to the Canadian entity but not to the subsidiary.

Mr. Halde: That is correct.

Senator Moore: Did he mean the supplier?

Senator Hervieux-Payette: It is a Canadian supplier.

Mr. Halde: Let us go over the example. Take any large company, such as Magna, that opens a plant in Mexico. They insist that many of their smaller Canadian suppliers open a plant close by, so they come to see us.

The Chair: Who are "they"?

Mr. Halde: "They" being the small Canadian supplier, not the large company. They ask us to help them to open a small plant in Mexico, for example, so they can be close to their big customer, which is Magna in this example. At the present time, the way the act is written, we can lend the money to the Canadian parent company of the small supplier, and that Canadian company will transfer the money down to its subsidiary. At times, that over-leverages the Canadian company instead of simply financing the subsidiary company. That is what I am talking about.

The Chair: Where in your recommendations do you ask for the remedy to that?

Mr. Halde: The remedy is in recommendation number 3, on page 5. It says "Entrepreneurs need BDC to enhance the support it offers when they want to establish a presence outside of Canada." We could show you the language in the act that is very restrictive because it has to do with a business engaged in Canada. The wording in the existing act is a bit tight.

Senator Moore: May I clarify this point, Mr. Chair?

The Chair: Certainly.

Senator Moore: Mr. Halde, using the Magna example and wanting one of its Canadian suppliers to operate a premise nearby, we would provide financing to the Canadian entity but not to the subsidiary. You used that in your response to the chair's question. That assumes that the supplier is a subsidiary of Magna in that example.

L'objectif de nos recommandations est de s'assurer que la BDC a la flexibilité nécessaire pour aider les entrepreneurs canadiens à relever les défis de demain et d'aujourd'hui. Toutes les suggestions que nous venons de faire, et nous en avons beaucoup discuté, appuient pleinement notre raison d'être : soutenir les entreprises canadiennes. Merci de votre attention.

Le président : Messieurs Halde et Hayward, merci. Quelle est l'année financière de la BDC?

M. Halde : Notre année financière commence le 1er avril et se termine le 31 mars.

Le président : À la page 7 de votre mémoire, vous parlez d'une entreprise canadienne qui prévoit ouvrir une usine à l'étranger et qui souhaite qu'un de ses fournisseurs canadiens ouvre un établissement à proximité. Vous avez dit que la BDC peut procurer du financement à l'entité canadienne, mais pas à sa filiale.

M. Halde : C'est exact.

Le sénateur Moore : Parle-t-il du fournisseur?

Le sénateur Hervieux-Payette : Il s'agit d'un fournisseur canadien.

M. Halde : Reprenons l'exemple. Supposons qu'une grande entreprise, comme Magna, ouvre une usine au Mexique. Ils exigent que nombre de leurs petits fournisseurs canadiens ouvrent un établissement à proximité. Ils viennent nous voir.

Le président : Qui sont ces « ils »?

M. Halde : Quand je dis « ils », j'entends le petit fournisseur canadien, non pas la grande entreprise. Ils nous demandent de les aider à ouvrir une petite usine au Mexique, par exemple, pour qu'ils soient à proximité de leur client important, en l'occurrence Magna. À l'heure actuelle, conformément au libellé de la loi, nous pouvons prêter l'argent à la société mère canadienne du petit fournisseur, et cette société canadienne transférera cet argent à sa filiale. À l'occasion, ce prêt mène au surendettement de l'entreprise canadienne plutôt que simplement offrir l'aide financière à la filiale. C'est justement ce dont je parle.

Le président : Comment vos recommandations permettraient-elles de régler ce problème?

M. Halde : La solution se trouve à la recommandation 3, à la page 6 : « Les entrepreneurs ont besoin que la BDC améliore le soutien qu'elle leur offre lorsqu'ils souhaitent s'implanter à l'extérieur du Canada ». Nous pourrions vous montrer le texte de la loi qui impose beaucoup de limites puisqu'il doit s'agir d'une entreprise qui fait affaire au Canada. Le libellé actuel de la loi est trop restrictif.

Le sénateur Moore : Puis-je demander quelques précisions, monsieur le président?

Le président : Certainement.

Le sénateur Moore : Monsieur Halde, en utilisant l'exemple de Magna qui souhaite qu'un de ces fournisseurs canadiens ouvre un établissement à proximité, vous dites que vous pouvez offrir du financement à l'entité canadienne, mais non pas à sa filiale. C'est ce que vous avez dit lorsque vous avez répondu à la question du président. Vous dites donc, si j'ai bien saisi, que le fournisseur est une filiale de Magna dans cet exemple.

Mr. Halde: No. I will try again.

Senator Moore: If it is a separate company, it could come to you.

Mr. Halde: Yes, it does.

Senator Moore: The subsidiary does not come to you, so they are two separate things.

Mr. Halde: In global supply chains today, larger companies like to have their suppliers close by. Think of a company that is manufacturing bearings in Canada. They are being asked to open a plant close by this enormous Magna facility so it can provide bearings quickly. That Canadian company comes to us, and we can help them to finance the subsidiary, but technically we can finance it only through their Canadian corporation and not the subsidiary.

Senator Moore: You are talking about a subsidiary and this bearing company you talk about is a free-standing company, not a subsidiary.

Mr. Halde: That is correct. It is not a subsidiary.

Senator Moore: You can deal with them but if the supplier, the bearing company, is a subsidiary of Magna, then you have to go through Magna. Otherwise, you can deal with that company directly.

Mr. Halde: Let me try again. In my example, the supplier has nothing to do with Magna. It is a Canadian company that manufactures bearings. They want to establish a premise in Mexico so that they are close to their large order giver. They want to create a subsidiary in Mexico and to buy a plant, so they want some real estate to be financed in Mexico. Under the existing act, BDC cannot take a mortgage on the facility in Mexico and provide them money directly for their plant in Mexico. BDC can provide money only to their operation in Canada because that is the only way to do it under the act. Their Canadian company then becomes leveraged, and they basically funnel the money down for the plant in Mexico.

Senator Moore: BDC can provide funding to the Canadian supplier but not to its subsidiary.

Mr. Halde: That is correct. You have said it perfectly. Thank you.

Senator Moore: Thank you.

Senator Massicotte: I believe we understand. You can do it with a Canadian corporation but not with a foreign corporation. I suspect that the only reason the Canadian company would not want the loan directly is that it does not want to guarantee the loan. It wants the loan to go directly to the subsidiary so that it can avoid the risk of guaranteeing the loan. If that is so, why is it good for the BDC? If the bearing company does not want to take the risk, why would BDC want to take the risk?

M. Halde : Non. Permettez-moi de recommencer.

Le sénateur Moore : S'il s'agit d'une entreprise distincte, elle pourrait se tourner vers vous.

M. Halde : C'est justement ce que les entreprises font.

Le sénateur Moore : La filiale ne vous demande pas d'aide, ce qui veut dire qu'il s'agit donc de deux choses distinctes.

M. Halde : Dans les chaînes d'approvisionnement mondiales modernes, les plus grandes entreprises aiment bien avoir à proximité leurs fournisseurs. Pensez à une entreprise qui fabrique des coussinets au Canada. On lui demande d'ouvrir une usine à proximité de cette énorme installation de Magna de sorte à pouvoir fournir ce matériel rapidement. L'entreprise canadienne vient nous voir et nous pouvons l'aider à financer cette filiale, mais techniquement, nous ne pouvons le faire que par l'entremise de leur entreprise canadienne et non pas de la filiale.

Le sénateur Moore : Vous parlez d'une filiale de cette entreprise qui fabrique des coussinets et vous parlez d'une entreprise autonome, non pas d'une filiale.

M. Halde : C'est exact. Il ne s'agit pas d'une filiale.

Le sénateur Moore : Vous pouvez les aider mais si le fournisseur, l'entreprise qui fabrique les coussinets, est une filiale de Magna, vous devez à ce moment-là passer par Magna. Cela veut donc dire que vous devez traiter directement avec l'entreprise.

M. Halde : Permettez-moi de vous expliquer à nouveau la façon dont les choses se font. Le fournisseur dont je parle dans mon exemple n'a rien à voir avec Magna. Il s'agit d'une entreprise canadienne qui fabrique des coussinets. Elle veut ouvrir un établissement au Mexique pour être proche de l'entreprise qui commande de bonnes quantités. Elle veut créer une filiale au Mexique et y acheter une usine et désire que ces biens immobiliers soient financés au Mexique. Conformément à la loi actuelle, la BDC ne peut pas contracter une hypothèque pour cette installation au Mexique et fournir l'argent directement à l'entreprise pour son usine au Mexique. La BDC peut fournir de l'argent, mais exclusivement au service qui est au Canada parce que c'est la façon dont les choses doivent être faites conformément à la loi. Son entreprise canadienne doit donc s'endetter et achemine l'argent pour l'usine au Mexique.

Le sénateur Moore : La BDC peut offrir du financement au fournisseur canadien, mais non pas à sa filiale.

M. Halde : C'est exact. Vous l'avez très bien expliqué. Merci.

Le sénateur Moore : Merci.

Le sénateur Massicotte : Je pense que nous comprenons. Nous pouvons aider l'entreprise canadienne, mais non pas l'entreprise étrangère. Je suppose que la seule raison pour laquelle l'entreprise canadienne ne voudrait pas avoir le prêt directement, c'est qu'elle ne veut pas être tenue de garantir l'emprunt. L'entreprise veut simplement que le prêt soit offert directement à la filiale pour éviter tout danger d'être tenue de garantir le prêt. Si c'est le cas, dans quelle mesure est-ce utile pour la BDC? Si l'entreprise fabriquant des coussinets ne veut pas prendre ce risque, pourquoi la BDC serait-elle prête à le faire?

Mr. Halde: In this example, we are happy to take the real estate in Mexico as part of the guarantee. We might ask the parent company in Canada to provide additional guarantees until we are satisfied that we are properly covered. Currently, we cannot consider anything.

Senator Massicotte: Why would the Canadian company object to that if it's prepared to give the guarantee wholly? It must do it directly.

Mr. Halde: Every circumstance is different, and in some cases it is just simpler. I will give another example. Not long ago, there was a relatively large hotel chain in Canada that wanted to open a hotel in England. We would have been happy to help them directly deal with that piece of real estate in England but instead of that, we had to get them to remortgage some of their property in Canada so they could access the funds. They then transferred those funds to the European facility. In some cases, we have to take unnecessary extra steps.

Senator Massicotte: Are you allowed to provide a loan to a Canadian company with offshore security?

Mr. Halde: We cannot take offshore security.

Senator Massicotte: You cannot take it offshore.

Mr. Halde: That is what I am talking about.

Senator Kochhar: Is that not a function of EDC? Are you are trying to compete with EDC to put them out of business?

Mr. Halde: EDC is a capable organization, and we work them. Both have areas of expertise and we collaborate well. In cases where they are more equipped to handle something, we are happy to make the referral and vice versa. What we care about is that the entrepreneur gets what he needs.

Senator Hervieux-Payette: For our viewers, would you define "small business?" My colleague was asking if a hotel chain would qualify as a small business. What is the definition of SME?

Mr. Halde: According to Statistics Canada, a small business has fewer than 100 employees; a medium-sized business has 100-500 employees; and a large business has more than 500 employees. BDC's focus is on SMEs and the vast majority of people we help qualify as SMEs. We have the odd larger one, but they tend to be the exception. Approximately 76 per cent of our portfolio, or number of clients, have fewer than 20 employees. Our focus is on the S and a bit on the M, even though we might do some larger transactions.

Senator Hervieux-Payette: There is no money reference in the definition.

M. Halde : Dans cet exemple, nous sommes heureux d'accepter les installations du Mexique comme garantie. Nous demanderons peut-être à la société mère du Canada de fournir des garanties supplémentaires jusqu'à ce que nous soyons convaincus que nous avons toutes les garanties possibles. Actuellement, c'est impossible.

Le sénateur Massicotte : Pourquoi l'entreprise canadienne s'opposerait-elle à cette façon de faire si elle est prête à donner toutes les garanties? Elle doit faire les choses directement.

M. Halde : Évidemment, les circonstances varient d'un cas à l'autre, et parfois, c'est tout simplement plus simple. Permettez-moi de vous donner un autre exemple. Il n'y a pas très longtemps, une chaîne hôtelière assez importante au Canada voulait ouvrir un hôtel en Angleterre. Nous aurions été heureux de l'aider à acheter directement le bien immobilier en Angleterre, mais nous avons dû lui demander de prendre de nouvelles hypothèques pour certains de ses biens au Canada pour qu'elle puisse avoir accès aux fonds. La chaîne a ensuite transféré ces fonds à son installation en Europe. Dans certains cas, il faut faire des détours qui ne sont pas nécessaires.

Le sénateur Massicotte : Êtes-vous autorisés à offrir un prêt à une entreprise canadienne qui a des biens immobiliers à l'étranger?

M. Halde : Nous ne pouvons pas accepter de biens immobiliers de l'étranger.

Le sénateur Massicotte : Vous ne pouvez pas l'amener à l'étranger.

M. Halde : C'est justement ce que je dis.

Le sénateur Kochhar : N'est-ce pas l'un des rôles d'EDC? Essayez-vous de livrer concurrence à EDC pour faire disparaître ce service?

M. Halde : EDC est un organisme compétent et nous collaborons avec lui. Nous avons tous deux nos propres secteurs d'expertise et nous collaborons bien. À l'occasion, lorsqu'EDC est mieux en mesure de gérer une affaire, nous sommes très heureux de lui envoyer le dossier et vice versa. Ce que nous voulons, c'est nous assurer que l'entrepreneur aura ce dont il a besoin.

Le sénateur Hervieux-Payette : Pour la gouverne de ceux qui suivent les délibérations du comité, pourriez-vous nous dire ce que vous entendez par « petite entreprise »? Mon collègue voulait savoir si une chaîne d'hôtels serait admissible et ferait partie du groupe des petites entreprises. Quelle est la définition de PME?

M. Halde : D'après Statistique Canada, une petite entreprise compte moins de 100 employés, une entreprise moyenne, entre 100 et 500 employés et une grande entreprise, plus de 500 employés. La BDC cible les PME et la grande majorité de ceux que nous aidons sont des PME. Nous avons à l'occasion une plus grande entreprise, mais c'est vraiment l'exception. Environ 76 p. 100 de nos clients ont moins de 20 employés. Nous nous attardons principalement aux petites entreprises puis aux entreprises moyennes, mais il n'est pas impossible que nous aidions une entreprise plus importante.

Le sénateur Hervieux-Payette : Aucun montant n'est mentionné dans cette définition.

Mr. Halde: The definition from Statistics Canada deals with the number of employees.

Senator Gerstein: I would like to go back to what I have heard in questions raised somewhat publicly and somewhat directly.

In your presentation and what you have provided us with, the BDC corporate plan describes BDC's mission as follows:

> To help create and develop Canadian businesses through financing, venture capital and consulting services with a focus on SMEs.

Section 4(1) and (2) of the BDC Act states:

> The purpose of the Bank is to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services and by issuing securities or otherwise raising funds or capital in support of those services. In carrying out its activities, the Bank must give particular consideration to the needs of small- and medium-sized enterprises.

I believe that any changes to the Business Development Bank of Canada Act should focus on making the BDC more effective in fulfilling its core purpose. That is why I wanted to read into the record both your mandate and the wording of the BDC Act. This should be the touchstone in my view for our committee in assessing any proposed changes to the act.

You have talked about expanding a suite of financial services that you currently offer beyond loans, guarantees and investments. Can you explain how these changes will benefit Canadian small- and medium-sized enterprises?

Mr. Halde: I will gladly do that. In my statement, as an example, I was explaining why it would be useful for us to be able to lend money to the Canadian Business Youth Foundation. They are very close to small, young entrepreneurs, and they are very efficient. We would love to be able to lend them the money so they can lend them themselves, versus having to deal one-on-one with each very small loan that they do. Currently, we have to do it that way. It is not an efficient way of doing this. With changes to the act, we could help entrepreneurs to get their money faster and it would be more efficient.

As another example, the definition of "bonding" is not included in loans, guarantees and investments. As we know in Canada, there is a bit of an infrastructure deficit at the federal, provincial and municipal levels. Entrepreneurs are trying to bid on these contracts. It would be useful, in some cases, to be able to provide bonding services to the smaller entrepreneurs that are having a tough time getting that done.

M. Halde : La définition provient de Statistique Canada et porte simplement sur le nombre d'employés.

Le sénateur Gerstein : J'aimerais revenir à ce que j'ai entendu dans des questions qui ont été soulevées publiquement et directement, en quelque sorte.

Dans votre exposé, et dans les documents que vous avez fournis, le plan ministériel de la BDC décrit sa mission comme suit :

> Contribuer à créer et à développer les entreprises canadiennes en leur offrant du financement, du capital de risque et des services de consultation, avec une attention particulière sur les PME.

Les paragraphes 1 et 2 de l'article 4 de la Loi sur la BDC précisent :

> 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. Dans la poursuite de sa mission, la Banque attache une importance particulière aux besoins des petites et des moyennes entreprises.

Je crois que toutes modifications apportées à la Loi sur la Banque de développement du Canada devraient chercher à assurer que la BDC peut s'acquitter de son mandat de façon plus efficace. C'est pourquoi je voulais lire aux fins du procès-verbal votre mission et le libellé de la loi. À mon avis, cela devrait être le point central de l'étude du comité s'il doit passer en revue des modifications proposées à la loi.

Vous avez proposé d'élargir la gamme d'outils financiers que vous offrez actuellement au-delà des prêts, des garanties et des investissements. Pouvez-vous nous expliquer comment ces changements aideront les petites et moyennes entreprises canadiennes?

M. Halde : Je serai heureux de le faire. Dans mes commentaires liminaires, j'ai expliqué par exemple pourquoi il serait utile que nous puissions prêter de l'argent à la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs. Ces dirigeants sont très proches des jeunes entrepreneurs qui ont de très petites entreprises et ils sont très efficaces. Nous aimerions bien pouvoir leur prêter l'argent de sorte qu'ils puissent à leur tour l'offrir aux petites entreprises plutôt qu'avoir à gérer directement chaque petit prêt. Actuellement, c'est ainsi que nous devons procéder. Ce n'est pas une façon efficace d'agir. En apportant des modifications à la loi, nous pourrions aider les entrepreneurs à obtenir leur argent plus rapidement et ce serait une façon plus efficace de faire les choses.

Un autre service, celui des garanties spéciales, n'est pas inclus dans les prêts, les garanties et les investissements que nous offrons. Comme nous le savons, il existe au Canada un déficit au chapitre de l'infrastructure aux niveaux municipal, provincial et fédéral. Les entrepreneurs essaient de présenter des soumissions pour ces contrats. Il serait utile, dans certains cas, de pouvoir offrir des services de garantie aux plus petits entrepreneurs qui ont de la difficulté.

Those are just examples. Basically, the mindset should be the benefit of Canada and the accomplishment of that purpose. Right now, we would wish to ensure that the words are looked at so that they provide more flexibility. That is what we are asking for.

Senator Gerstein: That leads me to your ability to grant credit. When the chartered banks extend credit, their main considerations have to be minimizing risks and maximizing returns. They look for a return on the invested capital.

During periods of economic difficulty, like the recent recession we have had, to what extent does BDC view itself as a competitor of the chartered banks and therefore compelled to make similar considerations? Conversely, to what extent is BDC — and I might say obligated because of the programs the government wants to put into effect — there to step into the breach and extend credit to entrepreneurs for the good of the whole economy when the chartered banks are reluctant to do so?

Mr. Halde: We are very happy, and we see it as our role, to step into the breach, to use your words. In a recession, normally what happens is there is less demand for credit because entrepreneurs are careful, and so there are usually fewer projects being put forward.

In this last recession we also had an access to credit problem. Not only did we have a recession, we had an access to credit issue. We had to step up, and our lending went up 53 per cent in a year, when normally during a recession you would have fewer requests. We assess risk very well, and we are comfortable taking risks. There are various measures one can use, but we take about five times more risk than the average traditional financial institution.

We are profitable but nowhere near as profitable as commercial banks because that is not our role. We see it as our raison d'être to help out in those situations, and we did that quite well in the last recession.

Senator Gerstein: You have emphasized the fact that you have had a success in returning dividends to the shareholder, which you clearly have, and thus to the taxpayer. That is very positive. I would like to get more flavour of whether too much emphasis on optimizing returns in difficult times, especially over the past year, could be counterproductive to BDC's core mandate on standing up when small and medium business need credit and they cannot get it elsewhere.

Mr. Halde: We perceive our role as being to maximize the help we provide entrepreneurs, subject to remaining financially sustainable, because that is a Treasury Board guideline. We try to maximize the risk we take and the help we provide. In the last fiscal year, if you have seen our annual report, our traditional profitability that was around $90 million to $100 million came

Il ne s'agit là que de certains exemples. En fait, la priorité devrait être de faire tout ce qu'on peut pour aider le Canada. Actuellement, nous voudrions que la loi soit révisée pour qu'elle soit plus souple. C'est ce que nous demandons.

Le sénateur Gerstein : Cela m'amène à votre capacité d'accorder un crédit. Lorsque les banques à charte offrent un crédit, elles veulent minimiser leurs risques et maximiser la rentabilité de ce prêt. Elles veulent obtenir un rendement sur le capital investi.

Pendant les périodes de difficulté économique, dont la récession que nous avons vécue récemment, dans quelle mesure la BDC se voit-elle comme une concurrente des banques à charte et se sent-elle donc obligée d'offrir des services comparables? À l'inverse, dans quelle mesure la BDC est-elle — je serais tenté de dire obligée, étant donné les programmes que le gouvernement souhaite mettre en place — présente pour combler un vide et faire crédit aux entrepreneurs dans l'intérêt de l'ensemble de l'économie quand les banques à charte se montrent réticentes à le faire?

M. Halde : Nous sommes très heureux de combler le vide, pour reprendre vos propos, puisque c'est ainsi que nous concevons notre rôle. En période de récession, il y a normalement moins de demandes de crédit parce que les entrepreneurs sont prudents et qu'habituellement moins de projets sont proposés.

Lors de la dernière récession, nous avons eu un problème de resserrement du crédit. Nous étions non seulement en récession, mais les crédits se faisaient rares. Nous avons dû intervenir et nos prêts se sont accrus de 53 p. 100 en une seule année alors que normalement, pendant une récession, la demande diminue. Nous évaluons très bien le risque et nous n'hésitons pas à prendre des risques. Il y a diverses mesures que nous pouvons utiliser, mais nous assumons environ cinq fois plus de risques que les institutions financières traditionnelles moyennes.

Nous sommes rentables, mais nous sommes loin d'être aussi rentables que les banques commerciales, car ce n'est pas notre rôle. Notre raison d'être, telle que nous la percevons, c'est d'aider en cas de resserrement du crédit et nous avons très bien réussi à ce niveau-là au cours de la dernière récession.

Le sénateur Gerstein : Vous avez insisté sur le fait que vous avez réussi à verser des dividendes à l'actionnaire, et c'est manifestement le cas, et donc aux contribuables. C'est très positif. J'aimerais essayer de déterminer si le fait de trop mettre l'accent sur l'optimisation du rendement en période de difficulté économique, plus particulièrement au cours de la dernière année, pourrait empêcher la BDC de s'acquitter de sa mission première, qui est d'aider les petites et moyennes entreprises qui ont besoin de capitaux et qui ne les obtiennent pas ailleurs.

M. Halde : Notre rôle, tel que nous le comprenons, c'est d'apporter le maximum d'aide possible aux entrepreneurs sans fragiliser notre stabilité financière parce que c'est ce qu'exige le Conseil du Trésor. Nous tentons de prendre le maximum de risques pour pouvoir offrir le maximum de soutien financier. Au cours du dernier exercice, si vous avez vu notre rapport annuel,

down to $6 million which is pretty close to zero. We are about as close as we can get, and that is because we wanted to step up and help the entrepreneurs.

Senator Gerstein: Is it a Treasury Board mandate that you give a return to the shareholder each year?

Mr. Halde: It is a guideline. Right now the guideline is that the return on equity be better than our cost of capital. That is the request.

Mr. Hayward: If I may add a comment from the perspective of being a director, it is an independent board. We have in camera meetings without management. We also take our fiduciary duties very seriously. It was a fascinating time to be inside the bank and see how this complementarity role was played out and implemented.

Clearly, we cannot just simply open up the vault and say any small- and medium-sized business has free access to any and all funds. The challenge we had as an independent board and working with management was to try to find that sweet spot and understand what the risks were and fulfill our mandate while at the same time being responsible.

I come from business. In my last life, we were involved in lending to farmers across Western Canada. We had 30,000 portfolios that we worked with Scotiabank on in a partnership deal. I would say the risk management systems in this organization are robust and the directors take their duties seriously in terms of applying the mandate.

Ironically and paradoxically, what happened during the recession and financial crisis is that the main chartered banks pulled away from some of the credits they viewed as riskier. In fact for BDC, they were not as risky as some of the normal credits that we would be looking at in more normal times.

My final point on this is that we as independent directors take this extremely seriously. There are committees of the board that review the files carefully. There are points at which it has to go either to an investment committee or the board in total, and I can assure you the systems and procedures that are in place on risk management are very robust.

Senator Gerstein: Thank you.

The Chair: You mentioned that your profitability — is that the right word — went from hundreds of millions down to $6 million?

Mr. Halde: It was hovering around $90 million to $100 million generally prior to recession, and during the recession year it went down to $6 million.

notre rentabilité traditionnelle qui varie normalement entre 90 et 100 millions de dollars a chuté à six millions de dollars, ce qui s'approche beaucoup de zéro. Nous avons poussé au maximum parce que nous voulions aider les entrepreneurs.

Le sénateur Gerstein : Le Conseil du Trésor exige-t-il que vous versiez des dividendes à l'actionnaire tous les ans?

M. Halde : C'est une ligne directrice. À l'heure actuelle, la consigne, c'est que notre rendement sur l'avoir soit supérieur au coût du capital. Voilà ce qu'on nous demande.

M. Hayward : J'aimerais ajouter un commentaire, à partir de la perspective d'un administrateur d'un conseil d'administration indépendant. Nous tenons des réunions à huis clos, en l'absence de tout membre de la direction. Nous prenons aussi nos responsabilités fiduciaires très sérieusement. C'était fascinant d'œuvrer au sein de la banque pendant cette période et de voir comment ce rôle complémentaire s'exerçait.

Nous ne pouvons certainement pas ouvrir tout grand les vannes et accorder à n'importe quelle petite ou moyenne entreprise un accès illimité à tous les fonds qu'elle souhaite. En tant que conseil d'administration indépendant, nous devions travailler avec la direction pour trouver le juste milieu et pour comprendre l'étendue des risques de façon à nous acquitter de notre mandat mais de façon responsable.

Je suis du milieu des affaires. Dans ma précédente carrière, nous accordions du crédit aux agriculteurs de l'Ouest. Nous traitions 30 000 portefeuilles avec la Banque Scotia dans le cadre d'un accord de partenariat. Je dirais que les systèmes de gestion des risques de cette organisation étaient robustes et que les administrateurs prenaient leurs responsabilités au sérieux dans le cadre de leur mandat.

Fait quelque peu ironique et paradoxal, pendant la récession et la crise financière, les principales banques à charte ont refusé de prêter lorsqu'elles jugeaient les risques trop élevés. La BDC, pour sa part, estimait que les risques étaient moins élevés que pour certains des crédits qu'elle accorderait normalement en période de stabilité économique.

J'aimerais ajouter enfin que nous, à titre d'administrateurs indépendants, prenons notre rôle très au sérieux. Il y a des comités du conseil qui examinent très attentivement tous les dossiers. Certains dossiers sont parfois renvoyés à un comité des placements ou au conseil plénier, et je peux vous garantir que les systèmes et les procédures de gestion des risques dont nous nous sommes dotés sont très robustes.

Le sénateur Gerstein : Merci.

Le président : Vous avez parlé de votre rentabilité — si c'est le mot juste —, laquelle est passée de centaines de millions de dollars à six millions de dollars, est-ce exact?

M. Halde : Elle avoisinait les 90 millions, voire 100 millions de dollars, en règle générale avant la récession, mais elle a chuté à six millions de dollars pendant la récession.

The Chair: Does that mean necessarily that you made more loans to SMEs during the financial crisis or does it mean you did not increase the number of loans and the returns were poor because of the economic climate?

Mr. Halde: We increased the number of loans.

The Chair: Can you give me some idea of how much?

Mr. Halde: If you give me one second, I probably can give you the exact number.

We provided 8,000 loans to businesses in 2010, that is fiscal 2010 ending March 31, 2010, so it includes most of 2009. You will remember that in a recession there is less demand for loans. That was an increase over the previous year of about 300 loans. In a time of recession, we increased the number of loans we did and we increased the amount we lent to try to step into the breach that Senator Gerstein was alluding to.

The Chair: Recessions have different characteristics, and I do not know whether this one was one where everyone just pulled in their horns and sat on their backsides or whether it was one where people were scrambling for credit because they could not get it anywhere else, as Senator Gerstein alluded to.

Mr. Halde: It was a bit of both.

Senator Ringuette: I am looking at your recommendations and would like to start with your No. 1 which is on page 4, and it has to do with partnering with organizations. What kind of control would you have?

Mr. Halde: We can establish with a lot of clarity what the requirements would be for us to feel comfortable doing the loan.

As another example: We have a relationship with the Community Futures Development Corporations (CFDCs), with 220 of them. That is a way of extending our reach, mostly in rural areas. We work very well with them, and they know when to refer something to us. They know what we will accept and what they can do. We have a good relationship with all those various people. It would just make life easier and more efficient. That is all.

Senator Ringuette: Is that not sufficient?

Mr. Halde: At the present time, what happens is we end up having to do a loan for $10,000 when the Canadian Youth Business Foundation could do that quite well as long as we agreed on the requirements, instead of the entrepreneur having to deal with us. We are trying to simplify the life of the entrepreneur and make it more efficient to them. That is all.

Senator Ringuette: In essence, all these organizations will become BDC subsidiaries.

Mr. Halde: No, I do not think they would ever consider themselves subsidiaries. They have their own raisons d'être. They are soliciting this, by the way; we are not pushing this; they are asking for it. That is just one example.

Le président : Est-ce que cela signifie forcément que vous avez accordé davantage de prêts aux PME pendant la crise financière ou bien que vous n'avez pas augmenté le nombre de prêts et que le rendement a été mauvais en raison de la conjoncture économique?

M. Halde : Nous avons augmenté le nombre de prêts accordés.

Le président : Pouvez-vous me dire à peu près dans quelle mesure?

M. Halde : Si vous me donnez un instant, je vais sans doute pouvoir vous donner le chiffre exact.

En 2010, c'est-à-dire l'exercice se terminant le 31 mars 2010, ce qui inclut la majeure partie de 2009, nous avons accordé 8 000 prêts à des entreprises. Vous vous souviendrez qu'en période de récession, la demande de crédit est moins forte. C'était une augmentation par rapport à l'année précédente d'environ 300 prêts. En période de récession, nous avons accru le nombre de prêts accordés et nous avons augmenté les montants de crédit consentis afin de combler le vide dont parlait le sénateur Gerstein.

Le président : Les récessions n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques, et je ne sais pas si au cours de celle-ci, tout le monde s'est serré la ceinture et protégeait ses arrières ou si les gens se sont plutôt démenés pour obtenir des crédits qui leur étaient refusés ailleurs, comme l'a dit le sénateur Gerstein.

M. Halde : C'était un peu des deux.

Le sénateur Ringuette : J'ai vos recommandations devant les yeux et j'aimerais commencer par la première, qui se trouve à la page 4, et qui concerne la possibilité d'agir en partenariat avec des organismes. Quel genre de contrôle auriez-vous?

M. Halde : Nous pouvons expliciter très clairement les conditions qui nous inciteraient à accorder les crédits.

Permettez-moi de vous donner un autre exemple. Nous avons une relation d'affaires avec 220 des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Cela nous permet de rejoindre une clientèle plus vaste, surtout dans les régions rurales. Nous travaillons bien avec ces sociétés et elles savent quand nous transmettre un dossier. Elles savent ce que nous accepterons et ce qu'elles peuvent faire. Nous avons une bonne relation de travail avec tous ces gens. Cela rend la vie plus facile et accroît l'efficience. C'est tout.

Le sénateur Ringuette : N'est-ce pas suffisant?

M. Halde : À l'heure actuelle, nous devons souvent accorder un prêt de 10 000 $ quand la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs pourrait très bien s'en occuper à condition que nous nous entendions sur les conditions, au lieu que l'entrepreneur ait à s'adresser à nous. Nous tentons tout bonnement de simplifier la vie des entrepreneurs et de rendre la transaction plus efficiente. C'est tout.

Le sénateur Ringuette : Ces organisations deviennent essentiellement des succursales de la BDC.

M. Halde : Non, je ne crois pas qu'elles se considèrent un jour comme des succursales. Elles ont leur propre raison d'être. Elles réclament ceci, soit dit en passant. Nous ne sommes pas les promoteurs de cette idée. Ce sont elles qui le réclament. Ce n'est qu'un exemple.

The other one is bonding. Right now we are not allowed to do that, and I think some entrepreneurs would appreciate it we could. We have been asked and right now we have to say, "Sorry, we cannot help you." I mentioned the concept of trusts, and that right now we need special permission from the minister to operate that way instead of it being a normal course of business.

Our only concern is that the present language, which is now 15 years old, is very specific. It is loan, investments and guarantees. We might end up with carbon credits in the next decade and how do we deal with those? Do they fit into loans and guarantees? We are just asking to widen the language a bit. We are trying to figure out what we will need for the next 10 years.

As Mr. Hayward said, we have had many meetings with the board, scratching our heads and asking, "What will this country be like seven, eight years from now?" I will not be around; Mr. Hayward will not be around; but you will want the next CEO and the next board to have the tools to help entrepreneurs. We are just saying, let us provide more flexibility in the language. There will still be the review by the minister. The corporate plan still has to be approved. There still are many checks and balances in the system, but let us provide them with wider language.

Senator Ringuette: On page 7, recommendation 4, you ask that the ceiling for paid-in capital be removed. That means that you have attained that ceiling?

Mr. Halde: Yes, we have. We are about this far from the ceiling. The only reason we are suggesting this is to be able to respond if, right now, the government wished us to do something quickly, if they wanted to buy shares, because the way they do it is that they buy the shares of BDC. If the Department of Finance Canada wanted to do this, because we have hit the paid-in ceiling, we would have to wait for the next budget or for some special provision to be made in the House of Common. Right now we are limited. We can increase the ceiling and remove the cap. Perhaps Mr. Hayward will talk about removing the cap.

Mr. Hayward: In our committee, we were looking at some of the restrictions and inflexibility of the current act. The analogy could be that, in a public company, normally there is no limitation saying you can only issue 12 or 14 million shares when you are looking at the issuance of common shares. In the analogous situation, the board would like the act to be silent. That does not mean we are asking for money; we are simply asking to make it more efficient from a logistical standpoint, so that if the government in its wisdom had good reason to subscribe for shares, it could do so quickly and easily.

Senator Ringuette: I am thinking about that aspect of your recommendation and the demand that could be put on your financial structure. I then look at your recommendation 3. Let us

Le deuxième concerne le cautionnement. À l'heure actuelle, nous ne sommes pas autorisés à accorder de cautionnement, et je pense que certains entrepreneurs aimeraient que nous puissions le faire. On nous a fait la requête et à l'heure actuelle, nous devons dire : « Désolés, nous ne pouvons pas vous aider. » J'ai mentionné l'idée de fiducie et à l'heure actuelle, nous devons obtenir une permission spéciale du ministre pour fonctionner de cette façon au lieu que ce soit le cours normal des affaires.

Notre seule préoccupation concernant le libellé actuel, qui date maintenant d'il y a 15 ans, est très précise. Il s'agit de l'expression « prêts, garanties et investissements ». Les crédits de carbone pourraient exister d'ici dix ans et que ferons-nous dans de tels cas? Entrent-ils dans la catégorie des prêts et des garanties? Nous demandons un élargissement du libellé. Nous tentons de déterminer ce que seront nos besoins au cours des 10 prochaines années.

Comme l'a dit M. Hayward, nous avons rencontré à maintes reprises le conseil d'administration et nous nous sommes creusé la tête pour essayer de voir à quoi ce pays ressemblera dans sept ou huit ans. Je n'y serai plus; M. Hayward n'y sera plus, mais vous voudrez que le prochain PDG et que son conseil d'administration aient les moyens d'aider les entrepreneurs. Nous disons tout simplement qu'il faut un libellé plus souple. Le ministre fera quand même l'examen. Le plan d'affaires devra toujours être approuvé. Il y aura de nombreux freins et contrepoids dans le système, mais il faut un libellé plus souple.

Le sénateur Ringuette : À la recommandation 4, à la page 8, vous demandez que la limite du capital versé soit retirée. Est-ce que cela signifie que vous avez atteint la limite?

M. Halde : Oui. Nous frôlons la limite. Nous faisons cette recommandation uniquement pour pouvoir réagir rapidement si le gouvernement nous demandait de le faire, s'il souhaitait acheter des actions de la BDC comme il le fait. Si le ministère des Finances accède à cette requête, parce que nous avons atteint la limite du capital versé, il nous faudrait attendre le prochain budget ou l'adoption d'une disposition législative spéciale à la Chambre des communes. À l'heure actuelle, nous sommes plafonnés. Il serait possible de rehausser la limite et de supprimer le plafond. M. Hayward vous parlera peut-être de l'élimination du plafond.

M. Hayward : Dans notre comité, nous avons analysé certaines des restrictions et des rigidités de la loi actuelle. Si l'on faisait une comparaison avec une société cotée en bourse, il n'y aurait pas normalement de restriction précisant que l'entreprise ne peut émettre que 12 ou 14 millions d'actions, surtout lorsqu'il s'agit d'émettre des actions ordinaires. Dans une situation comparable, le conseil d'administration aimerait que la loi soit muette. Cela ne signifie pas que nous demandons une injection de fonds; nous demandons tout simplement un rajustement logistique pour accroître l'efficience afin que si, dans sa sagesse, le gouvernement trouvait une bonne raison d'acheter des actions, il pourrait le faire rapidement et aisément.

Le sénateur Ringuette : Je réfléchis à cet aspect de votre recommandation et aux pressions que cela pourrait créer sur votre structure financière. J'ai ensuite regardé votre troisième

go back to your example of Mexico. We have a Canadian company that incorporates a branch in Mexico. That incorporation is not a Canadian incorporation.

Mr. Halde: That is right.

Senator Ringuette: What legal means would you have in regard to getting a loan repaid?

Mr. Halde: It depends on the country you are talking about. There are countries, such as the U.S. or Mexico, where you can actually take security on the building. There are other countries, obviously, where we would need to work with EDC, where they have much more expertise than we would in doing this. We have a network of development banks that we deal with. We are basically saying in some cases it would be appropriate to do so.

If a manufacturer in Toronto wants to open a distribution centre in Buffalo, just so that it clears the border more quickly, right now we cannot support opening a distribution centre in Buffalo. We should be able to do that, just as a normal course of business. If it is right for the Canadian business, assuming it helps them become more competitive, and for all the right reasons, obviously, we should be able to do this. Right now we cannot.

Senator Ringuette: In regard to your lending capacity, if you have a Canadian business generating jobs in Canada that requests a loan, and the foreign subsidiary of a Canadian business asks for the same amount of loan, with the exact same conditions, employees and so forth, what would your priority be? Would you prioritize the capital that you have in your loan portfolio to a Canadian business residing and creating jobs in Canada, or elsewhere in the world?

Mr. Halde: Candidly, we would try to do both. Obviously, the one in Canada would be of utmost importance. Making our Canadian companies competitive is important. We have enough capital at the present time to be able to help both. We are trying to help all entrepreneurs become as competitive as they can be. That is what we are trying to do. We are trying to build capacity for our Canadian businesses. We will try to help both.

Senator Ringuette: Do you believe that the mandate that Senator Gerstein has just read to us should also include creating jobs in Canada?

Mr. Halde: We perceive ourselves as helping businesses.

Senator Ringuette: You help businesses create jobs in Canada?

Mr. Halde: Hopefully, it results in creating jobs in Canada. I think the intent of the existing act, and it would certainly be our thinking, is that first and foremost we have to help Canadian companies be competitive.

If they are really competitive, hopefully that will create the right number of jobs, but it should not be the only filter by which we decide.

recommandation. Revenons à votre exemple du Mexique. Une entreprise canadienne ouvre une succursale au Mexique. La procédure de constitution de la succursale n'en fait pas une entité canadienne.

M. Halde : C'est exact.

Le sénateur Ringuette : De quel moyen juridique disposeriez-vous pour obtenir le remboursement d'un prêt?

M. Halde : Cela dépend du pays. Il y a des pays, dont les États-Unis et le Mexique, où l'on peut exercer une sûreté prise sur les immeubles. Bien entendu, il y a d'autres pays où il nous faudrait travailler avec EDC, qui a des connaissances plus poussées que nous en la matière. Nous travaillons avec un réseau de banques de développement. Nous disons tout simplement qu'il serait approprié d'agir ainsi dans certains cas.

Si un fabricant de Toronto souhaite ouvrir un centre de distribution à Buffalo, pour que les expéditions puissent franchir plus rapidement la frontière, nous ne pouvons pas actuellement lui apporter une aide financière. Nous devrions être en mesure de le faire dans le cadre de nos activités courantes. Si c'est une bonne décision pour une entreprise canadienne, en supposant que cela les aide à être plus compétitives, nous devrions pouvoir les aider. Nous ne le pouvons pas à l'heure actuelle.

Le sénateur Ringuette : Pour ce qui est de votre capacité de prêter, si une entreprise canadienne crée de l'emploi au Canada et vous demande un prêt et que la filiale étrangère d'une entreprise canadienne vous demande un prêt du même montant, assorti des conditions identiques, qu'elle a le même nombre d'employés, et cetera, à qui prêteriez-vous en priorité? Accorderiez-vous des capitaux à une entreprise canadienne résidente qui crée de l'emploi au Canada ou ailleurs dans le monde?

M. Halde : J'avoue franchement que nous tenterions de faire les deux. Manifestement, l'entreprise résidente au Canada aurait la priorité. C'est important pour nous d'accroître la compétitivité des entreprises canadiennes. Nous avons suffisamment de capitaux à l'heure actuelle pour pouvoir aider les deux. Nous essayons d'aider tous les entrepreneurs à devenir le plus compétitifs possible. C'est ce que nous tentons de faire. Nous essayons de renforcer la capacité de nos entreprises canadiennes. Nous tenterions d'aider les deux.

Le sénateur Ringuette : Croyez-vous que le mandat que le sénateur Gerstein vient de nous lire devrait inclure la création d'emploi au Canada?

M. Halde : Nous croyons que notre rôle est d'aider les entreprises.

Le sénateur Ringuette : Vous aidez les entreprises à créer des emplois au Canada?

M. Halde : Il est à espérer qu'il en résulte des créations d'emplois au Canada. Je crois que l'objectif de la loi actuelle, et c'est ainsi que nous l'interprétons, c'est que nous aidions d'abord et avant tout les entreprises canadiennes à être compétitives.

Si elles sont réellement compétitives, on peut espérer qu'elles créeront le bon nombre d'emplois, mais notre décision ne doit pas dépendre de ce seul facteur.

Senator Ringuette: When there is a foreign SME that wants to establish itself in Canada, are you open to loans to them?

Mr. Halde: Right now it depends to what extent that subsidiary's management is in Canada, to what extent decision-making is done in Canada. If it will bring innovation, if it will bring technology, if it will hire people in Canada, we would love to be able to help them.

Senator Ringuette: You mentioned that there are organizations similar to the BDC in other countries, so if there are Canadian firms that wish to establish themselves in other countries they could seek the financial help of a similar organization to the BDC?

Mr. Halde: I am sure they probably could, but I think they are first looking to their own government and financial institutions to help them.

Senator Harb: It is not farfetched that if a foreign company comes to Canada and wants to create jobs in Canada, the Government of Canada or the provinces will offer them money. In fact, just recently, a Taiwanese manufacturer of microchips wanted to locate in Canada and two governments offered them hundreds of millions of dollars in terms of assistance.

What you are trying to do, in essence, is to obtain some flexibility, so that if there are situations where a Canadian business is trying to branch out and needs assistance, you will look at the file. Now you cannot do that?

Mr. Halde: That is correct.

Senator Harb: By doing to so, it does not negate the fact that you will get as much security as you possibly can, whether it is the head office or a side office or whatever that is.

Mr. Halde: We are still a bank, so we try to deal properly with the financial end.

Senator Harb: I have a question dealing with the change of names from the Federal Business Development Bank to the BDC. The previous one had a long name; this one is shorter, nicer and a little more sleek. What are the glaring differences between the two entities?

Mr. Halde: When we were the Federal Business Development Bank, we were a lender of last resort, which meant that you had to have been turned down by financial institutions before you could apply for a loan. Since 1995, we have been a complementary lender. This means we look at the needs of the entrepreneur and put forward an offer of financing, being very careful not to be competitive, not to use the fact that we have access to relatively less expensive capital. We are very careful. In our average portfolio, we price for risk properly. Honestly, we try to look for those situations where most financial institutions are not comfortable. Cyclical industries like construction, forestry, fishing, tourism are all good examples. We try to help in those areas where it is probably more difficult to have access to capital.

Le sénateur Ringuette : Lorsqu'une PME étrangère souhaite s'implanter au Canada, êtes-vous disposés à lui accorder des prêts?

M. Halde : À l'heure actuelle, cela dépend de la mesure dans laquelle la direction de la filiale se trouve au Canada, dans quelle mesure les décisions sont prises au Canada. S'il s'agit d'importer des innovations, des technologies, d'embaucher au Canada, nous serions ravis de pouvoir l'aider.

Le sénateur Ringuette : Vous avez mentionné qu'il existe dans d'autres pays des organisations semblables à la BDC de sorte que si des entreprises canadiennes souhaitent s'implanter dans d'autres pays, elles pourraient demander l'aide financière d'une organisation semblable à la BDC?

M. Halde : Je suis certain qu'elles pourraient probablement le faire, mais je pense qu'elles se tournent d'abord vers notre gouvernement et nos institutions financières.

Le sénateur Harb : Ce n'est pas exagéré que le gouvernement du Canada ou les provinces offrent une aide financière à une entreprise étrangère qui souhaite s'implanter au Canada et créer des emplois ici. D'ailleurs, tout récemment, un fabricant taïwanais de micropuce souhaitait s'implanter au Canada et deux gouvernements lui ont offert des centaines de millions de dollars d'aide financière.

Ce que vous essayez de faire, essentiellement, c'est d'obtenir une certaine marge de manœuvre pour pouvoir examiner les demandes d'entreprises canadiennes qui essaient de se diversifier et qui ont besoin d'aide. À l'heure actuelle, vous ne pouvez pas le faire?

M. Halde : C'est exact.

Le sénateur Harb : Cela n'empêche pas que vous allez obtenir autant de nantissement que possible, que ce soit le siège social, une succursale ou peu importe.

M. Halde : Nous restons une banque, et nous essayons de fonctionner convenablement sur le plan financier.

Le sénateur Harb : J'ai une question sur votre nouveau nom, BDC, qui a remplacé votre ancien nom de Banque fédérale de développement. L'ancien était long; le nouveau est plus court, plus beau et un peu plus épuré. Quelles sont les différences flagrantes entre les deux entités?

M. Halde : Lorsque nous étions la Banque fédérale de développement, nous étions un prêteur de dernier recours, ce qui veut dire qu'il fallait qu'une institution financière ait refusé un prêt à quelqu'un avant qu'il s'adresse à nous. Depuis 1995, nous sommes un prêteur complémentaire. Cela veut dire que nous examinons les besoins de l'entrepreneur et que nous lui présentons une offre de financement en faisant bien attention de ne pas être concurrentiels, de ne pas tenir compte du fait que avons accès à un capital relativement peu coûteux. Nous sommes très prudents. Pour un portefeuille moyen, nous évaluons le risque à sa juste valeur. Honnêtement, nous cherchons les situations où la plupart des institutions financières ne se sentent pas à l'aise. Les industries cycliques, comme la construction, la foresterie, la pêche et le tourisme sont de bons exemples. Nous essayons d'aider dans ces domaines où il est probablement plus difficile d'avoir accès au capital.

Senator Harb: Really it is still a last resort to a large extent, because these industries may not be able to go to a bank. You charge more than a bank, do you not?

Mr. Halde: We charge for risk, and so if it is a riskier loan, we will charge appropriately for the risk. At least we have the opportunity of putting the offer forward to the business. It is working well and we are very careful to stay within that complementary role.

Senator Harb: If the lender of last resort's requirement was to go back into the act, would that make you jump negatively?

Mr. Halde: Very much so.

Senator Harb: Jump negatively?

Mr. Halde: Absolutely.

Senator Harb: My final question deals with the different agencies that we have now at the federal level. In particular we have Industry Canada with a pretty sizeable division, a small, medium enterprise division; we have the EDC which you mentioned earlier; we have the Department of Foreign Affairs and International Trade; we have the CCC, the Canadian Commercial Corporation; and of course we have CIDA. I do not know if they are still in operation or not.

To what extent is there a coordination that takes place when it comes to Canadian businesses that are trying to prepare to go outside Canada in order to expand their horizons? Do you have any interaction with those agencies? If, for example, the committee decides that they want to give you the tools that you need, would this be one of the things you would run with and set up some sort of an interaction committee or coordinating committee with those agencies?

Mr. Halde: We already have a relationship with many of the institutions that you just described. We have a memorandum of understanding with FCC. We work together to define what is their bailiwick and what is our bailiwick. We have a good relationship with EDC; we cross-reference stuff with each other; we have linked our websites; we have referral teams. They are different institutions with different markets and different expertise, and our people who are in the field work quite well together. They know when to refer a file to the other folks because it is more their expertise than ours, or vice versa, so it has not been an issue.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: Why have you subscribed $330 million to 23 private sector funds? Are there SMIs that are in private sector funds?

Mr. Halde: No. These are venture capital funds. With venture capital, private funds invest in technology companies. These funds obviously seek out financing. In the 1990s, it was rather easy for them to get financing, for instance, through pension plans, but given the poor results obtained by companies that were full

Le sénateur Harb : En fait, vous êtes encore essentiellement un prêteur de dernier recours, puisque ces industries ne peuvent pas s'adresser à une banque. Vos taux sont plus élevés que ceux d'une banque, n'est-ce pas?

M. Halde : Nos taux dépendent du risque, et si le prêt est plus risqué, cela se reflétera dans nos taux. Nous avons au moins la chance de présenter une offre à l'entreprise. Cela donne de bons résultats et nous veillons soigneusement à ne pas dépasser ce rôle complémentaire.

Le sénateur Harb : Si les dispositions relatives aux prêteurs de dernier recours étaient rétablies dans la loi, est-ce que vous seriez contre?

M. Halde : Tout à fait.

Le sénateur Harb : Vous seriez contre?

M. Halde : Absolument.

Le sénateur Harb : Ma dernière question porte sur les différents organismes fédéraux. Il y a notamment Industrie Canada qui a une division assez importante qui s'occupe des petites et moyennes entreprises; il y a EDC que vous avez mentionné tout à l'heure; il y a le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international; il y a la CCC, la Corporation commerciale canadienne; et, bien sûr, il y a l'ACDI. En fait, je ne sais pas si ce dernier existe toujours.

Dans quelle mesure est-ce que tous ces organismes coordonnent l'aide qu'ils fournissent à une entreprise canadienne qui essaie d'élargir ses horizons à l'extérieur du Canada? Est-ce que vous coopérez avec ces organismes? Si, par exemple, le comité décide qu'il veut vous donner les outils dont vous avez besoin, est-ce que vous seriez intéressés à créer un comité d'interaction ou de coordination avec ces autres organismes?

M. Halde : Nous avons déjà établi des relations avec bon nombre des institutions que vous venez de mentionner. Nous avons un protocole d'entente avec FAC. Nous travaillons ensemble pour définir ce qui est de son ressort et ce qui est du nôtre. Nous avons une bonne relation avec EDC; nous nous renvoyons mutuellement des clients; nos sites Web sont reliés; nous avons des équipes de renvoi. Ce sont des institutions différentes qui offrent de l'expertise différente sur des marchés différents. Nos gens sur le terrain travaillent très bien ensemble. Ils savent quand renvoyer un dossier à quelqu'un d'autre parce qu'il relève davantage de ses compétences que des nôtres, ou vice versa, donc cela n'a jamais été un problème.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette : Pourquoi avez-vous 330 millions de dollars dans 23 fonds du secteur privé? Y a-t-il des PME qui sont dans des fonds du secteur privé?

M. Halde : Non. Ce sont des fonds de capital de risque. Dans le capital de risque, ce sont des fonds privés qui investissent dans des entreprises de technologie. Ces fonds cherchent évidemment du financement. Dans les années 1990, c'était assez facile pour eux d'obtenir du financement, par exemple des fonds de pension, mais

partners in venture capital, it has been more difficult to find funds. So there are a number of funds, excellent funds, and we believe it is important to support them privately. Assuming they raise $100 million, we could help them find financing by being a limited partner and investing in the fund.

avec les résultats difficiles qu'ont connus les entreprises qui étaient des associés commandités dans le capital de risque, cela a été plus difficile de trouver des fonds. Alors, il y a un certain nombre de fonds, d'excellents fonds dans lesquels on pense qu'il est important de les appuyer comme démarche privée. Lorsqu'ils lèvent un fonds, disons, de 100 millions de dollars, on va les aider à trouver leur financement en étant un des partenaires limités qui vont mettre de l'argent dans le fonds.

Senator Hervieux-Payette: Have you made profits this way?

Le sénateur Hervieux-Payette : Avez-vous fait des bénéfices avec cela?

Mr. Halde: To date, the venture capital industry has been extremely challenged. Today, the problem has to do with loans. It is an area where it is quite easy to measure risk and profitability. Over the last few years, the venture capital industry has not been profitable. So the answer is no, we lose some money with this.

M. Halde : Jusqu'à maintenant, l'industrie du capital de risque est extrêmement difficile. Actuellement, c'est du côté du prêt. C'est une activité où on mesure très bien le risque et ce qui a été rentable. Dans les dernières années, l'industrie du capital de risque n'a pas été rentable. Et donc la réponse c'est non, on perd un peu d'argent avec cela.

Senator Hervieux-Payette: Do you have representatives sitting on the boards of these funds?

Le sénateur Hervieux-Payette : Avez-vous des représentants qui siègent sur les conseils d'administration de ces fonds?

Mr. Halde: Yes, but it is difficult.

M. Halde : Oui, mais c'est difficile.

Senator Hervieux-Payette: I am aware of the shortage in funds for venture capital. I am not saying this to blame you, but to say that $330 million is a small amount when compared with the total funds you manage. I do not see any other tool the federal government could use. I know that, for a while, you dealt with the Caisse de dépôt, something you know longer do. Why is it that your recommendations do not include consolidation for companies in this area rather than to have them be indebted to their bank and to you, so they may also have a partner and better financial health, fewer debts and a better ratio?

Le sénateur Hervieux-Payette : Je suis au courant de la pénurie de fonds qu'il y a pour le capital de risque. Ce n'est pas pour vous blâmer, c'est pour vous dire que 330 millions de dollars, pour moi, c'est minime par rapport à l'ensemble de fonds que vous gérez. Je ne vois pas quel autre mécanisme le gouvernement fédéral on pourrait utiliser. Je sais que, pendant un certain temps, vous avez fait affaires avec la Caisse de dépôt, maintenant vous ne le faites plus. Pourquoi n'avez-vous pas inclus, dans vos recommandations, que ce volet soit consolidé pour que les entreprises, plutôt que d'être endettées envers leur banque et vous, aient aussi un partenaire afin qu'ils aient une meilleure santé financière d'entreprise, moins de dettes et un meilleur ratio?

Have you looked into this, Mr. Hayward, at the board? You reflected on "no limits," yes, but what will you do when you have no limit? Why do not you enter into this sector which at this point is doing poorly from coast-to-coast?

Avez-vous regardé cela, monsieur Hayward, au conseil d'administration? Vous avez pensé à « pas de limite », oui, mais vous allez faire quoi quand vous n'aurez pas de limite? Pourquoi n'allez-vous pas dans ce secteur qui, à l'heure actuelle, fait pitié d'un océan à l'autre?

Mr. Halde: Let me attempt to answer your question. What we focused on in the document you received was changes we consider important. At this point there is absolutely nothing to prevent us, under the current act, to invest more than $330 million in private funds. So, we did not mention it in the document you received simply because the current act allows us to do this. The question is the following: Is it the right thing to do? We believe that in order to bring venture capital to a level where funds are profitable, we must now invest in the most competent funds. We need to invest in those that have expertise, where funds are large enough to do good work.

M. Halde : Laissez-moi essayer de répondre à votre question. Ce sur quoi nous avons insisté dans le document qu'on vous a remis, c'était sur les changements qu'on considère importants. Aujourd'hui, il n'y a absolument rien qui nous empêche, dans notre loi actuelle, au lieu de mettre 330 millions de dollars dans des fonds privés, d'en mettre plus. Alors, on n'en parle pas dans les documents qu'on vous a remis simplement parce que la loi actuelle nous permet de le faire. La question qu'il faut se poser est la suivante : est-ce la bonne chose? On pense que, pour ramener le capital de risque à un niveau où des fonds vont être rentables, il faut investir maintenant dans les fonds les plus compétents. Il faut investir dans ceux où il y a de l'expertise, où les fonds sont assez importants pour faire un bon travail.

In fact, this afternoon I was speaking with a person who is responsible for investing in these funds, and we are trying to see how we could do more this year than we did last year.

Alors, justement, cet après-midi, j'étais avec la personne qui s'occupe de l'investissement dans des fonds, et on essayait de regarder comment en faire plus cette année que l'année dernière.

You are absolutely right, we need to be involved in venture capital, but we did not raise the issue because doing so would not require any changes to the act. We would simply need to decide to do so more than we do currently.

Senator Hervieux-Payette: My second question deals with investing in foreign companies abroad. I am responsible for the Americas, in other words 35 countries. I look at their financial health, the evolution of their currency. I think of Argentina, for instance; I believe that at one point mortgages were not worth very much over there. You refer to Mexico, a country that I know because I have been going there for the last 25 years. Who is going to take a risk on the rate of exchange? Would you be lending Canadian dollars and be reimbursed in Canadian dollars? We do not control the rate of exchange. Mortgages represent considerable sums of money. Would you be assuming the currency risks?

Mr. Halde: It is possible to quickly do a financial exchange that freezes risk. We are quite conscious of risks.

The Chair: Is that general policy?

Mr. Halde: Yes, absolutely. Always. We take no risk.

Senator Hervieux-Payette: On the currency.

Mr. Halde: On the currency.

Senator Hervieux-Payette: This year your loans increased by $4.4 billion. I examined the documents you provided when we met with representatives from the bank. The two points dealt with long term loans and commercial mortgages — and this is partly for the benefit of my colleagues, as I have had additional briefings sessions — and I was told that this year you had played a more proactive role with the major banks on mortgages and that you took on close to $3 billion, in other words over a billion for long term loans and commercial mortgages as well.

In other words, there was a dialogue. I would like to know how you work with the banks in this regard, because the banks have had some liquidity problems. They sold a mortgage portfolio of close to $70 billion back to the federal government. You have some too. Was there an exchange? How did you that? Or was it quite simply that banks referred them to you as they had reached their limit?

Mr. Halde: It should be said that we finance projects, so when an entrepreneur consults a bank, during a recession, on a project, if the bank finds the risk too high, for any number of reasons, it provides a wonderful response, in other words it refers these people to us. It is of course a great pleasure for us to do the work so long as it makes sense. It is because of these referrals from financial institutions that last year we lent much more than we usually do. We have done very good work with them.

Vous avez tout à fait raison, il faut qu'on soit dans le capital de risque, mais on n'en a pas parlé parce que cela n'exige pas de changement à la loi. Il suffirait qu'on décide de le faire plus que présentement.

Le sénateur Hervieux-Payette : Ma deuxième question concerne les investissements dans des entreprises canadiennes à l'étranger. Je m'occupe des pays des Amériques, donc les 35 pays. Je regarde leur santé financière, l'évolution de leur monnaie. Je pense à l'Argentine, par exemple, je crois qu'il ne valait pas grand-chose à un moment donné d'avoir des hypothèques là-bas. Vous parlez du Mexique que je connais parce que je vais là depuis 25 ans. Qui va prendre le risque sur le taux de change? Allez-vous prêter en dollars canadiens et être remboursé en dollars canadiens? On ne contrôle pas le taux de change. Quand on parle d'hypothèques, on parle de sommes assez considérables. Allez-vous assumer le risque de la monnaie?

M. Halde : Il y a moyen de faire rapidement des opérations d'échanges financiers qui permettent de geler votre risque. On est très conscients des risques.

Le président : Est-ce une politique générale?

M. Halde : Oui, tout à fait. Toujours. On ne prend aucun risque.

Le sénateur Hervieux-Payette : Sur la monnaie.

M. Halde : Sur la monnaie.

Le sénateur Hervieux-Payette : Cette année, vous avez augmenté de 4,4 milliards de dollars vos prêts. J'ai examiné les documents qu'on nous a remis lorsque nous avons rencontré les représentants de la banque. Il y avait, dans les deux points, les prêts à long terme et les hypothèques commerciales — et c'est un peu pour le bénéfice de mes collègues, car j'ai bénéficié de plus de briefings —, et on me disait que vous aviez cette année joué un rôle plus proactif avec les grandes banques concernant les hypothèques et que vous aviez pris à votre charge près de trois milliards de dollars, c'est-à-dire un milliard quelque pour les prêts à long terme et les hypothèques commerciales aussi.

Autrement dit, il y a eu un dialogue. J'aimerais savoir comment vous travaillez avec les banques sur ce plan, parce que les banques ont eu quand même des problèmes de liquidité. Elles ont revendu au gouverneur fédéral un important portefeuille d'hypothèque de près de 70 milliards de dollars. Vous en avez aussi. Avez-vous fait un échange? Comment avez-vous fait cela? Ou est-ce que, tout simplement, les banques vous les ont référées car elles étaient rendues à leur limite?

M. Halde : Il faut se rappeler qu'on finance des projets, alors quand un entrepreneur consulte une banque, durant une récession, pour un projet, si la banque juge que c'est un peu trop risqué pour elle, pour toutes sortes de raisons, elle offre une merveilleuse réponse, c'est-à-dire qu'elle nous réfère ces gens. On s'est fait évidemment un grand plaisir de faire les transactions dans la mesure où cela avait du sens. C'est à cause de ces références de la part des institutions financières que, dans la dernière année, on a prêté beaucoup plus que normalement. On a très bien travaillé avec eux.

Senator Hervieux-Payette: I would like you to rethink your argument on removing the ceiling for capital. Last time there was a change to your limit I was a member of committee and it was done within a matter of a week. So, it can be done quite easily. We remain responsible to the Canadian public and it does not look very good if the bank has no limit. It is like a blank cheque. Even though you look like fine people, I think it is a hard sell.

Le sénateur Hervieux-Payette : J'aimerais que vous repensiez à votre argument qui consiste à enlever la limite du capital. La fois précédente où on a changé la limite de votre capital, j'étais membre du comité, et on l'a fait dans une semaine. Alors, cela se fait très facilement. On est quand même responsables face à la population canadienne et leur dire qu'on n'a aucune limite pour notre banque ne paraît pas très bien. On a l'impression d'un chèque en blanc. Même si vous avez l'air de bien bonnes personnes, je pense que c'est un argument qui est difficile à vendre.

Mr. Halde: I have two comments, if you will allow me. Let us begin by taking a step back. Our three main recommendations are to offer a broader range of financial tools, non-financial tools, and to enhance support abroad. We have also provided a few other recommendations. The one relating to capital, to raise or eliminate the limit, is simply to facilitate matters financially. Sincerely, the first three recommendations are far more important than this one. We could still increase the limit, it would be the Minister of Finance, with cabinet and others, who would decide whether or not funds are injected. That is not within our purview. We do not have the capacity to ask the bank to do so. It is simply to say to the government: if it can be useful to you, remove it, you could then invest when you want to. If you look at all of our recommendations, the first three are the major ones; this one, we believe would be useful.

M. Halde : J'ai deux commentaires, si vous le permettez. D'abord, prenons un peu de recul. Les trois recommandations principales sont d'élargir les outils financiers, les outils non financiers et aider à l'extérieur. On a fait aussi quelques autres recommandations. Celle sur le capital, monter ou enlever la limite, c'est simplement pour faciliter les choses au niveau finance. Sincèrement, les trois premières sont beaucoup plus importantes que cette dernière. On pourrait augmenter la limite, de toute façon, c'est le ministre des Finances, avec le cabinet et autres, qui déciderait si oui ou non des fonds seront injectés. Ceci n'est pas de notre ressort. On n'a pas, nous, l'habilité à demander à la banque de le faire. C'est simplement pour dire au gouvernement : si cela peut vous être utile, enlevez cela, vous le ferez quand vous le voudrez. Dans l'ensemble de nos recommandations, les trois premières sont nos grandes recommandations; celle-ci, on croit qu'elle serait utile.

Senator Hervieux-Payette: What if we were to broaden the base so as to review this issue. We have not seen you in 15 years. I believe that even if the Minister of Finance deals with it in each budget — we had legislated on that point — you have reached the limit, you have good cruising altitude. We can project and then say: according to you, what would be a realistic new ceiling? The minister legislates in January, February, under the act. I do not know what my colleagues think of this, but I believe we need to be responsible towards the Canadian public.

Le sénateur Hervieux-Payette : Et si on élargissait la base de façon à revoir cela. Cela fait 15 ans qu'on ne vous a pas vus. D'après moi, même si c'est le ministre des Finances qui va s'en occuper dans chaque budget — on avait légiféré là-dessus — vous avez atteint la limite, vous avez une bonne vitesse de croisière. On peut faire des projections puis dire tout simplement : si vous avez des idées, qu'est-ce qui pourrait être réaliste comme nouveau plafond? Le ministre légifère en janvier, février, dans la loi. Je ne sais pas ce que mes collègues en pensent, mais je pense qu'il faut être responsables vis-à-vis la population canadienne.

Mr. Halde: The alternative would be to set a reasonable limit for everyone.

M. Halde : L'alternative serait de fixer une limite raisonnable pour tout le monde.

Senator Hervieux-Payette: I am thinking of a five-year time limit. Between you and me, it would do no harm to see you more frequently.

Le sénateur Hervieux-Payette : Je pense à une limite de temps de cinq ans. Entre vous et moi, cela ne ferait pas de tort de vous voir plus fréquemment.

[*English*]

Mr. Hayward: If I may, Mr. Chair, when the committee met in considering proposed changes to the act, we had a similar kind of conversation. The limit has been changed several times and we reached the point of saying that we should take the ceiling away. We are not asking for more capital. The dialogue within our committee was such that we could try to specify a number, but how would we even know what that number should be? If history is any guidance on this, we had no idea what we would have needed two years ago or five years ago. Effectively we are saying this from a good governance and efficiency standpoint because we are also asking to put it in the act that we are financially sustainable, so we are looking after the public interest. We are

[*Traduction*]

M. Hayward : Permettez-moi de dire, monsieur le président, que lorsque le comité s'est réuni pour considérer les changements proposés à la loi, nous avons eu une conversation semblable. La limite a été changée à plusieurs reprises, et nous en sommes arrivés au point où nous disons que ces plafonds devraient être supprimés. Nous ne demandons pas d'obtenir davantage de capital. Le dialogue au sein de notre comité nous permettrait d'essayer de déterminer un chiffre précis, mais comment saurions-nous quel devrait être ce chiffre? Si nous pouvons nous baser sur le passé, nous n'avions aucune idée de ce dont nous aurions pu avoir besoin il y a deux ou cinq ans. Évidemment, nous faisons cette affirmation du point de vue de l'efficacité et de la bonne

saying from an efficiency standpoint to make it cleaner for us to allow the government to subscribe for shares, if there is a need to do that quickly.

Senator Hervieux-Payette: You are in the Public Accounts of Canada. Whether we show you as $50 billion, $150 billion or $1 trillion makes a difference. Even though you have a prudent administration, this is also money at risk. We are just coming out of an economic crisis, and we know what it means. We have not gone out in terms of ensuring strong fundamentals for the future; we are not there yet.

Mr. Hayward: The board and the committee would agree heartily with you. We are looking at it from the point of view that we have good governance, according to the Auditor General's special examination of governance. We think this is probably a better way of doing it. That was a suggestion of the board.

Senator Moore: I will follow up on Senator Hervieux-Payette's questioning with regard to the paid-in capital and your comment about good governance. It is our job, as parliamentarians, to exercise the same good governance when dealing with the public purse. This is not like a private bank where your people are taking a risk. This is the public's money.

The paid-in capital was increased to $3 billion, and the act puts a limit on your borrowing and guarantees of 12 times that, which equals $36 billion. Is that the limit you are talking about in the fourth item?

Mr. Halde: No. We have various ratios for capital, depending on which activity of the bank one is talking about. When we invest in equity and venture capital, every dollar of investment uses up a dollar of equity. When we do subordinated financing, because it is only partially guaranteed or little guaranteed, we allowed $4 of lending per $1 of equity. A typical loan is $10 of lending per $1 of equity. Depending on the mix of how we perform our operations, we use more or less capital. I am not sure if that answers your question.

Senator Moore: Somewhat. It says that the act puts a limit on your borrowing and guarantees.

Mr. Halde: Yes.

Senator Moore: Beyond the cash that you have by way of paid-in capital from the Government of Canada of $3 billion, do you borrow other monies?

Mr. Halde: Yes, we do that.

Senator Moore: From whom?

Mr. Halde: Generally we borrow from the central consolidated office in Ottawa.

gouvernance, parce que nous voulons également qu'il soit stipulé dans la loi que nous devons être financièrement viables, ainsi nous nous soucions des intérêts du public. Nous disons qu'en matière d'efficacité, il serait préférable de permettre au gouvernement de souscrire des parts, si jamais il avait besoin d'agir rapidement.

Le sénateur Hervieux-Payette : Vous figurez dans les Comptes publics du Canada. Que vous y soyez inscrits pour 50 milliards, 150 milliards ou un billion de dollars, cela fait une différence. Même si vous gérez ces fonds prudemment, il s'agit d'argent qui est à risque. Nous sortons tout juste d'une crise économique, et nous savons ce que cela signifie. Et nous ne pouvons toujours pas dire que nous avons assuré des fondements solides pour l'avenir; nous ne sommes pas encore tout à fait rendus là.

M. Hayward : Le conseil d'administration et le comité seraient tout à fait d'accord avec vous. Nous affirmons que nous assurons une bonne gouvernance et c'est confirmé, selon l'examen spécial de la vérificatrice générale sur la gouvernance. Nous pensons qu'il s'agit probablement d'une meilleure façon de procéder. C'était une suggestion du conseil d'administration.

Le sénateur Moore : J'aimerais poursuivre dans la foulée des questions du sénateur Hervieux-Payette en ce qui a trait au capital d'apport et de votre observation au sujet de la saine gouvernance. Cela fait partie de notre travail, en tant que parlementaires, d'exercer le même niveau de saine gestion lorsqu'il s'agit des deniers publics. Ce n'est pas comme s'il s'agissait d'une banque privée où vos actionnaires prendraient des risques. Il s'agit des deniers publics.

Le capital d'apport a été augmenté à trois milliards de dollars, et la loi impose une limite sur les prêts et les garanties de 12 fois ce montant, ce qui correspond à 36 milliards de dollars. Est-ce de cette limite dont vous parlez à votre quatrième point?

M. Halde : Non. Nous suivons divers ratios pour les capitaux, selon l'activité exercée par la banque. Lorsqu'on investit dans des capitaux de risque, chaque dollar de l'investissement utilise un dollar de capitaux propres. Lorsque nous faisons du financement subordonné, parce que nous ne pouvons obtenir que des garanties partielles ou limitées, nous allouons 4 $ de prêt pour chaque dollar de capitaux propres. Un prêt typique représente 10 $ de prêt pour chaque dollar de capitaux. Selon la façon dont nous gérons nos opérations, nous utilisons plus ou moins de capitaux. Je ne sais pas si cela répond à votre question.

Le sénateur Moore : En partie. Cela indique que la loi impose une limite sur vos prêts et sur vos garanties.

M. Halde : Oui.

Le sénateur Moore : Au-delà des montants que vous obtenez au moyen de l'apport de capital provenant du gouvernement du Canada et s'élevant à trois milliards de dollars, empruntez-vous d'autres montants ailleurs?

M. Halde : Oui, c'est ce que nous faisons.

Le sénateur Moore : De qui?

M. Halde : Généralement, nous empruntons du bureau central du fonds consolidé à Ottawa.

Senator Moore: Is that the Consolidated Revenue Fund?

Mr. Halde: It is the Consolidated Revenue Fund. Basically, we get the Department of Finance Canada to agree once a year on our borrowing plan, which they have to approve. There is a good system of checks and balances by Finance to ensure that we are in sync.

Senator Moore: The maximum amount can be 12 times the paid-in capital. Is that correct?

Mr. Halde: The act allows up to 12 times the paid-in capital but because of what I described earlier, we might not reach that amount.

Senator Moore: I understand that because of the various types of investing or loans made.

Mr. Halde: Correct.

Senator Moore: In 2008 when we were starting off to try to get a handle on the financial downturn, two lending programs were set up — the Canadian Secured Credit Facility and the Business Credit Availability Program.

The information I have says that you were authorized to purchase up to $12 billion of Canadian AAA-rated term asset-backed securities and that up to March 31, 2010, you made five such acquisitions, totalling $3.65 billion.

What kind of acquisitions were those and in what amounts? You may not have this information here today and want to send it in, but I would like to know what they were, the amounts of them and the payback schedule. Were these blocks of mortgages or what were they?

Mr. Halde: I am happy to provide you with the information.

The first transaction was closed on November 30, 2009, for $300 million. Basically, what we purchased there was dealer floor plan receivable backed notes from a company called CNH Capital. That is to support equipment inventory.

Senator Moore: Was that for construction equipment or farm equipment?

Mr. Halde: It was for construction equipment, all types of equipment. That is the first transaction.

The second transaction was with GMAC, where we purchased vehicle loan receivables backed notes for $1.263 billion on January 19, 2010.

The third was for $91 million at the end of January, for fleet lease receivables backed notes from a company called PHH.

The fourth was with GMAC again, for $1.7 billion, for dealer floor plan loan receivables backed notes.

Senator Moore: When was that?

Le sénateur Moore : S'agit-il du Trésor?

M. Halde : Il s'agit du Fonds du trésor. Essentiellement, nous demandons au ministère des Finances d'approuver notre plan d'emprunt une fois par année, ce que le ministère doit faire. Le ministère des Finances a recours à un bon système de freins et contrepoids pour s'assurer que nous sommes conformes.

Le sénateur Moore : Le montant maximal se situe à 12 fois le capital d'apport. Est-ce exact?

M. Halde : La loi permet de faire une opération jusqu'à 12 fois la valeur du capital d'apport, mais en raison de ce que j'ai décrit plus tôt, il se peut que l'on n'atteigne pas ce montant.

Le sénateur Moore : Oui je comprends; cela dépend des divers types d'investissements ou de prêts.

M. Halde : C'est exact.

Le sénateur Moore : En 2008, lorsque nous commencions à essayer de maîtriser le ralentissement économique, deux programmes de prêts ont été établis — la Facilité canadienne de crédit garanti et le Programme de crédit aux entreprises.

L'information dont je dispose stipule que vous avez eu l'autorisation d'acquérir jusqu'à 12 milliards de dollars de titres canadiens adossés à des crédits immobiliers à terme cotés triple A et que jusqu'au 31 mars 2010, vous avez fait cinq acquisitions de ces titres, pour un total de 3,65 milliards de dollars.

Quelle était la nature de ces acquisitions et quel était leur montant? Vous ne disposez peut-être pas de cette information aujourd'hui, mais vous pourrez nous la transmettre, car j'aimerais savoir quels étaient les montants des acquisitions et le calendrier des remboursements. S'agissait-il de regroupements d'hypothèques ou bien d'autres choses?

M. Halde : Je suis heureux de vous fournir cette information.

La première opération s'est effectuée le 30 novembre 2009 et s'élevait à 300 millions de dollars. Essentiellement, nous nous sommes portés acquéreurs de billets adossés à des créances à un niveau plancher d'une maison de courtage d'une société, CNH Capital. C'était pour soutenir un parc d'équipement.

Le sénateur Moore : S'agissait-il d'équipement de construction ou agricole?

M. Halde : C'était pour de l'équipement de construction de toutes sortes. Voilà pour la première opération.

La deuxième opération concernait GMAC; nous avons acheté des billets adossés à des prêts pour véhicules non remboursés pour un montant de 1,263 milliard de dollars le 19 janvier 2010.

La troisième opération s'élevait à 91 millions de dollars à la fin de janvier, pour des billets adossés à des créances pour la location de flottes de véhicules achetées à une société appelée PHH.

La quatrième opération concernait GMAC et s'élevait à 1,7 milliard de dollars pour l'achat de billets adossés à des créances à un niveau plancher pour des prêts de maisons de courtage.

Le sénateur Moore : Et c'était à quel moment?

Mr. Halde: That was on March 25.

The last one was April 9. The transaction was for $300 million, and it was for retail vehicle lease receivables backed notes from Nissan.

Those were the five transactions that totalled $3.65 billion.

Senator Moore: In terms of getting this money back, over how many years on average will it take?

Mr. Halde: It is a monthly payback. On average, for the five deals, it is somewhere around 48 months. Obviously we are tracking this very carefully, and up to now, the good news is that we are being repaid properly every month. There is no reason to think that we will not be properly repaid till the end.

Senator Moore: Are all these companies Canadian, CNH Capital, GMAC, PHH?

Mr. Halde: They are Canadian subsidiaries of foreign corporations, like Nissan. They do business in Canada and this was to help them provide cars and equipment and so on.

Senator Moore: The second lending program was the BCAP You were authorized to provide $5 billion and you provided at the end of March $2.75 billion. Were they individual transactions, or how did that work? For our benefit, and that of the public who may be watching, I would like to know how this works, when we are looking at getting taxpayers' money back.

Mr. Halde: I mentioned earlier that during the recession we were fortunate that the financial institutions referred a lot of the lending that they were not prepared to do to us.

The government had asked for BDC, EDC and the financial institutions to work together to provide ideally in excess of $5 billion of lending. We, at our end, were able to do $2.7 billion — I am going by memory — of lending in something like 14,000 individual transactions to SMEs. This is lending to an SME for a project, whether opening a plant, buying equipment, working capital or helping them with their projects. We were very pleased that we were able to do that. I think it was required at the time.

Senator Moore: Those transactions were referred to you by chartered banks? They were not prepared to do this?

Mr. Halde: Mostly, they would have been. Many of them would have been referred; not all of them. What the government asked us to do was to increase access to credit. In some cases, it was our own client; they were struggling a bit and we put our foot forward to help them go through a tough time. In many cases,

M. Halde : Cette opération a eu lieu le 25 mars.

La dernière a eu lieu le 9 avril. Il s'agissait d'une opération de 300 millions de dollars pour des billets adossés à des créances au titre de baux financiers pour la location de véhicules acquis auprès de Nissan.

Voilà les cinq opérations qui s'élevaient au total à 3,65 milliards de dollars.

Le sénateur Moore : Pour ce qui est du remboursement de cet argent, sur combien d'années s'étalera-t-il en moyenne?

M. Halde : Il s'agit d'un remboursement mensuel. En moyenne, pour les cinq opérations, c'est d'environ 48 mois. Évidemment, nous assurons un suivi très serré et, jusqu'à maintenant, la bonne nouvelle, c'est que les remboursements sont faits tous les mois. Il n'y a pas de raison de croire que les paiements ne continueront pas d'avoir lieu jusqu'à ce que le tout soit remboursé.

Le sénateur Moore : Ces sociétés sont-elles toutes des entreprises canadiennes, CNH Capital, GMAC et PHH?

M. Halde : Il s'agit de filiales canadiennes de sociétés étrangères, comme Nissan. Elles font des affaires au Canada et ces opérations visaient à leur permettre de fournir des véhicules et de l'équipement, entre autres.

Le sénateur Moore : Le deuxième programme de prêts était le Programme de crédit aux entreprises dans le cadre duquel vous étiez autorisés à prêter cinq milliards de dollars et, à la fin de mars, vous aviez offert pour 2,75 milliards de prêts. S'agissait-il d'opérations individuelles? Comment est-ce que cela a fonctionné? Pour notre gouverne et celle du public qui nous regarde peut-être, j'aimerais savoir comment cela fonctionne et ce qu'on fait pour se faire rembourser l'argent des contribuables.

M. Halde : J'ai mentionné plus tôt que pendant la récession, nous avons eu la chance de voir que les institutions financières nous ont envoyé une bonne partie des prêts qu'ils n'étaient pas prêts à consentir.

Le gouvernement avait demandé à BDC, à EDC et aux institutions financières de collaborer afin d'assurer idéalement plus de cinq milliards de dollars en prêts. Nous, de notre côté, nous avons été en mesure de consentir pour 2,7 milliards de dollars — et je me fie à ma mémoire — en prêts dans le cadre d'environ 14 000 opérations distinctes à des petites et moyennes entreprises. En fait, nous prêtons aux PME dans le cadre d'un projet, qu'il s'agisse d'ouvrir une nouvelle usine, d'acheter de l'équipement, d'avoir un fonds de roulement ou bien de les aider à mener à bien leurs projets. Nous avons été très heureux de constater que nous étions en mesure de fournir ces prêts. Je pense que c'était nécessaire à l'époque.

Le sénateur Moore : Ces opérations vous ont été envoyées par des banques à charte? Elles n'étaient pas prêtes à assurer ces prêts?

M. Halde : La plupart l'ont été. Bon nombre de ces transactions nous auraient été transmises, mais pas toutes. Le gouvernement nous a demandé d'accroître l'accès au crédit. Dans certains cas, il s'agissait de nos propres clients; ils éprouvaient quelques difficultés et nous avons fait ce que nous avons pu pour

they were referred by financial institutions. It is a mix of a number of things, but I think it was 14,000 transactions at our end of BCAP. We were pleased with that.

les aider à traverser une période difficile. Dans bien des cas, ils nous étaient référés par des institutions financières. Il s'agissait de transactions de nature diverse, mais je pense que nous avions traité environ 14 000 opérations pendant la durée de notre programme aux entreprises. Nous étions heureux du résultat.

Senator Moore: I thank you for the information. I am old-fashioned. When people want to borrow the kind of money you are dealing with, I think you should have to come to Parliament to tell us why you want more. We will look at it. It is usually justified, and we would approve it, but I do not think you should have an open cheque.

Le sénateur Moore : Je vous remercie de cette information. Je suis vieux jeu. Lorsque des gens veulent emprunter des sommes d'argent comme celles que vous prêtez, je pense que vous devriez être obligés de rencontrer les parlementaires pour leur dire pourquoi vous voulez des fonds supplémentaires. C'est quelque chose qu'on examinera. Habituellement, c'est justifié et nous l'approuverions, mais je ne pense pas que vous devriez avoir un chèque en blanc.

The Chair: Mr. Halde, do you keep statistics of the number of applications and the number of loans granted?

Le président : Monsieur Halde, tenez-vous des statistiques sur le nombre de demandes et le nombre de prêts que vous accordez?

Mr. Halde: I do not believe we keep statistics on the exact number of loans. Many of these discussions are a bit of informal: "I am thinking of this" or "We probably need this" or "I will think about it and I will come back." It is not really a loan application. I could check, but I do not believe we keep statistics of the type you are thinking about.

M. Halde : Je ne pense pas que nous ayons des statistiques sur le nombre exact de prêts. Bon nombre de ces discussions ne sont pas vraiment officielles; les gens nous disent, « Je songeais à ceci » ou bien « Nous aurions probablement besoin de cela » ou encore « Je vais y réfléchir et je recommunique avec vous ». Il ne s'agit pas véritablement d'une demande de prêt. Je pourrais vérifier, mais je ne pense pas que nous ayons des statistiques dans le genre auquel vous pensez.

The Chair: You might let me know. I would be interested at some point in your answer if somebody said, "I had a terrible experience with BDC. They would not even talk to me and they are really tight. I tried to get a loan and I could not." Frankly, I have heard some people say that. I have heard it about banks as well.

Le président : Faites-le-moi savoir. Je serais intéressé de voir à un moment donné dans vos réponses que quelqu'un vous aurait dit : « J'ai eu une très mauvaise expérience avec la BDC. La banque n'a même pas voulu me parler et elle est vraiment pingre. J'ai essayé d'obtenir un prêt et il a été refusé. » Honnêtement, j'ai entendu ce genre de propos. Et je les ai entendus également en ce qui a trait aux banques.

What ammunition do you bring to answer that?

Comment vous défendez-vous face à ce genre de déclaration?

Mr. Halde: The only thing I can reply is that we try hard to help entrepreneurs because that is our role. We want to make this thing happen. As I said earlier, we take five times more risk than traditional financial institutions, but at the end of the day it has to be a creditworthy file. In some cases, we have to say no. People are not always pleased when we say no. However, it is our role to help them, so if we can, we will.

M. Halde : La seule chose que je peux vous dire en guise de réponse, c'est que nous essayons très fort d'aider les entrepreneurs parce que c'est notre mandat. Nous voulons que les choses se produisent. Comme je l'ai dit plus tôt, nous prenons cinq fois plus de risque que les institutions financières traditionnelles, mais au bout du compte, il faut que le dossier soit solvable. Dans certains cas, nous devons refuser. Les gens ne sont pas toujours contents lorsqu'on leur dit non. Toutefois, notre rôle consiste à les aider, alors quand c'est possible, nous le faisons.

Mr. Hayward: From a board perspective, we regularly hear and are advised about what our customer satisfaction rates are, so we are monitoring those.

M. Hayward : Du point de vue du conseil d'administration, nous recevons régulièrement des commentaires et de l'information sur le taux de satisfaction de notre clientèle de sorte que nous assurons un suivi à cet égard.

Senator Greene: I wanted to get on to that and now that the issue has opened up, I will ask a supplementary.

Le sénateur Greene : Je voulais justement en parler et maintenant que cette question a été soulevée, j'aimerais poser une question complémentaire.

I am surveyed by my bank all the time as to whether I like them as a business. I am also asked by pollsters all the time about my attitude toward the Canadian financial system and Canadian banks, et cetera.

Ma banque me questionne régulièrement pour savoir si j'aime faire affaire avec elle. Des sondeurs me demandent constamment ce que je pense du système financier canadien et des banques canadiennes, entre autres.

Do you conduct public opinion surveys or do you conduct surveys amongst SMEs, amongst businesses that are customers of yours and that are not?

Mr. Halde: We use an outside third party, so that it is absolutely objective.

We survey, and I am sorry I do not know the exact number, but it is thousands of clients every year. It is thousands and thousands, so the sample is way beyond reproach.

We have been doing this for at least the last decade, that I am aware of. Client satisfaction in fiscal 2010 was 91 per cent and in fiscal 2009 it was 92 per cent.

Senator Greene: Could we have copies of those surveys?

Mr. Halde: I would be happy to provide you with those.

[*Translation*]

Senator Massicotte: Thank you to the board and to management. I think that BDC has had a very important role to play in a relatively difficult period over the last two or three years. As an observer, I would say that you have contributed significantly to our country and I thank you for it.

I know you would like to concentrate on amendments to improve your authorities. I would like to take a step back in time as Senator Gerstein did. We will be hearing from witnesses who disagree with you. I want to play the devil's advocate and give you a chance to reply before the question is put.

To start, some individuals, myself included, believe that we need to reduce the role of government, that the market is always more effective, more profitable and adequately meets the needs of consumers when market conditions themselves are adequate.

My starting point would be to say that if the market can satisfy the need you fill, you should not exist. Which leads us to this debate. The bank asks: is there not enough competition, not enough players in your sector? If the answer is yes, then there is a role for the bank to play. Have studies been done on this?

In Canadian market studies on, for instance, credit cards, there is a great deal of non-foreign competition. Are there external reports that support the idea that in these sectors — the SMEs being your specialty — there is a lack of competition, of services, thereby justifying the existence of the bank?

Mr. Halde: We had several studies that clearly show that there are credit access problems, especially for certain types of businesses.

If you are a company in the knowledge sector, where there are few tangible assets and you wish to obtain some money to grow, obtaining a loan is quite difficult. If you are in a cyclical industry, it is quite difficult to obtain access to credit owing to a low comfort zone.

Réalisez-vous des sondages d'opinion publique ou bien des sondages parmi les PME et les entreprises qui font partie de votre clientèle et celles qui n'en font pas partie?

M. Halde : Nous avons recours à une tierce partie externe afin d'obtenir des données absolument objectives.

Nous faisons des sondages, et malheureusement, je ne connais pas le nombre exact, mais nous posons des questions à des milliers de clients par année. Il s'agit de milliers et de milliers de clients, de sorte que l'échantillon est irréprochable.

À ce que je sache, nous le faisons depuis au moins une bonne dizaine d'années. Le taux de satisfaction de la clientèle pour l'exercice de 2010 était de 91 p. 100 par rapport à 92 p. 100 en 2009.

Le sénateur Greene : Avez-vous des exemplaires de ces sondages?

M. Halde : Je serai ravi de vous en fournir.

[*Français*]

Le sénateur Massicotte : Merci au conseil et à la direction. Je pense que la BDC a eu un rôle très important dans une période relativement difficile depuis deux ou trois ans. Comme observateur, ma remarque est que vous avez fait une contribution importante à notre pays et je vous en remercie.

Je sais que vous voulez vous concentrer sur des amendements qui améliorent vos autorités. J'aimerais reculer dans le temps comme l'a fait le sénateur Gerstein. Nous allons entendre des témoins qui divergeront d'opinion avec vous. Je veux jouer l'avocat du diable et prendre cette opinion et on vous donne ainsi la chance de répliquer avant d'avoir la question.

Comme point de départ, plusieurs personnes, dont moi, pensent que le rôle gouvernemental devrait être minimisé et que le marché est toujours plus efficace, plus profitable et qu'il satisfait mieux les besoins du consommateur quand il y a une condition adéquate dans le marché comme tel.

Mon point de départ est que vous ne devriez pas exister si le marché peut satisfaire ce besoin. Cela nous force à faire ce débat. Votre banque demande : est-ce qu'il y a un manque de compétition, un manque de joueur dans vos secteurs? Si on répond oui, conséquemment il y a un rôle pour la banque. Y a-t-il des études sur cela?

On remarque des études du marché canadien, par exemple, pour les cartes de crédit, il y a beaucoup de compétition non étrangère. Est-ce qu'il y a des rapports extérieurs qui soutiennent que dans ces secteurs — les PME sont votre secteur spécialisé — il y a un manque de compétition, de services et que cela justifie l'existence de la banque?

M. Halde : Nous avions plusieurs études qui démontrent assez clairement qu'il y a des problèmes d'accès au crédit, particulièrement pour certains types d'entreprises.

Si vous êtes une entreprise dans le domaine du savoir, où il y a assez peu d'actifs tangibles et vous voulez aller chercher des sous pour grandir, c'est assez difficile d'avoir des prêts. Si vous êtes dans une industrie cyclique, c'est assez difficile d'avoir accès au crédit parce qu'on n'est pas très confortable.

Many studies show that, from the entrepreneur's point of view, there is a problem with access to credit. This is more true in certain regions, in certain industries. We think about the matter from the industry point of view. I do not think that we can hypothesize that each financial institution, when it is thinking of its wellbeing and what is right for it, in a word: collectively, does that mean that it will be perfect for the market at all times? I do not think so. Our role is to try to fill in the weaknesses of the market.

Senator Massicotte: I do not know if we should try to achieve this. That is the market, when an opportunity arises, there is a competitor. Nevertheless, if the other financial institutions are not making these loans, because they do not provide them with enough profit or they are not profitable enough, that is not a good argument. Neither should you be doing so, if the company is not profitable.

What calculation do you use? Is it in the interest of Canada to make such a loan which ordinarily would not be profitable? It is very difficult to put this argument forward.

Mr. Halde: I am not in complete agreement with you. I am not talking about being unprofitable but a little bit less profitable, in certain cases, because of the risk level. However, unlike the financial institutions, we price for risk. For us, a risk will bring Senator Ringuette jobs, economic activity. We think that it is worth doing this, if we believe that, by year's end, the overall portfolio will be profitable.

Senator Massicotte: I will accept this argument. For the past five years, your equity performance has been 8 per cent whereas that of the banks is closer to 20 per cent. For your, this is before taxes, I am presuming that you do not pay taxes. For them, it is after taxes.

Mr. Halde: That is correct.

Senator Massicotte: I am calculating the difference between the two of you. Do you pay the guarantee costs for government loans or is it really the cost price?

Mr. Halde: The loan is given at preferential rates.

Senator Massicotte: When I make these two calculations, your performance is lower than that of the banks and, as far as the cost of the loan guarantees is concerned, there is a direct subsidy of $1 billion. Consequently, given that the benefit to Canadians in making these loans is less than the others, is it worth the $1 billion to Canadian taxpayers?

Mr. Halde: What I can tell you, and I said this in my opening statement, is that the businesses we support have sales of $174 billion. In Canada, this is not an insignificant amount.

Senator Massicotte: The hypothesis is that nobody else would make the loan, as was the case in the old days.

Mr. Halde: They always have a financial institution. We only finance projects. All of our clients do business with a financial institution. They have a loan that we do not give. We do not

Beaucoup d'études vont montrer que du point de vue de l'entrepreneur, il y a un problème d'accès au crédit. C'est plus vrai dans certaines régions, dans certaines industries. Nous, on y pense plus en termes d'industries. Je ne pense pas qu'on puisse émettre l'hypothèse que chaque institution financière, quand elle vise son bien-être et ce qui est juste pour elle, en un mot : est-ce que collectivement cela signifie qu'en tout temps cela sera parfait pour le marché? Je ne pense pas. Notre rôle est d'essayer de remplir les faiblesses du marché.

Le sénateur Massicotte : Je ne sais pas si on devrait essayer de l'atteindre. C'est cela le marché, quand une opportunité se présente, il y a un concurrent. Toutefois, si les autres institutions financières ne font pas ces prêts, parce qu'ils ne donnent pas assez de profit ou ne sont pas assez rentables, ce n'est pas un bon argument. Vous non plus vous ne devriez pas le faire, si l'entreprise n'est pas rentable.

Quel est votre calcul? L'intérêt du Canada est tel que cela mérite que je fasse un prêt qui n'est pas ordinairement rentable? Il est très difficile d'avancer cet argument.

M. Halde : Je me permets d'être un peu en désaccord. Je ne parle pas de ne pas être rentable mais bien un peu moins rentable, dans certain cas, à cause du niveau de risque. Mais à la différence des institutions financières, we price for risk. Pour nous, un risque va apporter au sénateur Ringuette des emplois, une activité économique. On croit que cela vaut la peine de le faire, si on pense qu'à la fin de l'année, pour l'ensemble du portefeuille, on va être rentable.

Le sénateur Massicotte : Je vais accepter cet argument. Vous avez un rendement moyen de huit p. 100 sur votre équité depuis cinq ans alors que les banques sont à près de 20 p. 100. Vous, c'est avant impôt, j'assume que vous ne payez pas d'impôts. Eux, c'est après impôt.

M. Halde : C'est exact.

Le sénateur Massicotte : Je calcule la différence entre vous deux. Pour les prêts gouvernementaux, payez-vous des frais de garantie ou est-ce vraiment le prix coûtant?

M. Halde : L'emprunt est à des taux favorables.

Le sénateur Massicotte : Quand je fais les deux calculs, votre rendement est inférieur à celui des banques et pour le coût de la garantie sur ces prêts, il y a une subvention directe d'un milliard de dollars. Donc, le bénéfice canadien pour faire ces prêts est moins profitables que d'autres, est-ce que cela vaut un milliard de dollars aux contribuables canadiens?

M. Halde : Ce que je peux vous dire, je le disais dans mon document d'ouverture : les entreprises qu'on supporte font 174 milliards de dollars de chiffres d'affaires. Ce n'est pas insignifiant au Canada.

Le sénateur Massicotte : On émet l'hypothèse que personne d'autre ne fera le prêt, comme dans l'ancien temps.

M. Halde : Ils ont toujours une institution financière. Nous on ne finance que des projets. Tous nos clients font affaires avec une institution financière. Ils ont un prêt qu'on ne fait pas. Nous

provide long-term loans, however our clients as a whole have revenues of $174 billion. Significant economic activity results from this money.

Senator Massicotte: Would it be possible to receive an independent report to confirm that? For example, this committee studied the Canadian market a few years ago. From what I remember, experts had concluded that SMEs and rural clients suffered from a lack of services. I am providing you with more arguments. We would appreciate receiving even a single copy of those independent reports.

I have two specific concerns: your venture capital and consultations. On the venture capital side, it has been noted that you have lost between $20 million and $100 million a year over the past five years.

Mr. Halde: That has been dreadful.

Senator Massicotte: That says something; alarm bells must be ringing: is there really a role to be played there? You are not in the business of losing money. Look at some of the things your competitors have to say: they would like to invest; there is no lack of capital, but a lack of investment opportunities. Why invest in that sector when there is already a lot of capital available?

Mr. Halde: We have just completed a very lengthy analysis with McKinsey on the venture capital sector in order to understand the nature of the VC beast. A number of years ago, we were asked to stake out a role in venture capital in order to support the commercialization of Canadian technology. That is why the bank was mandated to enter the venture capital sector; and so it is an important part of our mandate.

What our analysis has shown — allow me to give you a brief overview of the venture capital industry, our present situation and, if you will, where we think we are headed. There are not enough venture capital funds, not enough money today going into venture capital because pension funds no longer want to deal with that asset class.

The other source of money was the Labour Sponsored Investment Funds, and we all know that most provinces have put an end to those funds. As a result, what we have today is a lack of capital from traditional sources.

The reason why those sources dried up is because the returns yielded by general partners were not good. We invested in 23 funds, and in many cases the returns were unacceptable. Why? Because many of the general partners were clearly too small in size. We had general partners that were probably not as savvy or competent as they should have been; they did not have connections at the international level. They also did not know how to quickly put an end to a bad investment.

faisons du prêt à long terme, mais l'ensemble de nos clients fait quand même 174 milliards de dollars de revenu. Une activité économique importante en résulte.

Le sénateur Massicotte : Est-ce possible de recevoir un rapport indépendant qui le confirme? Par exemple, il y a quelques années, à ce comité, on a étudié le marché canadien. De mémoire, la conclusion des experts était que les PME et les clients ruraux souffraient d'un manque de service. Je vous aide dans vos arguments. Mais si on pouvait avoir une copie de ces rapports indépendants, cela serait apprécié.

J'ai deux difficultés en particulier, votre venture capital et vos consultations. Pour le venture capital on remarque que depuis cinq ans, vous avez perdu entre 20 et 100 millions de dollars par année.

M. Halde : Cela a été effrayant.

Le sénateur Massicotte : Cela dit quelque chose, la cloche doit sonner : est-ce qu'il y a vraiment un rôle? Ce n'est pas votre rôle de perdre de l'argent. Regardez les commentaires de vos concurrents qui disent : on aimerait investir, il n'y a pas un manque de capital, mais un manque d'occasion d'investissement. Pourquoi embarquer dans ce secteur où il y a beaucoup de capitaux disponibles.

M. Halde : On vient de terminer une très longue analyse dans le domaine du capital de risque avec McKinsey pour essayer de comprendre la nature de la bête qu'est le capital de risque. On nous avait demandé d'être dans le capital de risque, il y a plusieurs années, pour aider à la commercialisation de la technologie canadienne. C'était la raison pour laquelle on a mandaté la banque d'être dans le capital de risque, donc c'est important.

Ce qu'on a découvert en faisant notre analyse — je vais me permettre de vous faire un petit sommaire de l'industrie du capital de risque, où on est maintenant, si vous permettez, et où on pense qu'on s'en va. Il y a un manque de fonds en capital de risque, il y a un manque d'argent qui va au capital de risque présentement parce que les fonds de pension ne veulent plus toucher à cette classe d'actifs.

L'autre endroit d'où venait l'argent, c'était les Labour Sponsored Investment Funds et on sait que la plupart des provinces ont arrêté ces fonds. Il y a donc maintenant une absence de capitaux qui proviennent des sources traditionnelles.

La raison pour laquelle ces gens ne veulent plus le faire, c'est que les rendements des partenaires généraux n'étaient pas bons. Nous avons investi dans 23 fonds et les rendements dans bien des cas n'étaient pas acceptables. Pourquoi? Parce que dans bien des cas, il y avait des partenaires généraux qui étaient clairement, en termes de taille, vraiment trop petits. On avait des partenaires généraux qui n'étaient probablement pas aussi savants qu'ils auraient dû l'être, pas aussi compétents; ils n'avaient pas de connexions mondiales. Ils ne savaient pas comment arrêter rapidement un investissement mauvais.

Unfortunately, there is a shortage in Canada of repeat entrepreneurs who know what they are doing in the venture capital sector. Many general partners had not set aside enough money to maintain their businesses until such time as they became cash flow positive. There were many problems in the industry.

On a, au Canada, malheureusement encore, une pénurie d'entrepreneurs à répétition qui savent ce qu'ils font dans le capital de risque. On a beaucoup de partenaires généraux qui n'avaient pas mis assez d'argent de côté pour maintenir leurs entreprises jusqu'à ce qu'elles soient *cash flow positive*. Il y avait beaucoup de problèmes dans cette industrie.

What is the situation today? Frankly, I think that most funds that have had size or competence issues will not be able to secure future financing.

Où en est-on maintenant? Je pense que la plupart des fonds, qui n'avaient peut-être pas la taille ou la compétence, honnêtement, ne seront pas capables de lever leurs prochains fonds.

On the positive side, we are starting to have funds that are quite sizeable. The bank has helped set up the Tandem fund, a $300 million fund that has now increased to $500 million. We are starting to see specialty funds in Vancouver's digital economy and Toronto's water infrastructure, for example; these are funds that focus on niche sectors. I think that the industry is getting back on track, but it has gone through some extremely difficult times. In all honesty, too much money probably went to people who might not have had all the expertise to manage it; but I think that the sector is getting back on track.

Ce qu'il se passe de bien, ces temps-ci, c'est qu'on commence à avoir des fonds d'une certaine taille. On a aidé à la création de Tandem, un fonds de 300 millions de dollars qui passe à 500 millions de dollars. On voit maintenant des fonds spécialisés dans l'économie numérique à Vancouver, dans l'eau à Toronto, des fonds très concentrés sur des créneaux particuliers. Je pense que l'industrie est en train de se rétablir, mais elle a vécu des périodes extrêmement difficiles. Candidement, il y a eu probablement trop d'argent qui est allé à des gens qui n'avaient peut-être pas toute l'expertise pour le gérer; mais je pense que c'est en train de se rétablir.

Senator Massicotte: I would like to respond to that. I am looking at the comments that were made during your last review of the BDC; the same issue of risk or venture capital had been raised, and the committee was made aware that there had been problems, which would be rectified, but that a lot had been learned and things would turn out to be profitable. And yet five years later, we are hearing the same arguments: there are 23 funds, and people did not know what they were doing, but now things will turn out all right.

Le sénateur Massicotte : Je voudrais donner ma réaction à cela. Je regarde les commentaires qui ont été faits lors de votre dernière révision de la BDC; le même sujet avait été soulevé — le capital de risque —, et le comité avait été avisé qu'il y avait eu des problèmes, que cela allait se corriger, mais qu'on avait appris beaucoup et qu'on allait voir que cela allait être profitable. Cinq ans plus tard, on entend les arguments : il y a 23 fonds, ils ne savaient pas ce qu'ils faisaient, mais là, cela va bien aller.

Mr. Halde: That is a good point. Please note, however, that I was not there five or six years ago — I am not sure exactly what period you are referring to — and I cannot comment on that. I think that all stakeholders have come to understand a certain number of things: we need entrepreneurs who understand how to grow businesses internationally. I am referring to general partners, people with a great deal of skill with funds of a certain size and who can help us do a good job. Everyone in the industry has come to realize a certain number of things.

M. Halde : C'est un bon point. Remarquez, je n'y étais pas il y a cinq ans — où six ans, je ne sais pas à quelle période vous faites référence — et je ne peux pas commenter. Je pense qu'il y a une réalisation, de la part de tous les intervenants, d'un certain nombre de choses : cela nous prend des entrepreneurs qui comprennent comment développer des affaires à l'international; des *general partners* — des associés commandités — qui sont d'une compétence énorme dans leur sphère d'expertise des fonds d'une certaine taille pour que ces gens puissent bien faire leur travail. Il y a un certain de nombre de constats que l'ensemble des gens dans l'industrie font.

Senator Massicotte: If I may briefly touch upon the issue of consulting services, I have the impression that there are tonnes of accounting firms in Canada that are active on that front, as well as a myriad of independents, retirees and others. I would not have thought that there is a consulting void in Canada, and that we need a Crown corporation to offer such services in the sector. And now, you not only want to offer consulting services, you want to expand them and offer technological consulting, et cetera. What is your reaction to that?

Le sénateur Massicotte : Si je peux me permettre rapidement, concernant la consultation, j'ai l'impression que, au Canada, on a des tonnes de firmes de comptables qui font cela, et des tonnes d'indépendants, de retraités ou autres. Je n'aurais pas pensé qu'il y avait un vide au Canada, au point de vue de la consultation, pour qu'on ait besoin d'une société de la Couronne, qui offre ses services dans ce secteur. Et là, vous ne voulez pas seulement faire cela, vous voulez prendre de l'expansion, faire de la consultation technologique, et cetera. Quelle est votre réaction face à cela?

Mr. Halde: I would first say that many of those services are delivered by private consultants. On average, we offer $10,000 mandates. That is not something Price Waterhouse or Deloitte would want to bid on. We are talking about independent consultants. As we see it, our accounts managers meet and discuss with entrepreneurs. They will identify needs and suggest to them that they rethink their marketing strategy, business plan or other

M. Halde : Ma réaction, d'abord, c'est que beaucoup de ces tâches sont réalisées par des consultants privés. Le mandat moyen est de 10 000 $. Cette somme n'intéressera pas un Price Waterhouse ou un Deloitte. On parle de consultants indépendants. Ce que nous voyons, c'est que, parce qu'on a des directeurs de comptes qui rencontrent les entrepreneurs et discutent avec eux, ils identifient un besoin en disant : « il faudrait repenser votre stratégie marketing,

key element, and then introduce them to someone with the required expertise. In many cases, they will refer them to independent consultants who work on our behalf, although we do assume liability because they are people whose work we appreciate. That said, we employ many people from outside the bank; and they often use our methodology.

votre plan d'entreprise ou autre, je vais vous présenter à quelqu'un ». Dans beaucoup de cas, ce sont des consultants indépendants qui font le travail pour nous, mais nous en assumons la responsabilité parce que, au fond, ce sont des gens avec qui nous aimons travailler; cela dit nous employons beaucoup de gens de l'extérieur, souvent avec notre méthodologie.

[*English*]

Senator Oliver: My first question relates to your Recommendation No. 5, in which you recommend strongly that there be minor housekeeping changes to the sections on governance. I am interested in the issue of governance. In response to someone else who raised this, you said, "to give board committees some decision-making power." When asked what that meant, you said that you want wider language.

What language do you want and to cure what problems? What other housekeeping things would you like us to look at?

You said you have a robust risk analysis and assessment basis and that in the fiscal year 2010, you had 300 more loans than the previous year for a total of 8,000 loans. What percentage of those 8,000 loans in 2010 are bad, distressed or problem loans? How does it compare to the fiscal year 2009?

Mr. Hayward: As was alluded to in another answer, we are looking for three main things from the point of view of the act in its entirety.

Senator Oliver: I am talking about corporate governance.

Mr. Hayward: To your specific question, I am on the audit committee of the bank as well as the human resources committee. There are instances where it may be appropriate for the committee to be able to make a decision with respect to a particular compensation issue that necessarily comes before the committee but does not need to be subsequently put before the board for final approval. There are numerous mid-range issues that are not necessarily the purview of the board, which meets for two days on a quarterly basis.

Senator Oliver: Why do you not just make a recommendation? You should do your analysis, make your recommendation to the board and let the board make the decision as boards should do.

Mr. Hayward: We are asking that the board be able to delegate on an issue that it feels appropriate. If the board does not think an issue should be delegated to a committee, it will not do that. If circumstances change such that the authority should be rescinded, the board would do that.

Senator Oliver: Do you have language that you want us to look at in consideration of your request for these housekeeping changes?

Mr. Hayward: I do not have that in front of me.

[*Traduction*]

Le sénateur Oliver : Ma première question est en lien avec votre cinquième recommandation dans laquelle vous êtes fortement favorable à l'idée d'apporter des changements internes mineurs aux articles sur la gouvernance. La gouvernance m'intéresse. En réponse à une question que l'on vous a posée, vous avez dit d'apporter des modifications « pour que les comités du conseil d'administration disposent de certains pouvoirs décisionnels ». Lorsque l'on vous a demandé ce que cela signifiait, vous avez dit que vous vouliez un libellé plus large.

Quel libellé désirez-vous et quels problèmes souhaitez-vous régler? Sur quelles autres questions d'administration voudriez-vous que nous nous penchions?

Vous avez affirmé avoir une analyse des risques robustes et de solides fondements en évaluation. Vous avez aussi affirmé qu'au cours de l'exercice financier de 2010, vous avez reçu 300 prêts de plus que l'année précédente, pour un total de 8 000 prêts. Quel pourcentage de ces prêts étaient problématiques ou en souffrance? Quel est le bilan comparativement à l'exercice financier de 2009?

M. Hayward : Comme on l'a évoqué dans une réponse précédente, nous voulons obtenir trois choses principalement dans l'ensemble de la loi.

Le sénateur Oliver : Je parle de gouvernance institutionnelle.

M. Hayward : Pour répondre à votre question, je siège au comité de la vérification de la banque, de même qu'au comité des ressources humaines. Parfois, il pourrait être approprié que le comité soit à même de prendre une décision en lien avec une question d'indemnisation qui a été soumise au comité, mais qui n'a pas besoin d'être soumise au conseil à des fins d'approbation finale. Il existe de nombreuses questions de portée moyenne qui ne relèvent pas nécessairement du conseil, qui se rencontre deux jours par trimestre.

Le sénateur Oliver : Pourquoi ne pas simplement formuler une recommandation? Vous devriez faire votre analyse, formuler votre recommandation au conseil et laisser le conseil prendre la décision, comme il se doit.

M. Hayward : Nous aimerions que le conseil soit à même de déléguer les pouvoirs dans un dossier s'il estime que c'est approprié. Si le conseil est d'avis qu'une question ne devrait pas être renvoyée au comité, il n'empruntera pas cette voie. Si les circonstances changeaient de telle sorte que l'on devrait abroger un pouvoir délégué, c'est ce que ferait le conseil.

Le sénateur Oliver : Dans le cadre de votre demande de changements administratifs, voulez-vous que nous nous penchions sur un libellé en particulier?

M. Hayward : Je ne l'ai pas avec moi.

Senator Massicotte: If I am correct, the act gives you the authority to delegate as much as you want as the executive committee.

Mr. Halde: We do not have an executive committee.

Senator Massicotte: You should get one.

Mr. Halde: I can assure you that in some cases an executive committee is a board within a board, so we try to be careful about that. We would rather that each committee have its specific tasks than have an executive committee.

Senator Oliver: In terms of corporate governance, you said that you have directors meetings without management. You also have self-evaluation programs for the board. Do they evaluate themselves? Is it rigorous? Do you have training on financial literacy for all members of the board on an ongoing basis?

Mr. Hayward: I do not recall that we have had self-assessments, although the board went through a thorough assessment with an outside party about one year ago.

Senator Oliver: There is no self-assessment?

Mr. Halde: Prior to Mr. Hayward's time, the board did yearly self-assessments. A couple of years ago John A. MacNaughton, BDC's Chair of the Board of Directors, suggested that instead of doing the self-assessments, we use an outside party that specializes in board governance to help us with a questionnaire, with talking to the board members and with interviewing them. It is more rigorous than a self-assessment.

Mr. Hayward: To your second point on financial literacy, periodically we have had fairly meaty sessions where the board in its entirety is receives a presentation from a member of management. To use the example of risk management, we had a detailed session with André St-Pierre, our Senior Vice-President for Credit Risk Management, where we received a great deal of information as to how the organization assesses risk.

Mr. Halde: Can you reframe or repeat that question so I can provide you with the information?

Senator Oliver: In fiscal 2010, you had 8,000 loans — 300 more than the year before. How many of those are depressed problem loans and how many have failed? How does that compare to fiscal year 2009?

Mr. Halde: We do not look at it that way. I will try to provide you with some background.

Senator Oliver: Do you have loan-to-loss ratios?

Mr. Halde: Yes. When someone does a project, generally it is three to four years following the end of the project that most of the problems tend to arise. Either the project worked or it did not

Le sénateur Massicotte : Si je ne m'abuse, la loi vous autorise à déléguer autant de pouvoirs que vous le voulez à titre de comité exécutif.

M. Halde : Nous n'avons pas de comité exécutif.

Le sénateur Massicotte : Vous devriez en créer un.

M. Halde : Je peux vous assurer que dans certains cas, les comités exécutifs sont des conseils au sein d'un conseil, donc nous essayons de faire preuve de prudence. Nous préférerions que chaque comité dispose de tâches précises plutôt que d'avoir un comité exécutif.

Le sénateur Oliver : Au chapitre de la gouvernance institutionnelle, vous avez dit que vous tenez des réunions de directeurs sans que des gestionnaires soient présents. Le conseil dispose aussi de programmes d'autoévaluation. Comment s'évalue-t-il? Le processus est-il rigoureux? Est-ce que tous les membres du conseil ont accès à des formations sur la finance de façon régulière?

M. Hayward : Je ne me rappelle pas avoir fait d'autoévaluations, bien que le conseil ait fait l'objet d'un examen scrupuleux par une tierce partie il y a environ un an.

Le sénateur Oliver : Il n'y a pas d'autoévaluation?

M. Halde : Avant l'arrivée en poste de M. Hayward, le conseil effectuait des autoévaluations tous les ans. Il y a quelques années, John A. MacNaughton, le président du conseil de direction de la BDC, a proposé d'employer une tierce partie qui se spécialise dans la gouvernance des conseils plutôt que d'effectuer des autoévaluations. Cette tierce partie devait nous aider grâce à un questionnaire et à des entrevues avec les membres du conseil. C'est un processus plus rigoureux que les autoévaluations.

M. Hayward : En ce qui concerne votre deuxième point, soit les connaissances financières, nous tenons des séances assez exhaustives au cours desquelles tous les membres du conseil assistent à une présentation d'un gestionnaire de façon périodique. Prenons par exemple la gestion des risques. Au cours d'une séance détaillée avec André St-Pierre, notre vice-président principal de la Gestion des risques liés au crédit, nous en avons beaucoup appris sur les méthodes d'évaluation du risque de l'organisation.

M. Halde : Pouvez-vous reformuler ou répéter cette question pour que je puisse vous fournir de l'information?

Le sénateur Oliver : Au cours de l'exercice financier de 2010, vous avez consenti 8 000 prêts, soit 300 prêts de plus que l'année précédente. Combien de ces prêts sont problématiques et combien ont mené à des défauts de paiements? Quel est le bilan comparativement à l'exercice financier de 2009?

M. Halde : Nous ne voyons pas les choses de cette façon. Je vais tenter d'établir le contexte.

Le sénateur Oliver : Vous n'avez pas de coefficients des pertes sur prêts?

M. Halde : Oui. La plupart des problèmes ont tendance à survenir trois ou quatre ans après la fin d'un projet. Soit le projet a fonctionné, soit il n'a pas fonctionné. Au cours de la première

work. In the first year of a loan, the loss is quite low. That must be measured, which we tend to do on an overall portfolio basis of the bank, not necessarily on a vintage basis.

The loss rate for fiscal 2009, which is the write-offs and the specific provisions, is 1.81 per cent of $15 billion.

The total provision, which comprises specific and general provisions, is in the neighbourhood of $700 million, I believe.

Senator Massicotte: How does it compare to the banks?

Mr. Halde: It is about five times higher than that of the banks in terms of risk. I have the numbers because I thought someone might ask.

Our total provision currently, both general and specific, is at $785 million at the end of the last fiscal year, on $15 billion. That is 5.2 per cent. If you look at most financial institutions, the same number would be around 1 per cent.

Senator Oliver: Have you done a breakdown of those losses to see if they are in particular sectors?

Mr. Halde: We have an incredible database that we can slice and dice by industry and by region. Whatever your heart desires, we can provide that information to you.

The Chair: Thank you very much, Senator Oliver and Senator Massicotte.

Senator Poirier: I have one or two questions along the same lines. It looks like you would like to be involved more in international markets in order to be able to provide financing to Canadian companies that may be wanting to set up subsidiary companies outside Canada. I thought that was what the EDC is doing now.

You mentioned earlier that you are working in close collaboration with the EDC. Why do you feel that you need to compete, to play the same role as the EDC? Is it because they do not respond to the same type of businesses or they do not respond to the small- and medium-size businesses in Canada?

Mr. Halde: So we are clear, we have no intent in duplicating offerings. That would not be good for efficiency or for Canada. Our clients generally have different needs. We work well with them. We worked well on BCAP. We hold joint client events now as we speak, but we do have different expertise.

To give you a sense of some of the differences, basically, we are a business development bank. We try to build capacity and do consulting and help them grow their businesses. EDC is an export credit agency. They do a lot of trade financing, they have incredible expertise on country risk, and so on, which is an

année d'un prêt, les pertes sont assez faibles. Elles doivent être mesurées, ce que nous faisons en tenant compte de l'ensemble du portefeuille de la banque, mais pas nécessairement sur une base annuelle.

Pour l'exercice financier de 2009, qui comprend les sommes radiées et les charges estimatives, le coefficient est de 1,81 p. 100 de 15 milliards de dollars.

Les charges estimatives totales, qui comprennent les charges précises et générales, se chiffrent aux alentours de 700 millions de dollars, si je ne m'abuse.

Sénateur Massicotte : Qu'en est-il du bilan des banques?

M. Halde : Notre coefficient est environ cinq fois plus élevé que celui des banques en ce qui concerne le risque. J'ai les chiffres avec moi parce que j'ai pensé que quelqu'un pourrait les demander.

À l'heure actuelle, la charge estimative totale, qui comprend les charges générales et précises, se chiffrait à 785 millions de dollars à la fin du dernier exercice financier sur un montant total de 15 milliards de dollars. On parle de 5,2 p. 100. Pour la plupart des institutions financières, ce taux se chiffrerait à environ 1 p. 100.

Le sénateur Oliver : Avez-vous ventilé les pertes pour déterminer si elles se produisent dans certains secteurs?

M. Halde : Nous disposons d'une base de données incroyable que nous pouvons consulter et qui nous donne les chiffres par secteur industriel et par région. Nous pouvons vous fournir tous les renseignements que vous désirez.

Le président : Merci beaucoup, sénateur Oliver et sénateur Massicotte.

Le sénateur Poirier : J'ai une ou deux questions semblables. J'ai l'impression que vous aimeriez jouer un rôle plus actif sur les marchés internationaux pour être à même de financer les entreprises canadiennes qui veulent établir des filiales à l'extérieur du Canada. Je pensais que c'est ce que faisait EDC à l'heure actuelle.

Vous avez dit un peu plus tôt que vous travailliez en étroite collaboration avec EDC. Pourquoi estimez-vous que vous devez livrer concurrence à EDC, ou jouer le même rôle qu'elle? Est-ce parce qu'elle ne dessert pas le même type d'entreprises ou parce qu'elle ne répond pas aux besoins des petites et moyennes entreprises au Canada?

M. Halde : J'aimerais être clair. Nous n'avons pas l'intention d'offrir les mêmes services. Nous ne serions pas efficaces et ce ne serait pas bon pour le Canada. Nos clients ont en général des besoins différents. Nous avons de bons liens. Nous avons bien collaboré dans le cadre du PCE. Nous organisons des activités conjointes pour nos clients en ce moment même, mais nous nous spécialisons dans des domaines différents.

Pour vous donner une idée des différences, nous sommes une banque de développement des entreprises. Nous essayons de renforcer les capacités, de tenir des consultations et d'aider les entreprises à croître. EDC est une organisation de crédit à l'exportation. Elle se spécialise dans le financement commercial et

expertise that we do not have. Our focus is SMEs. That is the vast majority of what we do. We have a tremendous reach in rural areas, and so on.

EDC is different. They have 16 offices and not over 100 offices. We are kind of the commercial banker and they are kind of the corporate banker. Not long ago they issued quite a large loan, $1 billion. We are not in that sphere. It is more in terms of we work on their expertise and they rely on ours. We do a lot of real estate financing, because we finance a lot of plants and distribution centres, and so on. They are more into providing corporate facilities and bank guarantees. We are in different spaces.

Senator Poirier: You are telling me that they would not look at any of your clients?

Mr. Halde: They would look at some, I am sure. Hopefully, we will refer some to them and they will be happy to look at them.

Senator Poirier: Could you also tell me how you feel Canadians would feel having their tax dollars being provided for capital outside of Canada?

Mr. Halde: I think it is about helping our Canadian companies grow. We need to be more competitive. If we can help a Canadian company get bigger, stronger and more capable in this world, which is more and more international, I would like to think that is a positive thing for Canada.

Senator Poirier: Even though the subsidiary company would be outside of Canada? That means both the job creation and the money generated would not be in Canada. It would be in Mexico, as you said a moment ago, or in any other country. You feel that the Canadian taxpayers would still feel okay with that?

Mr. Halde: If it was explained to them properly, I believe they would.

By doing this we have a Canadian company that will be more profitable and will be able to participate in global supply chains, as in the example I was providing earlier. It will make them more competitive and will expose them to different ways of doing things and to be sharper on a world scale. It will make them more resilient. Over all, it is good for Canada.

Senator Poirier: Over all, you feel that without that authority, there is no other avenue out there for these businesses to be able to expand outside of Canada?

Mr. Halde: I think there would be cases where it would be difficult for them to get financing and we would love to be able to help them, if we could.

dans le risque que posent les pays, et ainsi de suite, un domaine que nous connaissons peu. Nous ciblons les PME. La majorité de nos activités sont de cette nature. Nous sommes très actifs dans les régions rurales, et ainsi de suite.

EDC est différente. Cette société n'a pas plus d'une centaine de bureaux; elle n'en a que 16. Nous sommes en quelque sorte une banque commerciale et EDC est plutôt une banque d'affaires. Il n'y a pas très longtemps, EDC a consenti un prêt très important d'un milliard de dollars. Nous ne pouvons pas offrir de tels montants. Nous faisons appel à leur expertise tout comme ils font appel à la nôtre. Nous finançons un bon nombre de biens immobiliers parce que nous offrons les fonds nécessaires pour mettre sur pied un grand nombre des usines, des centres de distribution, et j'en passe. EDC s'occupe plutôt des installations et de garanties bancaires. Nous n'offrons pas tout à fait les mêmes services.

Le sénateur Poirier : Êtes-vous en train de me dire qu'elle n'offrirait aucun service à vos clients?

M. Halde : Elle étudierait certainement la demande de certains de nos clients. J'espère qu'on pourra lui renvoyer certains de nos clients et qu'elle sera heureuse d'étudier leur demande.

Le sénateur Poirier : D'après vous, comment réagiraient les Canadiens s'ils savaient que leurs deniers publics sont utilisés pour fournir des capitaux à l'étranger?

M. Halde : Je crois que notre mandat est d'aider les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion. Nous devons être plus présents à l'échelle internationale. Si nous ne pouvons pas aider une entreprise canadienne à devenir plus grande, plus forte et plus en mesure de livrer concurrence aux autres entreprises, c'est-à-dire d'avoir une présence de plus en plus internationale, je pense que c'est une bonne chose pour le Canada.

Le sénateur Poirier : Même si la filiale se trouve à l'extérieur du Canada? Cela veut dire que les emplois seraient créés et les profits seraient réalisés à l'étranger. Ce serait au Mexique, comme vous l'avez dit tout à l'heure, ou dans n'importe quel autre pays. Pensez-vous que les contribuables canadiens accepteraient quand même la situation?

M. Halde : Si on leur expliquait les choses comme il faut, je crois que oui.

Grâce à notre aide, une entreprise canadienne sera plus rentable et pourra participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales, comme dans l'exemple que je vous ai donné tout à l'heure. Ces entreprises seront donc plus concurrentielles, apprendront de nouvelles façons de faire les choses et seront plus présentes à l'échelle internationale. Elles seront plus solides. Dans l'ensemble, c'est avantageux pour le Canada.

Le sénateur Poirier : Vous jugez dans l'ensemble que si ce n'était pas de votre présence, ces entreprises ne pourraient pas élargir leurs activités à l'extérieur du Canada?

M. Halde : Je pense que dans certains cas, il serait difficile pour ces entreprises d'obtenir le financement nécessaire. Si nous le pouvions, nous aimerions les aider.

Senator Poirier: In your first point you talked about lending money to the Canadian Youth Business Foundation so that they could have the ability to deal sometimes with smaller loans such as the $10,000 loan. Who takes the risk? Is it you that takes the risk? Is it the Youth Business Foundation that takes the risk?

Mr. Halde: We would take the risk within certain parameters and they would operate that. This is something we would review with them on a regular basis. It is just to be more efficient, that is all. We are doing it now, but it is more complicated for the entrepreneur.

Senator Poirier: Since you are taking the risk and giving the authority to them to approve the loans, I am assuming that you would give them a limit to play around with?

Mr. Halde: They would have a limit and pretty strict guidelines.

Senator Hervieux-Payette: For the comprehension of everyone here, unlike banks, you do not have to return a certain amount to shareholders. When the banks borrow, they must respect a certain ratio. These are the new rules of Brazil that will apply in some years. You are not bound by these rules. I think it is important that we understand where the money that you are lending is coming from — that is, the mechanism. How are you authorized to lend $15 billion? My colleague was talking about taxpayers, but it is not taxpayers' money. I think it is important to know that it is not money that we take out of the general revenue of Canada and put in your bank.

Mr. Halde: No. Thank you for asking the question.

Senator Hervieux-Payette: It is important that we understand the mechanism between finance and where you get the money that you are lending.

Mr. Halde: On your first point, we try to calculate economic capital because we want to follow best practices. While we are not regulated by the Office of the Superintendent of Financial Institutions, we follow all of the best practices. We calculate economic capital, and all that good stuff.

In terms of how the balance sheet of the bank operates, which is your question, we have a pool of equity that is made up of the injection of capital that comes from the government, buying shares of the bank. There are our retained earnings, which is the accumulated sum of the profits over the years. We then borrow from the government a certain amount of money that we then turn around and lend.

The Chair: At commercial rates? At what rates do you borrow?

Mr. Halde: I am afraid to make a mistake. It is a treasury rate.

Senator Poirier: There is still a risk there for the taxpayer, though.

Le sénateur Poirier : Vous avez parlé au début de prêter de l'argent à la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs de sorte qu'elle soit en mesure de s'occuper des plus petits prêts, de 10 000 $ peut-être. Qui doit assumer le risque? Est-ce vous? Serait-ce la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs?

M. Halde : Nous assumerions le risque en fonction de certains paramètres. La fondation s'en occuperait. Il s'agirait de dossiers que nous étudierions en collaboration avec elle à intervalles réguliers. C'est simplement une façon d'être plus efficace. Nous le faisons déjà, mais c'est un peu plus compliqué pour l'entrepreneur.

Le sénateur Poirier : Puisque vous assumez le risque et que vous lui donnez l'autorité nécessaire pour approuver les prêts, je suppose que vous établiriez certains paramètres, certaines limites?

M. Halde : Elle aurait une limite et des lignes directrices assez strictes qu'elle serait tenue de respecter.

Le sénateur Hervieux-Payette : Je veux que tout le monde comprenne bien. Contrairement aux banques, vous n'êtes pas tenus de payer quelque forme de dividende que ce soit à vos actionnaires. Lorsque les banques empruntent, elles doivent respecter un certain taux. Ce sont là les nouveaux règlements que le Brésil appliquera dans un certain nombre d'années. Vous n'êtes pas assujettis à ce type de règles. Je crois qu'il importe de bien comprendre d'où vient l'argent que vous prêtez — le mécanisme qui a été mis sur pied. Comment vous autorise-t-on à prêter 15 milliards de dollars? Mon collègue parlait des contribuables, mais il ne s'agit pas des deniers publics. Il importe de savoir que ce n'est pas de l'argent qui provient du Trésor et qui est transféré simplement à votre banque.

M. Halde : Non. Je vous remercie d'avoir posé la question.

Le sénateur Hervieux-Payette : Il est important que nous comprenions le mécanisme de financement et que l'on sache d'où vient l'argent que vous prêtez.

M. Halde : Pour ce qui est du premier élément, nous essayons de calculer le capital économique, parce que nous voulons respecter les pratiques exemplaires. Même si nous ne sommes pas régis par le Bureau du surintendant des institutions financières, nous respectons toutes les pratiques exemplaires. Nous calculons le capital économique, et ainsi de suite.

En ce qui concerne nos bilans financiers, puisque c'est le sens de votre question, nous avons un bassin de capitaux propres, constitué du capital qui nous vient du gouvernement, lorsqu'il achète des parts de la banque. Il y a aussi nos bénéfices non répartis, soit les profits que nous accumulons au cours des années. Puis nous empruntons une certaine somme au gouvernement, que nous pouvons ensuite prêter.

Le président : Au taux commercial? Quel est le taux d'intérêt sur vos emprunts?

M. Halde : Je crois que je me suis trompé. C'est le taux du Trésor.

Le sénateur Poirier : Cela représente quand même un risque, pour le contribuable.

The Chair: Sure. If you went bankrupt, that equity would vanish, would it not, that money that the Government of Canada injected?

Mr. Halde: There is always a risk, I guess. The last 15 years have shown that we have been profitable and we have been adding to our retained earnings every year. We are very careful because for ratios that I described earlier mean we need a dollar of equity for a dollar of investment. We can only lend $4 of subordinated financing for every dollar of equity. There are conservative guidelines by the Treasury Board so that we cannot go crazy and lend more than we should.

Mr. Hayward: On a quarterly basis, at minimum, as a board on behalf of the Canadian public, we are performing our fiduciary duties to ensure that the appropriate best practice risk processes are being followed.

[*Translation*]

Senator Mockler: Yesterday evening, the Senate Standing Committee on Agriculture and Forestry heard from John Thompson of the Toronto Dominion Bank. Mr. Thompson told us that the bank today had far more branches in the United States than in Canada.

When I look at what you are asking us to consider, I am wondering whether you are not trying to compete.

Mr. Halde: No.

Senator Mockler: Mr. Thompson also said that there was a blatant lack of venture capital funds for Canadian small and medium enterprises. Will what you are asking us to consider improve the state of the venture capital funds sector for Canadian small and medium enterprises, given that you want to operate in markets outside Canada?

Mr. Halde: I will try to respond to your questions. First of all, no, our role is not to compete. We are asking that our legislation allow us to play a complementary role. We have no intention to compete or to open branches outside Canada.

With regard to venture capital, you have to be very careful, because there are two definitions. There is risk capital, which is essentially equity invested in an enterprise, regardless of the type of enterprise. If someone wants to open a print shop or a plant in whatever industry, that will require risk capital. In our view, venture capital is used to assist enterprises in the area of technology, life sciences, IT, telecommunications as well as clean technology, but that is different from the more generic risk capital. If you want to start a business, you need some seed money. We are limited to sectors where there is significant technological risk, since the government mandate was to assist in commercializing technology.

Senator Mockler: When I look at how you want to redefine your responsibilities, I am also reminded of what Mr. Thompson said about there being a glaring lack of mentorship in Canada.

Le président : Évidemment. Si vous faites faillite, les capitaux disparaissent, c'est-à-dire l'argent que le gouvernement du Canada a versé, n'est-ce pas?

M. Halde : J'imagine qu'il existe toujours un risque. Les 15 dernières années ont montré que nous sommes rentables et que nos bénéfices non répartis s'accumulent chaque année. Nous sommes très prudents, compte tenu des ratios dont j'ai parlé plus tôt. Il nous faut un dollar de capitaux pour un dollar d'investissements. Nous ne pouvons prêter que 4 $ de financement subordonné pour chaque dollar de capitaux propres. Le Conseil du Trésor dispose de directives très strictes qui nous empêchent d'être extravagants et de prêter plus que nous devrions.

M. Hayward : Tous les trimestres, au minimum, au nom du public canadien, nous respectons nos responsabilités fiduciaires en nous assurant que les pratiques exemplaires relativement aux risques sont respectées.

[*Français*]

Le sénateur Mockler : Hier soir, nous avons reçu au Comité sénatorial permanent de l'agriculture et de la forêt, M. John Thompson de la banque Toronto Dominion. M. Thompson nous informait que cette banque a beaucoup plus de succursales aux États-Unis qu'au Canada présentement.

Lorsque je regarde ce que vous nous demandez de considérer, je me demande si vous voulez concurrencer.

M. Halde : Non

Le sénateur Mockler : M. Thompson a aussi dit qu'il y avait au Canada un manque flagrant de capital venture funds pour nos petites et moyennes entreprises. Ce que vous nous demandez de considérer va-t-il améliorer ces capital venture funds pour les petites et moyennes entreprises au Canada en considérant que vous voulez aller dans le marché extérieur au Canada?

M. Halde : Je vais essayer de répondre à vos questions. Première chose, non, notre rôle n'est pas de concurrencer. On vous demande même d'être complémentaire dans notre loi. On n'a pas l'intention de concurrencer ni d'ouvrir des succursales à l'extérieur du Canada.

Concernant le capital venture, il faut faire très attention, il y a deux définitions. Appelons cela du capital de risque, qui est, dans le fond, de l'équité qu'on met dans une entreprise, quel que soit le type d'entreprise. On démarre une imprimerie, une usine de quelque chose, c'est du risk capital. Notre définition du venture capital est d'aider une entreprise dans le domaine de la technologie, donc les sciences de la vie, IT, télécommunications et aussi de clean tech, mais ce n'est pas du risk capital plus général. Vous voulez partir une entreprise, vous avez besoin d'un peu d'équité pour partir, on est très restreint à toutes les sphères d'activité où il y a un risque technologique important, puisque le mandat du gouvernement était d'aider à la commercialisation de la technologie.

Le sénateur Mockler : Lorsque je regarde la nouvelle définition que vous voulez vous donner, vos responsabilités, M. Thompson a aussi mentionné qu'il y avait un manque flagrant de mentorat au Canada.

Mr. Halde: Yes.

Senator Mockler: That being the case, will your proposals improve mentorship for small and medium enterprises? As well, could you provide us with the percentage of loans that you have made, between 2008 and today, to one of the industries that is now most at risk, i.e., the forest industry, as well as to agriculture, and provide us those figures for each of your regional portfolios?

Mr. Halde: You have a number of questions there.

Senator Mockler: You can provide a written response, that would be easier.

Mr. Halde: I would be pleased to do so. If I may take a few seconds, I could give you some information on the forest industry.

Senator Mockler: Mr. Chair, can the witness provide us with that information?

The Chair: Of course. We do want to give 30 seconds to Senator Ringuette.

Mr. Halde: I will send you the information.

Senator Ringuette: I read an article this week which stated that executives at Canada's chartered banks will see an increase in their bonuses this year because their returns were over and above their expectations.

Does the BDC offer bonuses to its employees?

Mr. Halde: Yes.

Senator Ringuette: Do you have a bonus system for all your employees or for only a select group? What is the amount of that envelope on an annual basis?

Mr. Halde: Bonuses are tied to performance. Bonus percentages will vary depending on people's positions. People may receive 10 per cent, 15 per cent or 20 per cent of their salaries, but that is all tied to performance levels established at the beginning of the year. It is difficult to answer, but our bonuses are performance related and paid out in small percentages of people's base salary.

Senator Ringuette: And what is the bonus envelope?

Mr. Halde: I honestly do not know. We have 1,800 employees. And so there is a given percentage for 1,000 people, and another for 300 people, et cetera. Therefore, I would have to do the calculations, but I would be pleased to provide you with the information.

Senator Ringuette: I would appreciate that.

The Chair: All that remains is for me to thank you for appearing this evening. We have had an excellent discussion. Unfortunately, our time is up.

That said, I will adjourn the meeting and wish you a good evening. We see each other tomorrow.

(The committee adjourned.)

M. Halde : oui

Le sénateur Mockler : Cela étant le cas, est-ce que ce que vous nous demandez de considérer va améliorer le mentorat pour les petites et moyennes entreprises? Pouvez-vous nous fournir aussi le pourcentage de vos prêts, depuis 2008 jusqu'à aujourd'hui, qui ont été dirigés vers l'une des industries les plus à risque présentement, l'industrie forestière, ainsi qu'agricole, et ce, dans chacune des régions en tenant compte de votre portefeuille?

M. Halde : Vous avez plusieurs questions.

Le sénateur Mockler : Vous pouvez m'écrire, cela serait plus facile.

M. Halde : Cela me fera plaisir. Je peux vous donner une petite information sur la foresterie si vous me donnez une seconde.

Le sénateur Mockler : Monsieur le président, le témoin peut nous faire parvenir l'information?

Le président : Bien sûr. On veut donner une trentaine de secondes au sénateur Ringuette.

M. Halde : Je vais vous envoyer les informations.

Le sénateur Ringuette : Cette semaine, je lisais un article qui indiquait que le personnel exécutif des banques à charte au Canada va augmenter leurs bonis cette année parce qu'ils ont des rendements au-delà de leurs espérances.

Est-ce que la BDC a un système de bonis pour les employés?

M. Halde : Oui.

Le sénateur Ringuette : Donc, avez-vous un système de bonis réparti pour tous les emplois ou seulement pour un groupe d'employés? On parle de quelle enveloppe sur une base annuelle?

M. Halde : C'est relié à la performance. Les pourcentages de bonis varient selon les postes des gens. Cela peut être dix p. 100 de leur salaire, 15 p. 100, 20 p. 100, mais c'est relié à des performances établies en début d'année. La réponse est difficile, mais le concept est que c'est relié à la performance et c'est dans des pourcentages, qui sont de petits pourcentages, de votre salaire de base.

Le sénateur Ringuette : Et quelle est l'enveloppe?

M. Halde : Candidement, je ne le sais pas. On a 1 800 personnes. Donc, c'est un certain pourcentage sur 1 000 personnes et un autre pourcentage pour 300 personnes, et cetera. Alors, il faudrait que je calcule, mais je peux vous donner l'information avec plaisir.

Le sénateur Ringuette : S'il vous plaît.

Le président : Il ne nous reste qu'à vous remercier de votre présence ce soir. Nous avons eu une excellente discussion. Malheureusement, le temps est écoulé.

Ceci étant dit, je termine la réunion en vous souhaitant une bonne soirée. À demain.

(La séance est levée.)

OTTAWA, Thursday, October 21, 2010

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 10:30 a.m. to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada as required by the Business Development Bank of Canada Act.

Senator Michael A. Meighen (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Before starting, I wish to introduce the senators who are present now: the distinguished deputy chair of the committee, Senator Hervieux-Payette from Quebec; Senator Moore from Nova Scotia; Senator Harb from Ontario; Senator Ringuette from New Brunswick; Senator Oliver from Nova Scotia; Senator Massicotte from Quebec; Senator Greene from Nova Scotia; and Senator Nancy Ruth from Ontario.

We will be continuing our review of the Business Development Bank of Canada Act. Our order of reference for this study states the following:

[*Translation*]

> That the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to undertake the 10-year statutory review of the Business Development Bank of Canada as required by the Business Development Bank of Canada Act. That the Committee submit its final report no later than December 31, 2010, and retain until January 30, 2011 all powers necessary to publicize its findings.

[*English*]

Today we have two hours to hear from two blocks of witnesses. Our first group of witnesses will discuss a special examination report of the Business Development Bank of Canada completed in April 2009 and released by the Office of the Auditor General of Canada.

With us to speak about this special examination report, we are honoured to welcome again to our committee Sheila Fraser, Auditor General of Canada; and Nancy Cheng, Assistant Auditor General. They will be accompanied by Louise de Martigny and Gérald Daly, two associates of the accounting and management consulting firm Raymond Chabot Grant Thornton. This firm worked with the Auditor General's office on the 2009 report.

I welcome you all. We thank you for agreeing to appear before our committee this morning. I understand you might have an opening and statement. I ask you to proceed and then I hope you will be open to questions from senators.

Sheila Fraser, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada: We thank you for this opportunity to discuss our 2009 special examination of the Business Development Bank of Canada. As the chair has mentioned, I am accompanied today

OTTAWA, le jeudi 21 octobre 2010

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit ce matin à 10 h 30 pour entreprendre la revue statutaire de 10 ans de la Banque de développement du Canada conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada.

Le sénateur Michael A. Meighen (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Avant de commencer, je voudrais présenter les sénateurs qui sont ici en ce moment : madame le sénateur Hervieux-Payette, du Québec, vice-présidente du comité; le sénateur Moore, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Harb, de l'Ontario; madame le sénateur Ringuette, du Nouveau-Brunswick; le sénateur Oliver, de la Nouvelle-Écosse; le sénateur Massicotte, du Québec; le sénateur Greene, de la Nouvelle-Écosse; et madame le sénateur Nancy Ruth, de l'Ontario.

Nous poursuivrons aujourd'hui notre revue de la Banque de développement du Canada. À cet égard, notre ordre du jour prévoit ce qui suit :

[*Français*]

> Que le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit habilité à effectuer la revue statutaire de dix ans de la Banque de développement du Canada conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada. Que le comité présente son rapport final au plus tard le 31 décembre 2010 et qu'il conserve jusqu'au 30 janvier 2011 tous les pouvoirs nécessaires à la communication de ses conclusions.

[*Traduction*]

Nous disposons aujourd'hui de deux heures pour entendre deux groupes de témoins. Nous discuterons avec le premier groupe du rapport d'examen spécial de la Banque de développement du Canada que le Bureau du vérificateur général du Canada a terminé et publié en avril 2009.

Pour examiner le rapport, nous avons l'honneur d'accueillir encore une fois au comité Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, et Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe, qui sont accompagnées de Louise de Martigny et de Gérald Daly, associés du cabinet de comptables et de conseillers en gestion Raymond Chabot Grant Thornton. Ce cabinet a travaillé avec le Bureau du vérificateur général sur le rapport de 2009.

Je vous souhaite tous la bienvenue. Nous vous remercions d'avoir accepté de comparaître devant le comité ce matin. Je crois savoir que vous avez un exposé préliminaire à présenter. Je vous prie de le faire maintenant. J'espère que vous accepterez ensuite de répondre aux questions des sénateurs.

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de l'examen spécial de 2009 qui a porté sur la Banque de développement du Canada. Comme le président l'a

by Nancy Cheng, Assistant Auditor General. We conducted this audit jointly with Raymond Chabot Grant Thornton and are also accompanied by two partners of that firm.

Under Part 10 of the Financial Administration Act, we conduct annual audits of the financial statements and periodic special examinations of Crown corporations. Some of these audits are conducted jointly with private sector audit firms.

[*Translation*]

A special examination is an important mechanism of accountability for Crown corporations, the objective of which is to provide an independent opinion on whether the corporation has reasonable assurance that assets are safeguarded and controlled; financial, human and physical resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively.

Any major weakness in a corporation's key corporate systems and practices that could prevent it from achieving these objectives is reported as a significant deficiency. The frequency of special examinations, as determined by the Financial Administration Act, is now at least once every 10 years. Our examination of BDC covered the period from January to September 2008 and we issued the full report to the corporation's board of directors in April 2009.

BDC has implemented a number of large initiatives resulting from measures announced in the 2009 and 2010 budgets, including the Economic Action Plan. Those initiatives were implemented after the special examination was completed. Therefore, they were not included in our audit.

We are pleased to report that we found no significant deficiencies in BDC's systems and practices during the period covered by the examination.

The corporation has sound systems and practices in areas such as governance, strategic planning, human resources, and financing activities.

[*English*]

BDC's strategies take the government's priorities into account and are based on analyses of the economy, developments in the Canadian small- and medium-enterprise sector, trends in that sector's financing and in private equity, as well as financial and operational constraints. Work force planning and succession planning processes are effective, and BDC has properly coordinated and communicated major initiatives and changes in its financing business processes.

mentionné, je suis accompagnée aujourd'hui de Mme Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe. Nous avons réalisé cette vérification conjointement avec Raymond Chabot Grant Thornton, dont deux associés sont également présents.

En vertu de la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous vérifions annuellement les états financiers des sociétés d'État, que nous soumettons aussi à des examens spéciaux périodiques. Certaines de ces vérifications sont réalisées conjointement avec des cabinets de vérification du secteur privé.

[*Français*]

L'examen spécial est un mécanisme important de reddition de comptes pour les sociétés d'État. Il a pour objectif de fournir une opinion indépendante, à savoir si la société examinée a l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés; la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente; et ses activités sont menées efficacement.

Toute faiblesse importante dans les principaux moyens et méthodes d'une société est considérée comme une lacune importante si elle risque d'empêcher la société d'atteindre ses objectifs. Aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques, les examens spéciaux sont désormais réalisés au moins une fois tous les dix ans. Notre examen de la Banque de développement du Canada visait la période comprise entre janvier et septembre 2008. En avril 2009, nous avons déposé au conseil d'administration de la Banque de développement du Canada un rapport d'examen.

La Banque de développement du Canada a lancé un certain nombre de grandes initiatives à la suite de mesures rendues publiques dans les budgets de 2009 et 2010, notamment le Plan d'action économique. Ces initiatives ont été mises en œuvre alors que l'examen spécial était terminé et nous ne les avons donc pas examinées dans le cadre de notre mission.

Nous sommes heureux de vous dire que nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et méthodes de la Banque de développement du Canada pendant la période visée par l'examen.

La Banque de développement du Canada possède des méthodes et des moyens efficaces notamment en matière de gouvernance, de planification stratégique, de gestion des ressources humaines et de financement.

[*Traduction*]

Les stratégies de la BDC tiennent compte des priorités du gouvernement et sont fondées sur des analyses de la situation économique, de l'évolution dans le secteur des petites et moyennes entreprises canadiennes, des tendances dans le financement des PME et des capitaux propres, ainsi que des contraintes financières et opérationnelles. Les processus de planification de la main-d'œuvre et de la relève sont efficaces et la Banque a su coordonner et communiquer correctement les grandes initiatives et les changements majeurs apportés à ses processus administratifs visant les activités de financement.

Although we found that the corporation has done well in many areas, we also reported on other areas where it could benefit from improving its practices. BDC needs more comprehensive indicators of performance to evaluate the effectiveness of its consulting strategy. The two key indicators that it uses, client satisfaction and client retention, do not provide appropriate information on the contribution made by the corporation's consulting services to small and medium enterprises over the long term. Also, while BDC has improved its strategic planning for information technology, it lacks performance indicators, an overall IT security policy and cost/benefit analyses for some of its IT projects.

We are pleased to note that BDC agreed with all of our recommendations. It has developed an action plan and progress is reported regularly to the audit committee. BDC has indicated that progress has been made in addressing the key findings. However, we have not conducted an audit to verify actual implementation.

Mr. Chair, this concludes my opening remarks. We would be pleased to answer any questions committee members may have.

The Chair: Thank you very much, Ms. Fraser.

You say that "BDC's strategies take the government's priorities into account." What exactly does that mean? Does it refer to the mandate as set out in the governing legislation, or does it refer more to the day-to-day priorities of the government of the day?

Ms. Fraser: It is related to their public policy mandate and how that is to be fulfilled, as well as communication between the minister and the board and how that should be carried out.

The Chair: What I am getting at is that the act states, "The purpose of the Bank is to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services and by issuing securities or otherwise raising funds . . . in support of those services," with particular consideration given to the needs of SMEs. If the BDC were not respecting the mandate, would you have picked that up?

Ms. Fraser: Absolutely, yes.

The Chair: One can take from your audit that they are doing what the act says they are to do?

Ms. Fraser: That is right.

We have criticized certain Crown corporations in the past for not sufficiently defining their public policy role and for not having adequate communication and discussion with the ministers on how to fulfill that role. I understand now that there is a letter that is given from the minister to the Crown corporation outlining some of the direction, particularly as concerns public policy issues.

Même si nous avons constaté que la Banque avait bien réussi à de nombreux égards, nous avons noté certains secteurs à l'égard desquels la Banque aurait intérêt à améliorer ses méthodes. La BDC a besoin d'indicateurs de rendement plus complets afin d'évaluer l'efficacité de sa stratégie de consultation. Les deux principaux indicateurs qu'elle utilise — le taux de satisfaction et le taux de fidélisation des clients — ne fournissent pas suffisamment d'information sur l'incidence à long terme des services de consultation offerts par la Banque sur les PME. Par ailleurs, même si la Banque a amélioré sa planification stratégique visant les technologies de l'information, elle ne dispose toujours pas d'indicateurs de rendement dans ce domaine, ni d'une politique générale de sécurité des TI, ni d'analyses coûts-avantages pour certains de ses projets informatiques.

Nous sommes heureux de noter que la BDC a accepté toutes nos recommandations. Elle a élaboré un plan d'action et fait régulièrement rapport sur les progrès réalisés au comité de vérification. La Banque a précisé que des progrès avaient été réalisés à l'égard des principales constatations communiquées. Nous n'avons cependant pas vérifié la mise en œuvre des mesures prises pour donner suite à nos conclusions.

Monsieur le président, ceci termine mon exposé préliminaire. Mes collègues et moi sommes maintenant prêts à répondre aux questions des membres du comité.

Le président : Merci beaucoup, madame Fraser.

Vous avez dit que « les stratégies de la BDC tiennent compte des priorités du gouvernement ». Qu'est-ce que cela signifie exactement? S'agit-il du mandat défini dans la loi ou bien des priorités courantes du gouvernement au pouvoir?

Mme Fraser : Cela est lié au mandat d'intérêt public de la Banque, à la façon dont elle s'en acquitte, aux communications entre le ministre et le conseil d'administration et aux modalités de ces communications.

Le président : Voilà où je veux en venir. La loi prévoit ce qui suit : « 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 » en attachant une importance particulière aux besoins des petites et moyennes entreprises. Si la BDC ne s'acquittait pas de son mandat, la vérification l'aurait-elle révélé?

Mme Fraser : Oui, absolument.

Le président : Peut-on conclure, sur la base de votre vérification, que la BDC fait bien ce que la loi lui dit de faire?

Mme Fraser : C'est exact.

Dans le passé, nous avons critiqué des sociétés d'État qui n'avaient pas suffisamment défini leur rôle d'intérêt public et qui n'avaient pas des communications et des discussions adéquates avec les ministres sur la façon de s'acquitter de ce rôle. Je crois savoir qu'il y a maintenant une lettre que le ministre adresse à la société d'État en cause pour lui donner certaines instructions, particulièrement en ce qui concerne les questions de politique publique.

The Chair: The chief executive officers told us yesterday that they had a record of paying a dividend to their shareholder, the Government of Canada. Would you examine whether or not there was too much emphasis on dividend payment and too little emphasis on the granting of loans? Is that something that would have come out in your report?

Ms. Fraser: Potentially, it would. In the past, and I believe it was with BDC in the previous special examination, we have criticized them for not sufficiently articulating their public policy role. If we were to see that BDC's only objective was profit measures and paying a dividend, we would certainly raise the issue of where their public policy role was because they are not a bank of the private sector. They should have defined other objectives that would meet that public policy role. We found in this case that they have. We would have raised that as an issue. I do not know that we would have said what would be an appropriate level or what they should be, but we would have expected the board to do that.

Senator Moore: You asked an interesting and fundamental question. How did you determine that they were meeting their public responsibilities and mandate? What did you look for: the number of applications, applications approved, volume? How did you quantify the result to determine whether they were meeting the reason for which they were put in place?

Ms. Fraser: I would refer the senator to our special examination report. In paragraphs 39 to about 43, we note that they have developed performance measures specifically related to their public policy objectives, such as developing business survival rates of start-up clients.

We mention as well that they have specific operational targets for types of loan, for example, on Aboriginal banking or young entrepreneurs. They have established for themselves with the board a number of performance measures that they believe illustrate how they are fulfilling their public policy role, which was not there previously, so we have given them credit for going through that analysis.

Senator Moore: Did you look at a historic result list beyond the short period during which you conducted the examination?

Ms. Fraser: No. We would have simply looked to see whether they have done this work, whether they have established indicators and whether they are following up on them. We would not have done any assessment of the trends in the indicators or even if they were the appropriate indicators.

Senator Massicotte: This is probably the most important point for the review of the BDC and the most critical purpose we have. The chairman referred to the words in the act — to help small- and medium-sized businesses. You say it does satisfy that mandate and you would have caught it.

Le président : Les chefs de la direction nous ont dit hier qu'ils ont l'habitude de payer un dividende à leur actionnaire, le gouvernement du Canada. Déterminez-vous, dans le cadre de votre vérification, si la société d'État accorde trop d'importance au paiement du dividende et peut-être pas assez à l'octroi de prêts? Est-ce là une chose que vous auriez mentionnée dans votre rapport?

Mme Fraser : En principe, oui. Dans le passé — je crois que c'était à l'occasion de l'examen spécial précédent de la BDC —, nous avions critiqué la Banque parce qu'elle n'avait pas suffisamment défini son rôle d'intérêt public. Si nous avions constaté que le seul objectif de la BDC était de réaliser des bénéfices et de payer un dividende, nous aurions certainement soulevé la question de son rôle d'intérêt public parce qu'il ne s'agit pas d'une banque du secteur privé. La BDC devrait avoir établi d'autres objectifs correspondant à son rôle d'intérêt public. Nous avons constaté dans ce cas qu'elle l'avait fait. Autrement, nous l'aurions signalé. Nous ne nous serions peut-être pas prononcés sur le bien-fondé des niveaux choisis, mais nous nous serions attendus à ce que le conseil d'administration le fasse.

Le sénateur Moore : Vous avez posé une question aussi intéressante que fondamentale. Comment avez-vous déterminé que la Banque assumait ses responsabilités publiques et s'acquittait de son mandat? Sur quoi vous êtes-vous fondés? Le nombre de demandes présentées, le nombre de demandes approuvées, le volume? Comment avez-vous quantifié les résultats pour déterminer si la BDC agissait en fonction de sa raison d'être?

Mme Fraser : Le sénateur peut consulter à ce sujet notre rapport d'examen spécial. Nous notons, dans les paragraphes 39 à 43, je crois, que la Banque avait défini des indicateurs de rendement particulièrement liés à ses objectifs d'intérêt public, comme les taux de survie des entreprises en démarrage.

Nous mentionnons en outre que la BDC a des cibles opérationnelles précises par type de prêts, comme les services bancaires aux Autochtones et les jeunes entrepreneurs. Elle a établi un certain nombre d'indicateurs de rendement qui, à son avis, illustrent la façon dont elle s'acquitte de son mandat d'intérêt public. Ces indicateurs n'existaient pas auparavant. Nous avons donc noté que la Banque avait procédé à cette analyse et qu'elle avait réalisé des progrès à cet égard.

Le sénateur Moore : Avez-vous examiné l'historique de la Banque, en allant au-delà de la courte période pendant laquelle vous avez procédé à cet examen?

Mme Fraser : Non. Nous avons simplement déterminé si la BDC a fait ce travail, si elle a défini les indicateurs et si elle faisait le suivi nécessaire. Nous n'avons pas procédé à une évaluation des tendances des indicateurs et n'avons même pas déterminé si ces indicateurs étaient adéquats.

Le sénateur Massicotte : C'est probablement l'aspect le plus important de la revue de la BDC et l'objectif le plus critique que nous ayons. Le président a cité le libellé exact de la loi. Il s'agit d'aider les petites et moyennes entreprises. Vous dites que la Banque s'acquitte de ce mandat et que, si ce n'était pas le cas, votre examen l'aurait révélé.

I would go back further. I suppose that the reason this legislation was so drafted is they did an analysis and said there is a vacuum in the marketplace; private enterprise does not satisfy those needs, and therefore the government must create a Crown corporation to satisfy those needs. Given our market-oriented economy, we believe government should only get involved to set the rules and satisfy voids.

Do we have empirical evidence stating, particularly in the case of venture capital consultants, that there is a void in the marketplace and that the government and Canadian taxpayers must subsidize this role because it is in the economic interests of the whole country?

Ms. Fraser: That is an interesting question that would be very good to discuss with the corporation. As I mentioned in my opening comments, we did have a criticism regarding performance measures for consulting. They have issues like client satisfaction, but that does not really say what the results are. Are you getting value for money for this? There should be performance measures that track the longer term and the effect that it is having for small businesses and the economy more generally, going back to that public policy perspective. The corporation needs to do more work in that area to be able to demonstrate to Parliament and to Canadians that this is worthwhile and it is fulfilling the public policy role.

Every Crown corporation should be very clear about how it is meeting a public policy role. Otherwise, why does it exist if the private sector can do it? We have been stressing in many of the special exams we have been doing that where those public policy roles are not well defined and there are not measures to indicate that, we think it falls upon the board of directors. In the previous special examination, we raised that issue. We are pleased to see they have begun to articulate that more clearly, but there are still gaps.

Senator Massicotte: I am sure you appreciate that when an organization itself is doing the analysis, there is a natural slant; it is human nature. We all want to grow and be bigger, better and more important, so I assure you the result will be positive when it comes to BDC. However, you as auditors have an independence and credibility, and it would be neat if you made assessments on those arguments for the sake of Canadians.

Ms. Fraser: Our mandate is quite clear that we do not do evaluations. We can only look to see if the organization itself has put in place measures to assess their effectiveness, and one would expect those measures to be objective. We can look, obviously, to see how well they are doing in assessing it, but we cannot conduct those assessments ourselves. I think that a 10-year review is obviously a great opportunity to do be able to ask those questions of a corporation.

J'aimerais remonter un peu plus loin. Je suppose que la raison pour laquelle la loi est ainsi conçue, c'est qu'on a fait une analyse et qu'on en a conclu qu'il manquait quelque chose sur le marché, que le secteur privé ne pouvait pas satisfaire ces besoins et que le gouvernement devait créer une société d'État pour y répondre. Comme nous avons une économie de marché, nous croyons que le gouvernement ne devrait intervenir que pour définir des règles et combler des lacunes.

Disposons-nous de preuves empiriques établissant, surtout dans le cas des consultants en capital de risque, qu'il y a des lacunes sur le marché et, par conséquent, que le gouvernement et les contribuables doivent subventionner ce rôle parce que c'est dans l'intérêt économique de tout le pays?

Mme Fraser : C'est une question intéressante qu'il serait très bon de discuter avec la Banque. Comme je l'ai mentionné dans mon exposé préliminaire, nous avions formulé des critiques au sujet des indicateurs de rendement pour les services consultatifs. La BDC mesure des choses telles que la satisfaction des clients, mais cela n'en dit pas suffisamment sur les résultats. En avons-nous pour notre argent? Il devrait y avoir des indicateurs de rendement permettant de suivre les résultats à long terme et de déterminer les conséquences des activités de la Banque sur les petites entreprises et l'économie, en général, dans une perspective d'intérêt public. La BDC doit en faire plus dans ce domaine pour démontrer au Parlement et aux Canadiens qu'elle joue un rôle utile et qu'elle sert l'intérêt public.

Toutes les sociétés d'État doivent indiquer très clairement de quelle façon elles s'acquittent de leur mandat d'intérêt public. Autrement, elles n'ont pas leur raison d'être puisque le secteur privé peut faire la même chose. Nous avons insisté dans beaucoup de nos examens spéciaux sur le rôle des conseils d'administration partout où le mandat d'intérêt public n'est pas bien défini et où il n'existe pas d'indicateurs à ce sujet. Au cours de l'examen spécial précédent, nous avions soulevé cette question. Nous avons été heureux de constater que la Banque avait commencé à définir plus clairement ses objectifs d'intérêt public, mais il reste encore des lacunes.

Le sénateur Massicotte : Vous vous rendez compte, j'en suis sûr, que lorsqu'une organisation fait elle-même l'analyse, il y a toujours une certaine partialité qui tient à la nature humaine. Nous voulons tous être plus grands, meilleurs, plus importants. On peut donc être sûr que les résultats sont positifs dans le cas de la BDC. Toutefois, vous autres, vérificateurs, avez l'indépendance et la crédibilité pour évaluer les arguments présentés dans l'intérêt des Canadiens.

Mme Fraser : Notre mandat dit clairement que nous ne faisons pas d'évaluations. Notre rôle se limite à déterminer si l'organisation elle-même a mis en place les mesures nécessaires pour évaluer sa propre efficacité. On s'attend à ce que ces mesures soient objectives. Nous pouvons bien sûr vérifier l'efficacité des évaluations, mais nous ne pouvons pas le faire nous-mêmes. Je crois qu'une revue décennale constitue une excellente occasion de poser ce genre de questions à l'organisation en cause.

Senator Kochhar: The BDC is paying pretty hefty dividends back to the government, which is a good thing, but that is not really part of their mission. Their mission is to help small- and medium-sized industry by increasing the risk factor. Instead of giving so many dividends back, do you think they should be taking the higher risk factor to help more small- and medium-sized businesses?

Ms. Fraser: As you know, the office is cautious to comment on policy, and the mix or balance between profitability and the risk that the corporation assesses is clearly a policy decision.

The Chair: Senators, if we have questions that did not occur to us to ask the BDC, we can always ask them to come back. That may or may not be necessary.

Senator Harb: I have had the distinct pleasure of working on a committee with our Auditor General, and I know that she is tough, fair, credible and reasonable, and she normally never compliments incompetence. The BDC should take a lot of pride in what you have told us this morning. I want to thank you.

Have you had a chance to see the suggested items that BDC wants to propose in terms of changes to the act?

Ms. Fraser: I think many people would be surprised to know that receiving an opinion without a significant deficiency is not a common practice in Crown corporations. Many do have significant deficiencies. This is a very positive report on the management of the corporation.

I do have the document that they prepared, but we have not done any analysis, nor do we have any comment on the issues they are requesting to be reviewed.

Senator Harb: Was value for money part of what you looked at in terms of what they are trying to do?

Ms. Fraser: It was in the sense of whether they have indicators to measure their own performance, how the board oversees that and how it assesses the performance of the corporation. We ourselves do not do any evaluations on effectiveness.

Senator Harb: In paragraph 6 of your brief, you state:

> The Corporation has sound systems and practices in areas such as governance, strategic planning, human resources, and financing activities.

The BDC came to us yesterday, and one thing they asked was to improve on governance. You are saying they are doing a good job, but they seem to be going beyond the call of duty in asking for more improvement to governance. The improvement they are requesting is a change to the act so they will be able to give the board of directors the ability to delegate power to its committees. Some of my colleagues raised questions about that. Will this improve or take away from governance? Was this something that your report tackled?

Le sénateur Kochhar : La BDC verse un dividende assez élevé au gouvernement. C'est une bonne chose, mais cela ne fait pas vraiment partie de sa mission. Sa mission consiste à aider les PME en prenant un certain degré de risque. Au lieu de verser un dividende aussi important, croyez-vous que la Banque devrait prendre encore plus de risques afin d'aider la petite entreprise?

Mme Fraser : Comme vous le savez, le Bureau est très prudent quand il s'agit de formuler des observations sur la politique. Il est clair que l'équilibre à établir entre la rentabilité et le risque relève de la politique.

Le président : Sénateurs, si vous avez des questions que nous n'avons pas eu l'occasion de poser aux représentants de la BDC, nous pouvons toujours leur demander de revenir. C'est peut-être nécessaire, ou peut-être pas.

Le sénateur Harb : J'ai eu le plaisir de siéger à un comité avec notre vérificatrice générale. Je sais qu'elle est sévère, équitable, crédible et raisonnable. Je sais aussi que, d'ordinaire, elle ne fait jamais de compliments face à l'incompétence. La BDC peut être fière de ce que vous avez dit ce matin. Je tiens à vous remercier.

Avez-vous eu l'occasion de jeter un coup d'œil aux propositions faites par la BDC en ce qui concerne la modification de la loi?

Mme Fraser : Je crois que beaucoup de gens seraient surpris d'apprendre que le fait de recevoir une opinion ne signalant pas d'importants problèmes n'est pas très courant dans les sociétés d'État. Beaucoup d'entre elles connaissent des problèmes sérieux. C'est effectivement un rapport très positif sur la gestion de la BDC.

J'ai en main le document produit par la Banque, mais nous n'avons procédé à aucune analyse. Nous n'avons pas d'observations à formuler sur les aspects qu'elle souhaite voir modifier.

Le sénateur Harb : Est-ce que l'optimisation des ressources faisait partie de votre examen?

Mme Fraser : Nous avons cherché à déterminer si la BDC avait des indicateurs pour mesurer son propre rendement, si le conseil d'administration supervise la définition de ces indicateurs et comment il évalue le rendement de la Banque. Nous ne faisons pas nous-mêmes des évaluations de l'efficacité.

Le sénateur Harb : Au paragraphe 6 de votre exposé, vous dites :

> La Banque possède des moyens et des méthodes efficaces notamment en matière de gouvernance, de planification stratégique, de gestion des ressources humaines et de financement.

Les représentants de la BDC qui ont comparu devant nous hier nous ont dit que la gouvernance était justement une des choses à améliorer. De votre côté, vous dites qu'ils font du bon travail. Ils font peut-être du zèle en souhaitant une meilleure gouvernance. L'amélioration qu'ils demandent, c'est une modification de la loi autorisant le conseil d'administration à déléguer des pouvoirs à ses comités. Certains de mes collègues ont posé des questions à ce sujet. Est-ce que cela améliorerait la gouvernance ou l'affaiblirait? Abordez-vous ce sujet dans votre rapport?

Ms. Fraser: It was not something we looked at specifically. We looked more at the questions of the competency of the board, how board appointments were made, the information that the board would receive to carry out their oversight responsibilities.

I may be incorrect in this, but my understanding is that the law is quite prescriptive in the delegation that the board can make, only to an executive committee, whereas most boards today would have a number of committees, such as governance, HR and audit. The normal practice for most of those boards would be to delegate to various committees, so this was a way to modernize the act.

Senator Ringuette: In paragraph 10 of your brief, you say:

> . . . while BDC has improved its strategic planning for information technology (IT), it lacks performance indicators, an overall IT security policy, and cost/benefit analyses for some of its IT projects.

Yesterday, BDC told us that they had $1.2 billion in venture capital invested in 450 high-tech companies. Is that the link that you are implying in paragraph 10, that there is a lack of cost-benefit analyses for the investment done in those high-tech companies?

Ms. Fraser: This is really about BDC's own internal information technology. When they do projects, they need to do better cost-benefit analysis internally. It was not related to their investments.

Senator Ringuette: Investment in SMEs?

Ms. Fraser: No.

[*Translation*]

Senator Massicotte: Thank you for being here this morning. Your role is very important. This is not necessarily an easy topic because the role of the business and the need relative to the market must always be determined.

When you look at the recommendations, they say they are satisfied with the role provided for under the legislation and they want to increase their authority and power. Earlier you answered that you had not examined that aspect, but since you have a very good understanding of the business, I want an opinion on those topics. You are very competent and very skilful. We constantly talk about that, with all the praise you received. I would like to discuss certain recommendations with you.

Earlier you commented on the need for committees on the board of directors. An argument can be made for modernization. The board can often delegate authorities. I get the impression that is not the case.

Mme Fraser : Ce n'est pas une chose que nous avons examinée en particulier. Nous nous sommes souciés davantage de la compétence du conseil d'administration, de la nomination de ses membres et de l'information qu'ils reçoivent pour s'acquitter de leurs fonctions de supervision.

Je me trompe peut-être, mais j'ai bien l'impression que la loi prescrit assez rigoureusement les délégations de pouvoirs que le conseil d'administration est autorisé à faire, et ce, uniquement à son bureau. Aujourd'hui, la plupart des conseils d'administration ont des comités responsables, par exemple, de la gouvernance, des ressources humaines et de la vérification. Il est courant que la plupart des conseils délèguent des pouvoirs à leurs différents comités. Ce serait donc une façon de moderniser la loi.

Le sénateur Ringuette : Au paragraphe 10 de votre exposé, vous dites :

> [...] même si la Banque a amélioré sa planification stratégique visant les technologies de l'information, elle ne dispose toujours pas d'indicateurs de rendement dans ce domaine, ni d'une politique générale de sécurité des TI, ni d'analyses coûts-avantages pour certains de ses projets informatiques.

Hier, les représentants de la BDC nous ont dit qu'ils ont investi 1,2 milliard de dollars de capital de risque dans 450 entreprises de haute technologie. Est-ce là l'explication de ce que vous dites au paragraphe 10? Les analyses coûts-avantages relatives aux investissements dans ces entreprises de haute technologie sont-elles insuffisantes?

Mme Fraser : Nous parlons plutôt des services informatiques internes de la BDC. Nous avons dit que lorsque la Banque réalise des projets, elle doit faire à l'interne de meilleures analyses coûts-avantages. Notre observation n'est pas liée aux investissements de la Banque.

Le sénateur Ringuette : Les investissements dans les PME?

Mme Fraser : Non.

[*Français*]

Le sénateur Massicotte : Je vous remercie d'être présente ce matin, votre rôle est très important. Ce sujet n'est pas nécessairement facile parce qu'il faut toujours déterminer le rôle de l'entreprise et le besoin relatif au marché.

Lorsqu'on regarde leurs recommandations, ils disent qu'ils satisfont le rôle prévu dans la législation et ils veulent augmenter leur autorité et leur pouvoir. Vous avez répondu tantôt que vous n'avez pas étudié cet aspect, mais étant donné que vous comprenez très bien l'entreprise, je veux une opinion sur ces sujets? Vous êtes très compétente et très habile. On en parle continuellement avec tous les éloges que vous recevez. J'aimerais avoir une discussion avec vous sur certaines recommandations.

Vous avez fait des commentaires tantôt sur le besoin de comités au conseil d'administration. L'argument peut être fait concernant la modernisation. Souvent le conseil peut déléguer des autorités. J'ai l'impression que ce n'est pas le cas.

However, as regards the additional tools, this brings back a memory for me. BDC and EDC were recently questioned about their specific role of promoting the Canadian economy, a very important and highly justified role, in my view. When they testified before us, they explained that those powers were temporary because there was no expertise in that area. I found that somewhat amusing: when something is temporary, it often becomes permanent. One of the authorities they are seeking concerns new tools. They are talking about making loans to trusts. That is not threatening. It should be allowed, but I believe that, in this way, they are seeking a power, after obtaining a temporary authority; they want to have permanent discretion in this role. Do you have an opinion on that aspect? Why does the Business Development Bank of Canada want more permanent discretion?

According to the information we have received, the market in Canada has recovered quite well. Is there a reason to give the Business Development Bank these tools?

Ms. Fraser: Mr. Chair, we cannot comment on that subject. The corporation must clearly explain the need, and then it is up to parliamentarians to decide whether or not the mandate should be amended. We did not conduct a study on that, and it would be inappropriate on our part to discuss it.

The Chair: Do you want to try another question?

Senator Massicotte: Yes, I expected that answer. Indeed, in your report, you say you are very satisfied with the controls and you note a few deficiencies that they should examine, particularly in the area of consultation. You made no comments on venture capital. Do you have any comments on that subject? Are the criteria adequate?

Ms. Fraser: Our colleagues who examined that subject will answer that question.

Gérald Daly, Associate, Raymond Chabot Grant Thornton: With regard to the matter of venture capital, when we did our work, the Business Development Bank of Canada had just reassessed its venture capital position and had just received an important study report on how to do that. At the time we did our work, the Business Development Bank of Canada had already put in place some of the recommendations of the report in question and was implementing others. It was much too early to be able to comment. That is why you have no specific comments on the success of those changes in the report.

The situation may be different one year later, but, at the time of the report, little was said apart from what they put in place. We cannot say whether that worked or not.

Senator Massicotte: You are talking about the Mackenzie report?

Mr. Daly: No, that is another report that dates back three years.

Senator Massicotte: Mackenzie is the more recent.

Mr. Daly: We did not examine it because that was not part of our mandate.

Toutefois, pour les outils additionnels, cela me ramène un souvenir. Récemment, on a questionné la BDC et l'EDC sur leur rôle particulier d'inciter l'économie canadienne, un rôle très important et très justifié, à mon avis. Quand ils ont témoigné devant nous, ils nous ont expliqué que ces pouvoirs étaient temporaires parce qu'il n'y avait pas d'expertise dans ce sens. Cela m'a fait sourire un peu : lorsque c'est temporaire, cela devient souvent permanent. Une des autorités qu'ils recherchent, ce sont des nouveaux outils. Ils parlent de faire des prêts à des fiducies. Ce n'est pas menaçant. On devrait permettre cela mais je pense qu'ils cherchent aussi un pouvoir, après avoir obtenu une autorité temporaire, ils veulent avoir une discrétion plus permanente vers ce rôle. Avez-vous une opinion sur cet aspect? Pourquoi est-ce que la Banque de développement du Canada veut-elle une discrétion plus permanente?

Selon les informations que nous recevons, le marché est rétabli pas mal bien au Canada. Est-ce qu'il y a une raison de donner ces outils à la Banque de développement du Canada?

Mme Fraser : Monsieur le président, on ne peut pas commenter ce sujet. La société doit bien expliquer le besoin et, par la suite, c'est aux parlementaires de décider si le mandat doit être modifié ou non. Nous n'avons pas fait d'étude là-dessus et il serait inapproprié de notre part d'en discuter.

Le président : Voulez-vous tenter une autre question?

Le sénateur Massicotte : Oui, je m'attendais à cette réponse. Effectivement dans votre rapport, vous êtes très satisfaite des contrôles et vous soulevez quelques lacunes qu'ils devraient étudier, surtout dans le domaine de la consultation. Vous n'avez pas fait des commentaires sur le capital de risque. Avez-vous des commentaires à ce sujet? Est-ce que les critères sont adéquats?

Mme Fraser : Nos collègues, qui ont étudié ce sujet, vont répondre à cette question.

Gérald Daly, associé, Raymond Chabot Grant Thornton : En ce qui a trait à la question du capital de risque, au moment où on a fait notre travail, la Banque de développement du Canada venait de réévaluer sa position en capital de risque et venait de recevoir une étude importante sur la façon de le faire. Au moment où on a fait notre travail, la Banque de développement du Canada avait déjà mis en place certaines recommandations du rapport en question et était en train d'en mettre d'autres en vigueur. C'était beaucoup trop tôt pour pouvoir commenter. C'est pour cela que dans le rapport vous n'avez pas des commentaires particuliers sur la réussite de ces changements.

Un an plus tard, c'est peut-être autre chose, mais au moment du rapport, on a dit peu de choses sauf ce qu'ils ont mis en place. On ne peut pas dire si cela a fonctionné ou non.

Le sénateur Massicotte : Vous parlez du rapport Mackenzie?

M. Daly : Non, c'est un autre rapport qui date de trois ans.

Le sénateur Massicotte : Mackenzie, c'est plus récent.

M. Daly : On ne l'a pas étudié parce que ce n'était pas dans le cadre de notre mandat.

Senator Massicotte: Yesterday we were told that the Mackenzie report revealed a large number of deficiencies in their practice in the Canadian market, and that will be corrected. That will be beneficial in future, and that will indeed be done. Our reaction is somewhat cynical because we heard the same thing regarding the review six years ago.

You said there was another one three years ago. I assume it was good, but no, because they continued to lose money, $100 million or more in 2008, I believe? That is not an alert for you?

Mr. Daly: I cannot comment on the financial loss because we did not work on that. We realized that the best practices had been proposed to them. They were put in place. A better practice makes it possible to work better but does not guarantee success.

Senator Massicotte: They are working well, but the results are good for nothing.

Mr. Daly: They are working well.

[*English*]

Senator Moore: To follow up on what Senator Massicotte was asking, you do not look at the losses; is that correct?

Mr. Daly: We did not examine the losses that occurred after.

Senator Moore: After your 2008 period of examination.

Mr. Daly: Right.

Ms. Fraser: We are aware of the financial results because we audit the financial statements each year. However, the fact that there are losses is not necessarily a bad thing. It depends on the mandate that they are trying to fulfill, the risk. Again, it comes back to whether they have adequately defined their public policy role and the role they should be playing in the market in establishing the performance indicators.

Senator Moore: They went up substantially the next year, so I thought you would have flagged that and wondered why.

Do you look at the capital base of BDC, whether they have sufficient paid-in capital?

Ms. Fraser: Again, that is really a policy decision of government. I know that this is one of the issues they are suggesting be revised, but we have not looked at the adequacy of that.

Senator Moore: They are looking for the ceiling for paid-in capital to be removed altogether. As I said yesterday, I am kind of old fashioned. I think that when they want to spend the public's money, they should come to Parliament to seek a sum and justify why. Do you think they should be given a blank cheque in that regard?

Ms. Fraser: Again, that would be a decision for you to make.

Le sénateur Massicotte : Hier, on s'est fait dire que le rapport Mackenzie a soulevé une tonne de lacunes de leur pratique dans le marché canadien et cela va être corrigé. Dans le futur, cela va être profitable et on va bien faire cela. Notre réaction est un peu cynique parce qu'il y a six ans on a entendu la même chose pour la révision.

Vous dites qu'il y en a eu un autre il y a trois ans. Je présume qu'il était bon mais non, car ils ont continué à perdre de l'argent, 100 millions de dollars ou plus, en 2008, je crois? Cela ne vous alerte pas?

M. Daly : Je ne peux pas commenter sur la perte d'argent car on n'a pas fait de travail là-dessus. On a réalisé que les meilleures pratiques leur avaient été proposées. Elles ont été mises en place. Une meilleure pratique permet de mieux travailler, mais ne garantit pas le succès.

Le sénateur Massicotte : Ils travaillent bien, mais les résultats sont bons à rien.

M. Daly : Ils travaillent bien.

[*Traduction*]

Le sénateur Moore : Pour faire suite aux questions du sénateur Massicotte, vous avez bien dit que vous ne vous occupez pas des pertes, n'est-ce pas?

M. Daly : Nous n'avons pas examiné les pertes subies après.

Le sénateur Moore : Après votre période d'examen de 2008?

M. Daly : C'est exact.

Mme Fraser : Nous sommes au courant des résultats financiers parce que nous faisons chaque année la vérification des états financiers. Toutefois, le fait qu'il y ait des pertes n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Tout dépend du mandat dont il faut s'acquitter et des risques pris. Encore une fois, nous revenons à la question de savoir si la Banque a correctement défini son rôle d'intérêt public et les fonctions qu'elle doit remplir sur le marché en établissant des indicateurs de rendement.

Le sénateur Moore : Les pertes ont sensiblement augmenté l'année suivante. Je pensais que vous l'auriez noté et que vous auriez posé des questions sur les motifs.

Vous occupez-vous du capital de base de la BDC? Cherchez-vous à déterminer si son capital versé est suffisant?

Mme Fraser : Encore une fois, il s'agit d'une décision stratégique du gouvernement. Je sais que c'est l'un des aspects que la Banque voudrait voir réviser, mais nous n'avons pas examiné le bien-fondé de sa demande.

Le sénateur Moore : La Banque voudrait que le plafond du capital versé soit purement et simplement supprimé. Comme je l'ai dit hier, je suis un peu vieux jeu. J'estime que si la BDC souhaite dépenser des fonds publics, elle devrait s'adresser au Parlement et expliquer ses raisons. Croyez-vous qu'on devrait lui donner carte blanche à cet égard?

Mme Fraser : Encore une fois, c'est une décision qui vous appartient.

Senator Moore: I made my decision. I want to know what the auditor thinks.

Ms. Fraser: I have some sympathy for their position in that they are currently very close to the limit in the act. Should there be another need to inject capital, the process to change the act can be long. I think if there were to be another economic action plan, they would then need to modify their act in order to increase the limit. I can understand that as being a concern. Whether or not a limit should be established is really a decision to be made here. Each time capital is injected, of course, they have to go through a whole process.

Senator Moore: We passed the legislative part very quickly, through both houses, recognizing the times and the economic needs. That went through in a matter of weeks. It is interesting that yesterday, when they gave the breakdown of when they put the money out and how much, most of it was put out this year. I found that surprising. It was not 2008 or 2009; it was just this year.

I realize you are not involved in the policy part, but thanks for your indications.

The Chair: Is there a general practice among Crown corporations? Do you know of Crown corporations where there is no limit, or do they generally have a limit?

Ms. Fraser: My feeling is that they would have a limit. We have not done a study on it, but my impression is they would have a limit.

Senator Gerstein: The Business Development Bank of Canada Act describes the criteria that must be used in order for them to offer a loan or a guarantee to a client. I understand that the first criteria of offering a loan is whether that person is engaged or is about to engage in an enterprise in Canada. That is crystal clear. The bank came before us and asked to change their mandate, the act, to suggest that it would denote a benefit to Canada. That is not so crystal clear.

I suspect that that is very much a policy issue. However, from an audit point of view, I would be interested in how an auditor looks at a situation from the perspective of something that is crystal clear to one that is not so clear?

Ms. Fraser: The senator is very correct that this is an issue of policy. It is a very good question. How would the corporation, or perhaps Parliament, articulate what is a benefit to Canada? That would be the question the auditor would ask. What are your criteria to establish what is a benefit to Canada, and how do you know if something is a benefit to Canada? If that were not clear, the auditor would certainly raise a question about some of the activities that would be going on.

Senator Gerstein: That was a very helpful answer, I might say. It leads me to your report.

Le sénateur Moore : J'ai déjà pris ma décision. Je voulais savoir ce que la vérificatrice en pense.

Mme Fraser : Je comprends un peu la position de la Banque, qui est actuellement très proche de la limite fixée dans la loi. S'il est nécessaire d'injecter davantage de capital, le processus consistant à modifier la loi peut être long. S'il y avait un autre plan d'action économique, la BDC aurait besoin d'une modification de la loi pour majorer le plafond. Je peux comprendre la difficulté que cela représente pour elle. La question à trancher est de savoir s'il convient ou non de fixer une limite. Bien sûr, chaque fois qu'il faut injecter du capital, la Banque doit passer par tout un processus.

Le sénateur Moore : Les deux Chambres ont adopté très rapidement les mesures législatives nécessaires, reconnaissant les délais et les besoins économiques. Cela s'est fait en l'espace de quelques semaines. Il est intéressant de noter que lorsque les représentants de la Banque nous ont donné hier la ventilation des fonds déboursés, nous avons découvert que la plus grande partie de l'argent a été accordée cette année. J'ai trouvé cela surprenant. Cela ne s'est pas fait en 2008 ou en 2009. C'était juste cette année.

Je comprends bien que vous ne vous occupez pas de la politique, mais je vous remercie pour vos commentaires.

Le président : Y a-t-il des pratiques courantes dans le cas des sociétés d'État? Connaissez-vous des sociétés d'État dont le capital n'est assujetti à aucune limite? Ou bien ont-elles en général un plafond?

Mme Fraser : J'ai l'impression qu'il y a en général un plafond. Nous n'avons pas fait d'études à ce sujet, mais je crois bien que des limites sont définies.

Le sénateur Gerstein : La Loi sur la Banque de développement du Canada décrit les critères sur lesquels la Banque doit se fonder pour offrir un prêt ou une garantie à un client. Je pense que le premier critère est que la personne en cause exploite ou est sur le point d'exploiter une entreprise au Canada. Ce critère est parfaitement clair. Lors de leur comparution hier, les représentants de la Banque ont demandé que leur mandat, tel qu'il figure dans la loi, soit modifié pour préciser que le premier critère se fonde sur l'avantage pour le Canada, ce qui n'est pas aussi clair.

Je soupçonne que c'est encore là une question de politique. Toutefois, j'aimerais savoir comment des vérificateurs examinent la situation sur la base de critères parfaitement clairs, d'une part, ou pas très clairs, de l'autre.

Mme Fraser : Le sénateur a bien raison de dire que c'est une question de politique. C'est aussi une très bonne question. Que ce soit pour une entreprise ou pour le Parlement, on peut se demander comment définir l'avantage pour le Canada. C'est une question que les vérificateurs se poseraient. Quels sont les critères établis pour déterminer l'avantage pour le Canada? Comment savoir si une chose est avantageuse pour le Canada? Si les réponses ne sont pas claires, les vérificateurs se poseraient certainement des questions sur certaines des activités de l'organisation.

Le sénateur Gerstein : Je dirais que c'est une réponse très utile. Cela me ramène à votre rapport.

When a business sees an opportunity, I am sure time is of the essence in most cases. I suspect that in many cases a loan delayed might as well be a loan denied.

I am interested in paragraph 9 of your brief where you say:

> BDC needs more comprehensive indicators of performance in order to evaluate the effectiveness of its consulting strategy.

Do you have any thoughts in respect of indicators they might have as to how or how long it takes to process a loan? Could things be done to speed up the process? Are there any indicators at all that you are aware of? You refer specifically to the consulting strategy, and I am interested in the process of getting a loan approved.

Ms. Fraser: I will ask Ms. Cheng to respond.

Nancy Cheng, Assistant Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: The senator is referring to the consulting indicators. They are the non-financial activities, so that is not when they actually would provide term loans, for example. That is when they provide the management capacity. As an entrepreneur grows, one of the lines of business that BDC engages in is to provide that management expertise. That is different from the letting of loans. What you are talking about falls under finance activities, the loan-lending activities. They do have detailed processes and policies in terms of when loans should be let and the delegation to the different levels so that these processes are not held up forever.

One of the problems with small businesses in terms of engaging with large institutions is you have to get approval at a fairly high up level. That often causes delay, and small businesses need cash flow to move forward. BDC is cognizant of that fact.

Part of their regular activities is ongoing surveys to understand needs. When we were doing our special examination, they were actually going through some business engineering. They were looking at their business processes to see how they could expedite loan lending without necessarily jeopardizing the commercial aspect, because they have to be self-sufficient as well.

If you look at their line of business, they are in a well-established business whereby they know what they are doing. Over the course of time, you can see their loan portfolio grow and their loan loss provision has been pretty stable, which we can see from our financial audits. They know how to assess and manage risk, and they price according to that risk.

Senator Gerstein: That is not my question. When you talk about forever, forever can even be past next week. That may be forever to someone looking for a loan approval. I am not suggesting one approves a loan in days.

Lorsqu'une entreprise se rend compte de l'existence d'une occasion, je suis sûr que le facteur temps est critique dans la plupart des cas. Je soupçonne que, le plus souvent, un prêt retardé ne vaut pas mieux qu'un prêt refusé.

Vous dites au paragraphe 9 de votre exposé :

> La BDC a besoin d'indicateurs de rendement plus complets afin d'évaluer l'efficacité de sa stratégie de consultation.

Avez-vous des observations à formuler au sujet des indicateurs que la Banque pourrait avoir concernant les délais de traitement d'un prêt? Y aurait-il quelque chose à faire pour accélérer le processus? Y a-t-il, à votre connaissance, des indicateurs quelconques à cet égard? Vous parlez en particulier de la stratégie de consultation. Je m'intéresse au processus d'approbation des prêts.

Mme Fraser : Je vais demander à Mme Cheng de répondre.

Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada : Le sénateur parle des indicateurs de consultation qui concernent les activités non financières de la Banque. Ces activités ne comprennent donc pas le traitement des prêts, par exemple. Elles ont trait aux services de gestion. Quand une entreprise prend de l'expansion, l'un des secteurs d'activité de la BDC consiste à la faire profiter de son expertise en gestion. C'est un secteur distinct de celui de l'octroi des prêts. Ce dont vous parlez s'inscrit dans les activités financières de la Banque. Celle-ci a des politiques et des processus détaillés sur les conditions d'approbation des prêts et sur les délégations de pouvoirs accordées aux différents niveaux pour accélérer le processus.

L'un des problèmes qui se posent lorsqu'une petite entreprise est en rapport avec une grande organisation, c'est qu'il faut obtenir des approbations à un niveau assez élevé. Cela occasionne souvent des retards. Évidemment, les petites entreprises ont besoin de liquidités pour agir. La BDC est consciente de ce fait.

Dans le cadre de ses activités courantes, la Banque fait des enquêtes pour comprendre les besoins. Pendant que nous procédions à notre examen spécial, elle était en fait en train de repenser ses processus administratifs en vue d'accélérer l'approbation des prêts sans pour autant compromettre les objectifs commerciaux, puisque la Banque doit aussi être financièrement autonome.

Si vous examinez ses secteurs d'activité, vous constaterez qu'elle travaille dans un domaine bien établi qu'elle connaît très bien. Au fil des ans, son portefeuille de prêts s'est développé tandis que sa provision pour prêts douteux restait assez stable. Nous pouvons nous en rendre compte au cours de nos vérifications financières. La Banque sait évaluer et gérer le risque. Elle fixe ses prix en conséquence.

Le sénateur Gerstein : Vous n'avez pas répondu à ma question. Quand on dit qu'une chose prend une éternité, l'éternité ne va peut-être pas au-delà de la semaine prochaine. Pour quelqu'un qui attend l'approbation d'un prêt, une ou deux semaines peuvent représenter une éternité. Je ne dis pas non plus qu'il faut approuver un prêt en l'espace de quelques jours.

My question is: Do you look at indicators of performance whereby you review and comment on the time it takes for a loan to be approved by BDC, and do you view it positively or negatively?

Ms. Cheng: That is the aspect that Ms. Fraser talked about, getting to the evaluation of how well they do their business. The focus of the special examination is how they do their business and the measures involved. They do have measures in their financing activities so that they can track and see how long it is taking for loans to be let and whether that is reasonable.

Senator Gerstein: Do you comment on that at all? Do you have any reaction? Do you think it is a little long, a little short?

Ms. Cheng: No. We comment on the fact that they have processes to monitor and that they do review that.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: In fact, I have three questions, but I am going to combine the first two to speed up the process.

First, I would like to know whether, in your evaluation, you looked at and compared other development banks of other countries. Second, I would like to know the role of Raymond Chabot as opposed to that of your office. What is the role of each of the two entities?

Ms. Fraser: First, we did not conduct a comparison with other, similar banks. This is really an assessment or review of the processes of the Business Development Bank of Canada.

As for our roles, we are joint auditors. In the auditing of financial statements, both entities sign the opinion. We plan the mandates together. We share the work. This is really a joint effort by the firm with the Office of the Auditor General. We have joint mandates in four or five Crown corporations. That has been the case for a very long time in a number of mandates. I think it works well. We share at times different types of expertise, and we divide up the work roughly evenly. The opinion is obviously an opinion of both parties.

Senator Hervieux-Payette: My last question is related to activities.

Some contractors apparently criticize, saying that the bank is too conservative — that is a somewhat immoral word here — with regard to the level of risk they are prepared to accept for small and medium enterprises. Perhaps we should say small rather than medium-size enterprises because the medium-size businesses came a few years ago.

Yesterday it was explained to me why they had 23 funds in which they were investing $330 million in venture capital. A portion of those funds is not administered directly. Did you examine that?

Ma question est la suivante : examinez-vous les indicateurs de rendement relatif aux délais de traitement des prêts? Avez-vous une opinion positive ou négative au sujet des délais actuels de la Banque?

Mme Cheng : C'est un aspect dont Mme Fraser a parlé, à savoir l'évaluation de l'efficacité dont la Banque fait preuve dans son travail. L'examen spécial était concentré sur la façon dont la BDC travaille et sur les indicateurs mis en place. La Banque dispose d'indicateurs ayant trait à ses activités de financement qui lui permettent de déterminer les délais de traitement des prêts et la mesure dans laquelle ils sont raisonnables.

Le sénateur Gerstein : Formulez-vous des observations à ce sujet? Avez-vous une réaction quelconque? Trouvez-vous ces délais un peu trop longs, un peu trop courts?

Mme Cheng : Non. Nous formulons des observations sur la question de savoir si la Banque a des processus permettant de surveiller ce qui se passe et si elle s'en sert correctement.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette : En fait, j'ai trois questions à poser, mais je vais joindre les deux premières, pour accélérer le processus.

Premièrement, j'aimerais savoir si, lors de votre évaluation, vous avez regardé et comparé avec d'autres banques de développement d'autre pays. Deuxièmement, j'aimerais connaître le rôle de Raymond Chabot versus le rôle de votre bureau. Quel rôle a chacune des deux entités?

Mme Fraser : D'abord, on ne fait pas de comparaison avec d'autres banques semblables. C'est vraiment une évaluation ou une revue des processus de la Banque de développement du Canada.

Quant à nos rôles, nous sommes des vérificateurs conjoints. Au niveau de la vérification des états financiers, les deux entités signent l'opinion. On planifie les mandats ensemble. On partage le travail. C'est vraiment un travail conjoint du cabinet avec le Bureau du vérificateur général. On a des mandats conjoints dans quatre ou cinq sociétés d'État. Cela existe depuis très longtemps dans plusieurs des mandats. Je trouve que cela fonctionne bien. On partage des expertises parfois différentes et on divise le travail à peu près également. Évidemment, l'opinion est une opinion des deux parties.

Le sénateur Hervieux-Payette : Ma dernière question est reliée aux activités.

Apparemment, certains entrepreneurs critiquent, disant que la banque serait trop conservatrice — c'est un mot un peu immoral ici — concernant le niveau de risque qu'ils sont prêts à accepter pour les petites et moyennes entreprises. Peut-être devrait-on dire les petites entreprises plutôt que les moyennes, parce que, généralement, les moyennes sont venues il y a quelques années.

Hier, on m'a expliqué pourquoi ils avaient 23 fonds dans lequel ils investissaient les 330 millions de dollars dans le *venture*. Une partie de ces fonds n'est pas administré directement. Avez-vous examiné ceci?

I am not questioning the fact that they did not make a lot of money or that they did not achieve a return because that is not expected in this field.

I would like to know whether the fact that a portion of their equity — it is not they who manage, but rather outside funds where they invest together — increases their performance.

That somewhat reflects that Senator Kochhar said about paying a dividend; it is clear that, if they took more risks, perhaps they would pay fewer dividends. Does the measure you take tell us that they acted as a good parent would on behalf of Canadian citizens? Are they too rigid in their lending arrangement? Is there a subjective aspect to this?

That is why I am asking the question. Ultimately, how do we answer people who say: "I submitted my file and these people are asking for the moon; I am a small business; I cannot meet these criteria." In your view, when you looked at files, are they really so similar to those of the major banks that, to all intents and purposes, the major banks could do the work?

Ms. Fraser: As I mentioned earlier, this is really a decision by the board on the role the bank should play with regard to their public policy and the balance that must be struck between the level of risk they assume and profitability. Obviously, they have certain expectations of the Department of Finance and certain expectations with regard to their financial performance.

We do not comment on whether the balance is appropriate or not. Did they strike one? Did they clearly define the role together with the performance indicators that we would expect to see in a Crown corporation? As we all know, if it was simply a financial indicator, there would be no reason to have a Crown corporation. The private sector can do it.

So they have quite a specific mission. The idea is not to complement the private sector. They must clearly define that mandate. We note that they invest specifically in businesses or in funds; that, once again, is a decision that the board of directors and managers of the corporation must make; it is not for us to comment on that.

The only thing that we can say is this: did they do a good job of evaluating those methods? Are they well aware of the risks and terms and conditions? Apart from that, it is really a decision by the administration.

Senator Hervieux-Payette: So you did not study where they had put money in the funds?

Ms. Fraser: Not to question the model of mechanism that they should use, no.

The Chair: For clarification purposes, if the bank or another institution that you are auditing had made an investment outside its mandate, would that result in a comment on your part?

Je ne questionne pas le fait qu'ils n'ont pas fait beaucoup d'argent et qu'ils n'ont pas eu un rendement, parce que, dans ce domaine, on ne s'attend pas à cela.

Je voudrais savoir si le fait qu'une partie de leur équité — ce n'est pas eux qui le gèrent mais des fonds à l'extérieur où ils investissent ensemble — augmente leur performance?

Cela rejoint un peu ce que le sénateur Kochhar disait, le fait de payer un dividende, c'est sûr que s'ils prenaient plus de risques, peut-être qu'ils paieraient moins de dividendes. Est-ce que la mesure que vous prenez nous dit qu'ils ont agi en bon père de famille pour les citoyens canadiens? Sont-ils trop rigides dans leur formule de prêt? Il y a un côté subjectif là-dedans?

C'est pour cela que je pose la question. Somme toute, qu'est-ce qu'on répond aux gens qui disent : « J'ai soumis mon dossier et ces gens me demandent la lune, je suis une petite entreprise, je ne peux pas remplir ces critères. » Selon vous, lorsque vous avez regardé des dossiers, est-ce qu'ils sont vraiment tellement proches des grandes banques que, à toutes fins pratiques, les grandes banques pourraient faire le travail?

Mme Fraser : Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, c'est vraiment une décision du conseil sur le rôle que la banque doit jouer par rapport à leur politique publique et l'équilibre qui doit être fait entre le niveau de risque qu'ils assument et la rentabilité. C'est sûr qu'ils ont certaines attentes du ministère des Finances et certaines attentes quant à leur performance financière.

Nous ne commentons pas si l'équilibre est approprié ou non. Est-ce qu'ils en ont établi un? Est-ce qu'ils ont bien défini le rôle avec les indicateurs de performance qu'on s'attendrait de voir dans une société d'État? Comme on sait tous, si c'était simplement un indicateur financier, il n'y aurait pas de raison d'avoir une société d'État. Le secteur privé peut le faire.

Alors ils ont une mission assez spécifique. Il ne s'agit pas de complémenter le secteur privé. Ils doivent bien définir ce mandat. On note qu'ils ont fait du progrès. Quand ils investissent spécifiquement dans des entreprises ou dans des fonds, encore là c'est une décision que doit prendre le conseil d'administration et les gestionnaires de la société, ce n'est pas à nous de commenter là-dessus.

La seule chose qu'on peut dire est la suivante : est-ce qu'ils ont bien évalué ces méthodes? Est-ce qu'ils sont bien conscients des risques et modalités? À part de cela, c'est vraiment une décision de l'administration.

Le sénateur Hervieux-Payette : Donc, vous n'avez pas étudié où ils avaient mis l'argent dans les fonds?

Mme Fraser : Pas pour questionner le modèle de mécanisme qu'ils devraient utiliser, non.

Le président : Pour fins de clarification, si la banque ou une autre institution, dont vous faites la vérification, avait fait un investissement en dehors de son mandat, cela donnerait lieu à un commentaire de votre part?

Ms. Fraser: Absolutely. And in a case like that, we would especially question the corporation's governance. How is it possible that an investment like that can be made because there will obviously have been a deficiency somewhere.

The Chair: For example, if an investment had been made outside Canada, an investment in a business located outside Canada, would that result in a comment by your office?

Ms. Fraser: Yes, we would have noted something like that as well even in our financial audit.

[*English*]

Senator Greene: The period of your examination was January 2008 to September 2008, two years ago or more. That was at the tail end of one of the longest and strongest economies we have had in a long time. Conditions were changing then, but now we know that they have indeed changed. We are in a different economy than we were during the time when you did your report.

I am happy to note that this is a very glowing report of the BDC. However, at the same time, we are beginning to hear a lot of frustration from business regarding the BDC and its practices.

I will ask you a hypothetical question. I know it is not fair, but I will ask it anyway because I think it is a most important question. We are in a different economy now from the time covered in your report. In your assessment of the tools uses by the BDC, its measures and processes, are they up to the requirements of a changed economy? Should they be different?

Ms. Fraser: Mr. Chair, I suspect the senator knows what my response will be.

The Chair: He lives in hope.

Ms. Fraser: We really cannot answer that question unless we were to go in with a completely different kind of review than even the special examination that we did. It would have to be a review of the effectiveness of the corporation, which our mandate precludes us from doing.

The only thing I could respond to is that in this special examination, we found that the governance practices were sound. One can take some comfort from that. If you have very strong governance and sound practices, and the board is engaged and is getting good information, they should be asking those questions of management to ensure that any required changes are being recognized and dealt with. Beyond that, I would hesitate to comment.

Mme Fraser : Absolument. Et dans un cas comme cela, on questionnerait surtout la gouvernance de la société. Comment est-ce possible qu'un investissement comme cela puisse se produire, parce que, évidemment, il y aura eu une faille en quelque part.

Le président : Par exemple, s'il y avait eu un investissement à l'étranger, un investissement dans une entreprise située en dehors du Canada, est-ce que cela aurait donné lieu à un commentaire de votre bureau?

Mme Fraser : Oui, même dans notre vérification financière, on aurait noté quelque chose comme cela aussi.

[*Traduction*]

Le sénateur Greene : Vous avez procédé à votre examen entre janvier et septembre 2008, il y a deux ans ou un peu plus. Cet intervalle correspondait à la fin de l'une des périodes de prospérité économique les plus longues que nous ayons connues depuis longtemps. Les conditions commençaient alors à changer, mais c'est aujourd'hui que nous savons qu'elles ne sont plus vraiment les mêmes maintenant. Nous avons affaire aujourd'hui à une économie différente de celle qui existait lorsque vous avez produit votre rapport.

Je suis heureux de noter que c'est un rapport très élogieux pour la BDC. Toutefois, nous commençons en même temps à entendre beaucoup d'entreprises se plaindre de la Banque et de ses pratiques.

Je vais vous poser une question hypothétique. Je sais que ce n'est pas très juste, mais je poserais quand même la question parce que je la juge importante. Nous connaissons actuellement une économie différente de celle qui régnait lorsque vous avez rédigé votre rapport. Dans votre évaluation des outils, indicateurs et processus utilisés par la BDC, avez-vous déterminé s'ils sont à la hauteur des exigences d'une économie très changée? Devraient-ils être différents?

Mme Fraser : Monsieur le président, je crois que le sénateur sait quelle sera ma réponse.

Le président : Il vit d'espoir.

Mme Fraser : Nous ne pouvons vraiment pas répondre à cette question à moins de procéder à un examen complètement différent de l'examen spécial que nous avons fait. Il faudrait faire une étude de l'efficacité de la Banque, ce que notre mandat nous interdit de faire.

La seule chose que je puisse vous dire, c'est qu'au cours de notre examen spécial, nous avons constaté que les pratiques de gouvernance étaient saines. Cela est rassurant. En présence d'une gouvernance très forte, de pratiques saines et d'un conseil d'administration engagé et bien renseigné, on peut s'attendre à ce que le conseil pose ce genre de questions aux gestionnaires pour s'assurer qu'ils se rendent compte des changements survenus et agissent en conséquence. Je pense que je n'irai pas plus loin.

Senator Greene: All I am trying to do is to account for the fact that we had a very good report from the BDC and we have a glowing report from you. At the same time, we are beginning to hear a lot of dissatisfaction from BDC's customer base. I am just trying to marry up those two things.

Ms. Fraser: It might be useful for the committee to have the corporation explain how they assess risk, how they make those lending decisions and how they define their public policy role. Have they increased the level of risk they are willing to accept in these economic times?

I suspect that there will always be potential clients who are disappointed that they were refused. Is it reasonable and is the bank aware of that? Has the bank done anything to change their practices, or are they continuing the way they always have? It may be worthwhile to have that discussion with them.

Senator Greene: When we have the BDC back, we will ask you to come back as well.

Ms. Fraser: That might be a little unfair.

Senator Oliver: A number of senators have already asked about performance indicators, and you had a section in your comments today about it. You singled out two things that BDC was doing.

First, they were determining whether their clients were satisfied, which is quite a subjective thing: "We have given you a loan and you said on the phone that you liked the way we did it." The second thing was client retention: "Were we able to retain this client after we gave them a loan, or did they go to some other lender?" Both of those are kind of subjective. There should be something more objective. You used the word "comprehensive," that they need something more comprehensive.

In other audits you have done, what do other corporations do in terms of more objective performance indicators, moving away from subjective things such whether the client is satisfied?

Ms. Fraser: If I may clarify, this was only for the area of management consulting services, not for lending services. We expected to see some indicators as to how their activities in consulting have helped these corporations to maintain, grow or strengthen over time. It is up to them to better assess.

The senator is right: Simply asking whether they are satisfied with the services they received is not enough. They have to show some concrete results from the services they have provided. Is it an increase in profitability perhaps of these corporations? There are some objective indicators that they could use. Do the corporations continue on in business? Are they sustainable? Many of these corporations are fragile. Those could be some of the indicators that they could use.

Le sénateur Greene : Tout ce que j'essaie de faire, c'est signaler que nous avons un très bon rapport de la part de BDC et un rapport très élogieux de chez vous. En même temps, nous commençons à entendre parler de beaucoup d'insatisfaction parmi les clients de BDC. J'essaie tout simplement d'associer ces deux faits.

Mme Fraser : Il pourrait être utile pour le comité que la Banque lui explique de quelle façon elle évalue le risque, prend des décisions au sujet des prêts et définit son rôle en fonction de l'intérêt public. A-t-elle relevé le niveau de risque qu'elle est disposée à accepter dans cette période économique difficile?

Je suppose qu'il y aura toujours des clients éventuels qui sont insatisfaits parce que leur demande a été rejetée. Est-ce raisonnable? La Banque est-elle au courant? A-t-elle fait quelque chose pour changer ses pratiques ou bien continue-t-elle à agir comme elle l'a toujours fait? Il serait probablement utile d'en discuter avec les représentants de la BDC.

Le sénateur Greene : Lorsque nous les ferons revenir, nous vous demanderons de revenir aussi.

Mme Fraser : Ce serait peut-être un peu injuste.

Le sénateur Oliver : Un certain nombre de sénateurs vous ont déjà posé des questions au sujet des indicateurs de rendement. Vous y avez vous-même consacré une partie de votre exposé. Vous avez signalé deux choses que fait la BDC.

Premièrement, elle essaie de déterminer si ses clients sont satisfaits, ce qui est très subjectif. « Nous vous avons accordé un prêt et vous avez dit au téléphone que vous avez bien aimé la façon dont nous l'avons fait. » La seconde chose concernait la fidélisation de la clientèle : « Avons-nous réussi à garder ce client après lui avoir accordé un prêt, ou bien s'est-il adressé à un autre prêteur? » Les deux indicateurs sont plutôt subjectifs. La Banque devrait avoir quelque chose de plus objectif. Vous avez dit qu'elle avait besoin d'indicateurs « plus complets ».

D'après les autres vérifications que vous avez faites, les autres sociétés d'État ont-elles des indicateurs de rendement plus objectifs que la satisfaction de la clientèle?

Mme Fraser : Permettez-moi de préciser que ces observations portaient sur les services consultatifs de gestion et non sur les services de crédit. Nous nous attendions à trouver des indicateurs donnant une idée de la mesure dans laquelle les activités de consultation de la Banque ont aidé les entreprises bénéficiaires à se maintenir, à croître ou à se renforcer avec le temps. Il lui appartient de faire de meilleures évaluations.

Le sénateur a bien raison. Demander aux clients s'ils sont satisfaits des services qu'ils ont reçus est insuffisant. La Banque doit montrer que les services qu'elle a donnés ont abouti à des résultats concrets. Ont-ils entraîné une augmentation de la rentabilité? Il y a des indicateurs objectifs qu'il est possible d'utiliser. Les entreprises bénéficiaires ont-elles réussi à survivre? Demeurent-elles rentables? Beaucoup de ces sociétés sont fragiles. Ce sont là quelques-uns des indicateurs que la Banque pourrait utiliser.

I hesitate to mention others, but I am sure they could look to other financial institutions in the federal government that would have indicators that could help them.

Senator Oliver: They could have comprehensive and objective indicators.

Ms. Fraser: Yes, they could help them in determining this.

The Chair: Does anyone wish to ask one more short question?

[*Translation*]

I would like to thank you, Ms. Fraser and the members of your internal and external team, for being here. You are always an interesting and instructive witness for us. I believe your evidence this morning has greatly assisted the committee in conducting its business.

[*English*]

For the second part of today's meeting, I am pleased to welcome Jean-Michel Laurin, Vice-President of Global Business Policy for Canadian Manufacturers & Exporters.

[*Translation*]

I will let you make your presentation.

Jean-Michel Laurin, Vice-President, Global Business Policy, Canadian Manufacturers & Exporters: Thank you, Mr. Chair. I will be making my comments in English, but I will be pleased to answer questions in either official language.

[*English*]

Thank you for inviting me to appear before the committee on behalf of CME to take part in the 10-year legislative review of BDC.

Before I begin, I would like to say a few words about the association that I have the privilege of representing. Canadian Manufacturers & Exporters is Canada's leading trade industry association and the voice of manufacturing and global business in Canada. Our association represents more than 10,000 leading companies across the country. More than 85 per cent of our members are small- and medium-sized enterprises representing every industrial sector and every sector of export activity.

Manufacturing remains the single largest business sector in the Canadian economy. It is a $500 billion business across Canada, down from $650 billion the year prior to the recession. Companies that make things in Canada account for 13 per cent of Canada's total economic output. Manufacturers still employ 1.8 million Canadians in highly productive high-paying jobs. They pay one third of the taxes levied on Canadian businesses. Their contribution is critical for the wealth generation that sustains the standard of living of each and every Canadian.

J'hésite à en mentionner d'autres, mais je suis sûre qu'elle pourrait trouver des indicateurs utiles auprès d'autres institutions financières fédérales.

Le sénateur Oliver : Elle pourrait avoir des indicateurs complets et objectifs.

Mme Fraser : Oui, elle pourrait s'en servir pour mesurer son rendement.

Le président : Est-ce que quelqu'un d'autre voudrait poser une question très courte?

[*Français*]

Il me reste à vous remercier de votre participation, madame Fraser et les membres de votre équipe interne et externe. Vous êtes toujours un témoin intéressant et instructif pour nous. Je pense que votre témoignage ce matin a beaucoup aidé le comité dans son travail.

[*Traduction*]

Pour la seconde partie de la réunion, je suis heureux de souhaiter la bienvenue à Jean-Michel Laurin, vice-président aux affaires mondiales, Manufacturiers et exportateurs du Canada.

[*Français*]

Je vous laisse faire votre présentation.

Jean-Michel Laurin, vice-président, Affaires mondiales, Manufacturiers et exportateurs du Canada : Merci, monsieur le président. Je vais faire mes commentaires en anglais, mais je me ferai un plaisir de répondre dans l'une ou l'autre des deux langues officielles.

[*Traduction*]

Je vous remercie de m'avoir invité à comparaître devant le comité au nom des Manufacturiers et Exportateurs du Canada pour participer à cette revue législative décennale de la BDC.

Avant de commencer, je voudrais vous dire quelques mots de l'association que j'ai le privilège de représenter. Les Manufacturiers et Exportateurs du Canada constituent l'une des plus importantes associations industrielles du Canada et le porte-parole du secteur manufacturier et des entreprises mondiales du pays. Notre association représente plus de 10 000 importantes sociétés du Canada. Plus de 85 p. 100 de nos membres sont de petites et moyennes entreprises appartenant à tous les secteurs industriels et d'exportation du pays.

Le secteur manufacturier est encore le plus important de l'économie canadienne. Il représente des activités d'une valeur de 500 milliards de dollars, par rapport à 650 milliards au cours de l'année qui a précédé la récession. Les entreprises de fabrication du Canada représentent 13 p. 100 de la production économique totale du pays. Les manufacturiers emploient encore 1,8 million de Canadiens qui occupent des emplois hautement productifs et bien rémunérés. Ils paient un tiers des impôts perçus des entreprises canadiennes. Leur contribution est essentielle à la production des richesses qui permettent de maintenir le niveau de vie de tous les Canadiens.

However, the business of manufacturing encompasses much more than those companies that make things. Manufacturers consume close to half of the resources grown and extracted by Canada's farming, fishing, forestry, mining, and oil and gas industries. Manufacturing accounts for one third of the output of Canada's utilities sector. It consumes 30 per cent of the value delivered by business management, engineering, technical and software services. In fact, every dollar of value created by Canadian manufacturers generates $3.25 in total economic activity in Canada.

The manufacturing sector is also the home of Canada's innovators — the sector whose business it is to find solutions to their customers' problems. Manufacturers account for three quarters of business investment in R&D in this country, and more importantly from an innovation point of view, they are responsible for bringing over 85 per cent of all new products to market.

We agree with BDC that Canada's challenge is to generate more innovators and more businesses focused on solving customers' problems in new and improved ways. That is the role of manufacturing and ultimately what sustains prosperity in a 21st century economy.

Manufacturers have to be innovative because they are at the forefront of global competition. Manufactured products represent two thirds of the value that Canada derives from the rest of the world in our goods and services exports. Manufacturing is also a highly integrated sector with approximately 50 per cent of Canadian production exported to or through the U.S. and approximately 40 per cent of imports coming from the U.S. market.

CME is pleased to participate in these consultations because BDC is an invaluable business partner to our members. You could also say that manufacturing matters greatly to BDC. In fact, I believe that CME accounts for close to one third of their business activity.

It is timely that the 10-year review is happening now as we emerge from the greatest recession we have encountered since the Great Depression and as manufacturers and exporters rev up for recovery.

As our members say, if companies are doing the same thing today that they were doing 10 years ago, they are in trouble. If manufacturers intend to do the same thing 10 years from now that they are doing today, chances are they will be out of business.

Clearly, it cannot be business as usual for anyone in manufacturing these days. Canada's manufacturers will succeed as long as they continue to create jobs for both customers and investors in this fast-paced, high-risk global economy. No company can base its competitive future today on low labour

Toutefois, le secteur manufacturier comprend bien plus que les sociétés qui fabriquent des produits. Les manufacturiers consomment près de la moitié des ressources produites et extraites par les secteurs canadiens de l'agriculture, des pêches, des forêts, des mines et du pétrole et du gaz. Ils représentent un tiers de la production du secteur canadien des services publics. Ils consomment 30 p. 100 de la valeur des services techniques, informatiques, de gestion des entreprises et d'ingénierie. En fait, chaque dollar de valeur créé par les manufacturiers canadiens génère 3,25 $ d'activité économique dans le pays.

Le secteur manufacturier est également un domaine d'innovation. C'est le secteur dont la fonction est de trouver des solutions aux problèmes de la clientèle. Les manufacturiers sont à l'origine des trois quarts des investissements des entreprises dans la recherche-développement et, ce qui est plus important du point de vue de l'innovation, ce sont eux qui introduisent sur le marché plus de 85 p. 100 de l'ensemble des nouveaux produits.

Nous convenons avec la BDC que le défi du Canada est de produire davantage d'innovateurs et d'entreprises qui concentrent leurs efforts sur la solution des problèmes de la clientèle par des moyens nouveaux et améliorés. C'est le rôle du secteur manufacturier et, en définitive, c'est ce qui maintiendra notre prospérité dans l'économie du XXIe siècle.

Les manufacturiers doivent être innovateurs parce qu'ils sont à l'avant-garde de la concurrence mondiale. Les produits manufacturés représentent les deux tiers de la valeur que le Canada tire de nos exportations de biens et de services au reste du monde. Le secteur manufacturier est aussi un domaine hautement intégré dont près de la moitié de la production est exportée aux États-Unis ou par leur entremise et dont environ 40 p. 100 des importations viennent du marché américain.

Les MEC sont heureux de participer à ces consultations parce que la BDC est un partenaire d'affaires qui offre des services inestimables à nos membres. On peut également dire que le secteur manufacturier revêt une grande importance pour la BDC. En fait, je crois qu'elle consacre un tiers de ses activités à nos membres.

Il est opportun que cette revue décennale ait lieu maintenant que nous commençons à nous sortir de la plus importante récession que nous ayons connue depuis la Grande Dépression et que les manufacturiers et exportateurs se préparent en vue de la reprise.

Comme le disent nos membres, si les entreprises font aujourd'hui la même chose qu'elles faisaient il y a 10 ans, elles ont certainement des difficultés. Si des manufacturiers ont l'intention de faire dans 10 ans la même chose qu'ils font aujourd'hui, ils ont de bonnes chances de faire faillite.

De toute évidence, le statu quo n'est pas envisageable en ce moment pour quiconque fait partie du secteur manufacturier. Les fabricants canadiens réussiront tant qu'ils continueront à créer des emplois aussi bien pour leurs clients que pour les investisseurs dans cette économie mondialisée à évolution rapide et à grand

costs, nor should they try. As well, Canadian industry cannot compete on high volume production that the advantages of market scale and high rates of capitalization offer.

Canadian manufacturers do have a competitive edge in their flexibility and ability to respond rapidly to changing customer demands, to specialize and customize production for niche markets, and to add value through the quality and services they bring to solving their customers' problems. These competitive strengths will become even more important as we look at current and future market trends.

In a world of intense global competition where products and services literally become commodities overnight, companies have to differentiate themselves and their products in order to compete for business and to grow. Rapid advances in technology are changing production capabilities while at the same time opening new business opportunities around the world. Customer expectations are changing. Environmental and social sustainability are becoming standard operating practices for business. As more and more constraints are placed on energy and carbon consumption, even large-scale manufacturing companies will have to become more specialized in terms of their products and production processes.

In order to compete and grow in light of these new global market realities, manufacturers in Canada need to focus on the rapid development and commercialization of new products. They need to adopt flexible, automated, integrated and reconfigurable technologies and production systems. They need to be lean to focus on what their customers value and to eliminate wasteful non-value-added activities. They need to be fast because time is the currency of the 21st century. They need to see their business no longer as one of getting product out the door but as one of using their capabilities to provide customer solutions. They need to do all of this better, faster and at lower cost than anyone else on the planet. That is a pretty tall order, but it is what successful manufacturing companies are doing day in and day out in Canada.

The reality is that production itself is becoming a smaller component of the value being added in the business of manufacturing. Today, value is also generated by the knowledge and the services that go into solving customers' problems. Value is created and money is made in product development, engineering, design, quality control, process and materials management, logistics, distribution, supply chain management and customer service. Let us not forget the critical component of business success — financing.

risque. Aucune entreprise ne peut baser aujourd'hui son avenir concurrentiel sur des coûts de main-d'œuvre peu élevés. Aucune entreprise ne devrait le faire. De plus, l'industrie canadienne ne peut pas soutenir la concurrence sur la base des grands volumes de production que peuvent assurer la taille du marché et de hauts niveaux de capitalisation.

Les manufacturiers canadiens tirent un avantage concurrentiel de leur flexibilité et de leur capacité de s'adapter rapidement à l'évolution de la demande de la clientèle, de se spécialiser pour desservir des créneaux de marché et de produire de la valeur ajoutée grâce à la qualité et aux soins qu'ils apportent à la solution des problèmes de la clientèle. Ces avantages concurrentiels prendront encore plus d'importance avec l'évolution actuelle et future des tendances du marché.

Dans un monde d'intense concurrence mondiale où les biens et les services se transforment littéralement en produits de base du jour au lendemain, les entreprises doivent se distinguer et mettre leurs produits en évidence afin de soutenir la concurrence et de croître. Les progrès rapides de la technologie modifient les capacités de production tout en créant de nouvelles perspectives d'affaires partout dans le monde. Les attentes des clients évoluent. Pour les entreprises, le caractère écologique et la durabilité sociale sont en train de devenir des pratiques de fonctionnement normales. Tandis que des contraintes de plus en plus importantes s'exercent sur la consommation d'énergie et de carbone, même les grands fabricants doivent se spécialiser sur le plan des produits et des procédés de fabrication.

Pour soutenir la concurrence et croître en présence de ces nouvelles réalités du marché mondial, les manufacturiers du Canada doivent concentrer leurs efforts sur le développement et la commercialisation rapides des nouveaux produits. Ils doivent adopter des technologies et des systèmes de production flexibles, automatisés, intégrés et reconfigurables. Ils doivent dégraisser leurs opérations pour faire ce que leurs clients souhaitent et pour éliminer les activités qui ne représentent pas une valeur ajoutée. Ils doivent agir avec célérité parce que le temps constitue la devise du XXIe siècle. Ils doivent se rendre compte que leur entreprise a pour but non de livrer un produit, mais de se servir de ses capacités pour fournir des solutions à la clientèle. Ils doivent faire tout cela mieux, plus vite et à moindre coût que n'importe qui d'autre sur la planète. Bien sûr, c'est beaucoup exiger, mais c'est ce que font tous les jours les sociétés manufacturières qui réussissent au Canada.

En réalité, la production en soi constitue une part moindre de la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier. Aujourd'hui, la valeur est aussi générée par le savoir et les services mis en œuvre pour résoudre les problèmes de la clientèle. De la valeur est créée et des bénéfices sont réalisés dans les domaines du développement des produits, de l'ingénierie, de la conception, du contrôle de la qualité, de la gestion des procédés et des matériaux, de la logistique, de la distribution, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et du service à la clientèle. Et n'oublions pas l'élément critique du succès en affaires, le financement.

Increasingly, business success depends on finding the right partners to execute your business strategy and deliver value to clients. In other words, we need competitive business services providers that are responsive to changing market conditions and that are globally competitive. Access to competitive financing is one of the factors that are key to the success of our members, especially small- and medium-sized manufacturers.

Manufacturing is a capital- and technology-intensive business. It is also a business that requires you to be fast, responsive and highly innovative. We need financial services providers that can keep up with changing market conditions and work in partnership with companies to help them execute their business plan by providing financing solutions that can, for example, enable them to take advantage of opportunities selling and sourcing products around the world.

BDC plays an essential role and provides indispensable services to small- and medium-sized manufacturers and exporters across Canada. Our members that do business with BDC generally like doing so because BDC has shown an ability to be more flexible in the terms and conditions associated with their financing to small- and medium-sized manufacturers.

To quote one of our SME members in Ontario:

> Four years ago, we made the largest business investment in our company's history — we purchased land, built a factory, and bought new machinery. The vast majority of the financing for this came from BDC. We chose them not because they were cheapest in terms of rates — in fact, they were NOT the cheapest — but because of their flexibility on the overall terms of the lending package. We may not have been able to do everything we needed to do if it weren't for BDC's willingness to work with us and accommodate our needs the way they did. There is no way that we could have executed our plans without BDC's support.

The recent recession has shown that BDC can be responsive to changing market conditions within the limits of their mandate and the capacity they have from the government. They were constantly looking for new solutions to address business issues and have shown an ability to be nimble and work with industry, for example, by setting up a purchase order financing program in a very small time frame.

As the nature of manufacturing is rapidly changing and as investing in innovation, new machinery and equipment, and selling and sourcing internationally become critical business success factors, we need service providers such as BDC that have the flexibility needed to continue to support small- and medium-sized manufacturers effectively. It is also important that they be able to respond to new needs that might emerge over the next 10 years.

De plus en plus, le succès d'une entreprise dépend de sa capacité de trouver les bons partenaires pour mettre en œuvre sa stratégie commerciale et assurer de la valeur à ses clients. Autrement dit, nous avons besoin de fournisseurs de services compétitifs pouvant s'adapter aux conditions changeantes du marché et soutenir la concurrence mondiale. L'accès à un financement compétitif est l'un des facteurs clés du succès de nos membres, et surtout des petits et moyens manufacturiers.

Les entreprises manufacturières ont besoin de beaucoup de capital et de technologies. Elles ont également besoin de dirigeants rapides, adaptables et hautement innovateurs. Il leur faut aussi des fournisseurs de services financiers capables de s'adapter aux conditions changeantes du marché et de travailler en partenariat avec des sociétés pour les aider à réaliser leur plan d'activité en mettant à leur disposition des solutions financières qui leur permettent, par exemple, de tirer parti des occasions de vendre et de s'approvisionner un peu partout dans le monde.

La BDC joue un rôle essentiel et dispense des services indispensables aux petits et moyens manufacturiers et exportateurs du Canada. Nos membres qui comptent parmi les clients de la BDC se félicitent en général de leurs relations avec la Banque, qui a su manifester de la souplesse au chapitre des conditions de financement des petits et moyens manufacturiers.

Voici ce qu'a dit à ce sujet l'une de nos PME membres de l'Ontario :

> Il y a quatre ans, nous avons fait l'investissement commercial le plus important de l'histoire de notre entreprise. Nous avons acheté un terrain, construit une usine et acquis de nouvelles machines. Nous avons obtenu l'essentiel du financement de la BDC. Nous l'avons choisie non parce que ses taux étaient les plus bas — en fait ce n'était PAS le cas —, mais parce qu'elle s'est montrée flexible pour ce qui est des conditions générales du prêt. Nous n'aurions peut-être pas réussi à faire tout ce qu'il y avait à faire si la BDC n'avait pas été prête à travailler avec nous et à s'adapter à nos besoins comme elle l'a fait. Nous n'aurions jamais pu réaliser nos plans sans son aide.

La récente récession a montré que la BDC peut s'adapter aux conditions changeantes du marché dans les limites de son mandat et des moyens que le gouvernement a mis à sa disposition. Elle est constamment à la recherche de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes des entreprises et a su faire preuve de souplesse pour travailler avec l'industrie en établissant, par exemple, un programme de financement des commandes dans un très court laps de temps.

Comme la nature du secteur manufacturier est en évolution rapide et que l'investissement dans l'innovation, les nouvelles machines, l'équipement ainsi que dans la vente et l'approvisionnement à l'échelle mondiale deviennent des facteurs critiques de succès, nous avons besoin de fournisseurs de services pouvant, comme la BDC, faire preuve de la souplesse voulue pour continuer à appuyer efficacement les petits et moyens manufacturiers. Il est également important que les fournisseurs de services soient en mesure de répondre aux nouveaux besoins qui se manifesteront dans les 10 prochaines années.

For example, an increasing share of our members are looking to grow by investing abroad, either to buy market share or by taking over struggling competitors or by setting up operations in foreign markets. It is important that those manufacturers that value their business relationship with BDC can continue to count on their support as they move forward with their plans.

Moreover, BDC provides other important services to small- and medium-sized manufacturers and exporters, and manufacturing entrepreneurs, generally speaking. On the venture capital side, BDC plays an important role, and we need them to have the ability to have a greater risk appetite. They should also have the flexibility needed to innovate, for example, by setting up consortia of companies so they can better access professional and advisory services or help match companies with supply chain opportunities either here in Canada or in international markets.

It is also important that BDC be able to provide financing at competitive rates. Despite the government's efforts during the recession, and despite the fact that credit conditions have somewhat improved over the last year, access to financing, especially the cost of financing and the conditions associated with financing, remains an important issue facing our members, regardless of which institution they do business with.

I will end my comments here, and I am pleased to answer any questions that you may have.

The Chair: Thank you very much, Mr. Laurin. I will put you down in the category of a supporter of BDC.

Senator Ringuette: I was very happy with your example of an entrepreneur that bought land and built a manufacturing facility in Canada, creating jobs in Canada, and the help they got from BDC, because essentially that is their purpose and current mandate. They are suggesting that their mandate be expanded to include Canadian dollars invested in foreign countries through this Crown corporation. How would Canadian manufacturers, your membership, react if placed in a situation where a Canadian manufacturer was requesting X amount of dollars to create jobs in Canada and another manufacturer was requesting X amount of dollars to create jobs in another country? What would be your reaction?

Mr. Laurin: I do not think it is an either/or proposition. I think that is a misconception.

Senator Ringuette: BDC has a cap on the amount of dollars that they have available to lend to Canadian SMEs.

Mr. Laurin: We ask our members, through surveys and meetings we have with them, if they are looking to invest as we come out of the recession and, if so, what their plans are. We are hearing from many companies that the opportunities for investment are sometimes in Canada. The example I gave is of a company that invented in Canada. However, in many cases they are saying that if they want to compete and win in their industry, they need to be able to serve their customers around the world

Par exemple, de plus en plus de nos membres cherchent à croître en investissant à l'étranger, en acquérant des parts de marché, en rachetant des concurrents en difficulté ou en créant de nouveaux établissements dans les marchés étrangers. Il est important pour les manufacturiers qui apprécient leurs relations d'affaires avec la BDC de pouvoir continuer à compter sur son appui tandis qu'ils réalisent leurs plans.

De plus, la BDC offre d'autres services importants aux petits et moyens manufacturiers et exportateurs ainsi qu'aux entrepreneurs, d'une façon générale. Au chapitre du capital de risque, la BDC joue un rôle important, mais nous souhaiterions qu'elle soit disposée à prendre un peu plus de risques. Elle devrait en outre avoir la flexibilité voulue pour innover, par exemple en établissant des consortiums de sociétés qui sont alors mieux à même d'accéder aux services professionnels et consultatifs ou en aidant les entreprises à trouver des chaînes d'approvisionnement soit au Canada soit à l'étranger.

Il est aussi important que la BDC puisse donner du financement à des taux compétitifs. Malgré les efforts déployés par le gouvernement au cours de la récession et même si les conditions de crédit se sont quelque peu améliorées au cours de l'année dernière, l'accès au financement — et particulièrement son coût et les conditions connexes — reste un problème important que doivent affronter nos membres, indépendamment de l'institution financière avec laquelle ils traitent.

Je vais m'arrêter là. Je serai maintenant heureux de répondre à toute question que vous voudrez bien me poser.

Le président : Merci beaucoup, monsieur Laurin. Je crois que je vous inscrirai dans la liste des partisans de la BDC.

Le sénateur Ringuette : J'ai été très heureuse de vous entendre donner cet exemple d'un entrepreneur qui a acheté un terrain et a bâti une usine au Canada, créant des emplois dans le pays, avec l'aide de la BDC. C'est essentiellement là l'objet et le mandat actuel de la Banque. La BDC souhaite que son mandat soit étendu pour comprendre les investissements à l'étranger. Quelle serait la réaction des manufacturiers canadiens, de vos membres, si une entreprise canadienne demande tel ou tel montant pour créer des emplois au Canada et qu'une autre entreprise demande le même montant pour créer des emplois dans un autre pays? Quelle serait votre réaction?

M. Laurin : Il ne faudrait pas opposer les deux situations. C'est une idée fausse.

Le sénateur Ringuette : La BDC est plafonnée pour ce qui est du montant qu'elle peut prêter à des PME canadiennes.

M. Laurin : Nous demandons à nos membres, dans le cadre d'enquêtes et au cours de réunions, s'ils ont l'intention d'investir une fois que nous serons sortis de la récession et, si oui, quels sont leurs projets. Beaucoup d'entreprises nous disent que les occasions d'investissement se trouvent parfois au Canada. L'exemple que je vous ai donné est celui d'une société qui a investi au Canada. Toutefois, dans bien des cas, les entreprises nous disent que si elles veulent soutenir la concurrence et réussir

and be able to beat the competition not just in Canada but the competition in United States, Asia, Europe and all over the world.

Many companies are looking to buy competitors in the U.S. I hear that a lot. They are looking to acquire companies in the United States. The recession was tough on manufacturers in Canada, but in many cases it has been even tougher on U.S. manufacturers. Our members are saying they want to acquire companies and market share in the United States or in other parts of the world, and they will not be able to sustain the jobs they have in Canada unless they are able to do that. Otherwise, their competitors elsewhere might buy up the companies and get the market share.

When you are investing in another country, whether the United States, China or somewhere else, usually you do that not to invest either in Canada or elsewhere but to maintain what you have in Canada and to continue to grow business in this country.

Senator Ringuette: Not necessarily. Sometimes you invest in other countries to have access to lower cost human resources and to lower your overall cost to compete. Therefore, your foreign investment, at the end of the day, would reduce the number of Canadian manufacturing jobs.

Mr. Laurin: As an example, I have seen a number of metal fabricators invest in China. The first reason they did so was that they wanted to source inputs at a lower cost. They had no choice. Many companies that were not able to lower their costs quickly enough to respond to growing competition, but also an appreciating dollar, are unfortunately no longer in business.

Our members are telling us they need to make those investments in the short term in some cases to reduce their costs and keep some jobs in Canada. However, the nature of what we are doing in Canada is changing. Much of the production of the high-volume commodity type of products that we used to manufacture in Canada has moved overseas, and today we are focusing more on production activities that are more value added, more tied to the R&D and innovation of the company. Many companies will say that if they had not made those investments abroad, they would not have survived as a company.

The other reason many companies are investing in China is that they want to start selling in that market. In many markets, you cannot sell unless you have a domestic presence in that market.

Senator Ringuette: These SMEs, the more medium-sized businesses, would have access to our Canadian chartered banks or any other lending institution, even in the foreign country in which they want to make an investment, in comparison to a Canadian tax-dollar-based investment in a Crown corporation.

dans leur secteur, elles doivent être en mesure de servir leurs clients partout dans le monde. Elles doivent être compétitives non seulement au Canada, mais aussi aux États-Unis, en Asie, en Europe et partout ailleurs.

Beaucoup de sociétés envisagent de racheter des entreprises concurrentes des États-Unis. J'en entends souvent parler. Elles essaient d'acquérir des sociétés américaines. La récession a été dure pour les manufacturiers du Canada, mais, dans beaucoup de cas, elle a été encore plus dure pour ceux des États-Unis. Nos membres nous disent qu'ils veulent acquérir une part de marché aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Ils affirment qu'ils ne pourront pas autrement maintenir les emplois qu'ils ont actuellement au Canada. S'ils n'agissent pas de leur côté, des concurrents d'ailleurs pourraient le faire et accaparer ainsi une autre part du marché.

Quand on investit dans un autre pays, que ce soit les États-Unis, la Chine ou ailleurs, on le fait non pour ne pas investir au Canada, mais plutôt pour maintenir et développer ce qu'on possède au Canada.

Le sénateur Ringuette : Pas nécessairement. On investit parfois dans d'autres pays pour avoir accès à une main-d'œuvre moins coûteuse et pour réduire les coûts totaux nécessaires pour soutenir la concurrence. Par conséquent, un investissement à l'étranger peut en définitive réduire le nombre d'emplois dans le secteur manufacturier canadien.

M. Laurin : J'ai vu par exemple un certain nombre de transformateurs de métaux investir en Chine. Leur principal motif était de s'approvisionner en matières premières à un coût moindre. Ils n'avaient pas le choix. Beaucoup d'entreprises qui n'ont pas réussi à réduire leurs coûts assez rapidement pour réagir à une concurrence croissante et à la hausse du dollar ont malheureusement dû fermer leurs portes.

Nos membres nous disent qu'ils doivent parfois faire ces investissements à court terme pour réduire leurs coûts et maintenir des emplois au Canada. Toutefois, la nature de ce que nous faisons au Canada est en train de changer. Une grande partie de la production des produits de base à grand volume que nous avions l'habitude de fabriquer au Canada s'est déplacée à l'étranger. Aujourd'hui, nous concentrerons davantage notre attention sur les activités de production à valeur ajoutée qui sont davantage liées à la R-D et à l'innovation. Beaucoup de sociétés nous disent que si elles n'avaient pas fait d'investissements à l'étranger, elles n'auraient pas pu survivre.

L'autre raison pour laquelle beaucoup d'entreprises investissent en Chine, c'est qu'elles veulent commencer à faire des ventes sur ce marché. Dans beaucoup de marchés, il est impossible de vendre à moins d'avoir une présence locale.

Le sénateur Ringuette : Les PME qui sont plutôt moyennes que petites ont accès aux banques à charte canadiennes et à d'autres prêteurs, même dans le pays étranger où elles veulent faire des investissements. Ce n'est pas la même chose qu'un investissement financé par une société d'État avec l'argent des contribuables.

Mr. Laurin: It depends. We have seen, especially since the recession, that the risk appetite of certain financial institutions is not the same. There is less money available, and banks have reduced their exposure to certain business sectors. For example, many companies selling into the automotive supply chain have been facing issues with access to financing. I could provide more examples of companies in that sector that could say they would no longer be in business without the support of either BDC or EDC, or both.

You are right in that the private sector plays an important role. We are not saying the government should take over all of the financing, but I think there is a role for BDC to play, especially in areas where there is somewhat of a market failure. I have not discussed this issue with banks. However, when talking with small- and medium-sized companies, in many cases I hear that yes, financing is available in the private sector, but the terms and conditions are not always such that they can qualify, or they might have to twist themselves into a pretzel to qualify, which would jeopardize other things they have been working on as a companies.

I am not saying every company or every one of our members does or should do business with BDC, but those that have developed a good business relationship with them generally want BDC to have the flexibility to continue to support them in whatever it is they are doing.

I do not know if anyone here has been in business, but what I hear from entrepreneurs is that they want to do business with someone that has a good understanding of their business. You do not have to always explain what you do and what your strategy is. You want a business partner you can trust because that business partner has a lot of information about you. Your banker tends to have more information on you than anyone else, aside from your accountant.

Once that trust and relationship is developed, companies do not necessarily want to go elsewhere unless they have to. Their preference would be to continue to do business with the same person they trust.

Senator Hervieux-Payette: On this particular question, let us say we agree but with some limitations so that the interests of Canadian taxpayers and other companies and SMEs are protected. When you talk about investing abroad, I hope you are referring to medium-sized businesses. A small business with less than 20 employees wanting to invest abroad does not usually have enough money to travel to those countries in the course of a year. Whether they go to China or elsewhere, it would take all their cash flow to do so.

If I understand what you have said, we are talking about companies that have grown up with BDC and they do not want to lose their mother. I am just thinking that maybe as grown-up children, they should go to a private sector bank.

M. Laurin : Cela dépend. Nous avons constaté, surtout depuis la récession, que certaines institutions financières n'ont plus le même goût du risque. Il y a moins d'argent disponible, et les banques ont réduit les prêts accordés à certains secteurs. Par exemple, beaucoup d'entreprises qui alimentent la chaîne d'approvisionnement des produits automobiles ont de la difficulté à trouver du financement. Je peux vous donner d'autres exemples de sociétés de ce secteur qui disent qu'elles auraient fait faillite sans l'appui de la BDC, d'EDC ou des deux.

Vous avez bien raison de dire que le secteur privé joue un rôle important. Nous ne disons pas que le gouvernement devrait s'occuper de tout le financement, mais je pense que la BDC a un rôle à jouer, surtout dans les secteurs où le marché ne répond pas à la demande. Je n'ai pas discuté de ces questions avec les banques. Toutefois, en parlant avec les responsables de PME, j'entends souvent dire que, oui, il y a du financement dans le secteur privé, mais les conditions sont telles que certaines sociétés ne sont pas admissibles ou doivent, pour le devenir, accepter des contraintes susceptibles de compromettre d'autres projets qu'elles souhaitent réaliser.

Je ne dis pas que toutes les entreprises et tous nos membres doivent traiter avec la BDC, mais ceux qui ont établi de bonnes relations d'affaires avec la Banque souhaitent en général qu'elle montre suffisamment de flexibilité pour continuer à les appuyer dans tout ce qu'ils font.

Je ne sais pas s'il y en a parmi vous qui ont dirigé des entreprises, mais les entrepreneurs à qui je parle veulent avoir affaire à des gens qui connaissent bien leur secteur. Ils ne veulent pas avoir à expliquer constamment ce qu'ils font et en quoi consiste leur stratégie. Ils souhaitent avoir un partenaire de confiance parce que ce partenaire détient beaucoup de renseignements à leur sujet. En général, notre banque en sait davantage sur notre compte que n'importe qui d'autre, à part notre comptable.

Une fois que des relations de confiance se sont établies, les entreprises ne souhaitent pas nécessairement s'adresser à quelqu'un d'autre à moins d'y être obligées. Elles préfèrent continuer à traiter avec la personne en qui elles ont confiance.

Le sénateur Hervieux-Payette : Je dirais, sur cette question particulière, que nous sommes d'accord, avec certaines réserves, parce qu'il faut protéger les intérêts des contribuables et des autres sociétés et PME. Quand vous parlez d'investissements à l'étranger, j'espère que vous pensez à des entreprises moyennes. Une petite entreprise ayant moins de 20 employés qui souhaite investir à l'étranger n'a ordinairement pas assez d'argent pour payer les déplacements nécessaires dans le courant de l'année. Qu'elle aille en Chine ou ailleurs, les frais de voyage épuiseraient toutes ses liquidités.

Si j'ai bien compris ce que vous avez dit, vous parlez d'entreprises qui se sont développées avec l'aide de la BDC et qui ne veulent pas perdre leur mère poule. Je pense que si ces entreprises ont suffisamment grandi, elles devraient peut-être s'adresser à une banque privée.

Our banks are moving more and more abroad. They have been talking about it for the last 25 years, but they took a lot of time to set foot in those markets. We now have a lot of activity taking place in Latin America. Of course, we agreed that salaries would be less and many companies moved their production to Mexico, such as Bombardier. As far as I am concerned, our banks should be accompanied by the private sector. We will see the banks at a later date, and we will ask them why they do not accompany the private sector.

What I hear you saying is that they are more comfortable. This is not a business decision. It is just that they know each other and, of course, they would like to continue the relationship. For me in business, and especially for public policy, it is not good criteria. Good criteria would be that it is a good project and a good investment, but it should not be taken care of by the Canadian government.

I want your reaction to that. The only evidence you gave us is that they would be more comfortable. You have to give me another reason to be convinced.

Mr. Laurin: I do not have statistics to back this up, but I have a lot anecdotal evidence to say that we have competitive businesses that should have access to credit. Especially given the market conditions over the last two to three years, they would not have been able to move forward with their business plans if not for BDC and EDC. You have to understand that the nature of their business is countercyclical.

I will agree with you; generally, banks are able to do things that BDC and, in some cases, EDC cannot necessarily do. I do not want to get into that discussion.

The size of business does not discount the fact that companies need to grow internationally. For example, I can think of one of our members who has under 20 employees. I am not sure they have even 10 employees yet. They manufacture carbon capture and storage technologies, but their market is not in Canada. Their market is where new manufacturing plants are being built and, unfortunately, we are not building that many in Canada right now. Their market is mostly in Asia. They are a good example of a small company that is innovative and internationally focused. I do not think they have any sales in Canada, for that matter.

Do not discount the fact that many smaller companies that are emerging do not necessarily have a market in Canada, but they have the knowledge and technology here to develop something even though the market is not necessarily in this country.

Your more direct question was this: What should be the role of the private sector banks versus BDC and EDC? Some sectors have been saying that their members continue to do business with private sector banks. However, given the banks' risk appetite for certain companies because of their sector or location, or for a

Nos banques s'établissent de plus en plus à l'étranger. Elles en parlent depuis 25 ans, mais elles ont pris leur temps pour le faire. Elles ont maintenant beaucoup d'activités en Amérique latine. Bien sûr, à cause des frais de main-d'œuvre moindres, beaucoup de sociétés, comme Bombardier, ont délocalisé leur production au Mexique. En ce qui me concerne, nos banques devraient s'occuper du secteur privé. Des représentants du secteur bancaire doivent comparaître bientôt devant le comité. Nous leur demanderons pourquoi ils n'appuient pas le secteur privé.

Si j'ai bien compris, les entreprises se sentent plus à l'aise lorsqu'elles traitent avec la BDC. Ce n'est pas une décision d'affaires. C'est simplement qu'il y a des gens qui se connaissent et qui préfèrent maintenir ces relations. Pour moi, dans une optique de politique publique, ce n'est pas un bon critère. Les bons critères devraient comprendre la qualité du projet et de l'investissement. Le gouvernement du Canada ne devrait pas avoir à s'occuper d'autre chose.

Qu'en pensez-vous? Le seul argument que vous nous avez présenté, c'est que les entreprises se sentent plus à l'aise. Vous allez devoir me donner d'autres arguments pour me persuader.

M. Laurin : Je n'ai pas de statistiques à vous présenter à l'appui de ma thèse, mais je dispose de beaucoup de preuves anecdotiques du fait que nous avons des entreprises compétitives qui devraient avoir accès à du crédit. Surtout si on tient compte des conditions du marché au cours des deux ou trois dernières années, ces entreprises n'auraient pas pu réaliser leurs plans d'activité sans l'aide de la BDC et d'EDC. Vous devez comprendre que ces entreprises sont de nature anticyclique.

Je suis bien d'accord avec vous : d'une façon générale, les banques ont la possibilité de faire des choses que la BDC et, dans certains cas, EDC ne peuvent pas nécessairement faire. Je ne veux cependant pas engager cette discussion.

La taille de l'entreprise ne diminue en rien le fait qu'elle peut avoir besoin de croître à l'échelle internationale. Je peux penser, par exemple, à un de nos membres qui a moins de 20 employés. Je ne suis même pas sûr qu'il en a 10. Il s'occupe de capture du carbone et de technologies de stockage, mais son marché n'est pas au Canada. Son marché se trouve là où de nouvelles usines sont construites. Malheureusement, nous n'en construisons pas beaucoup au Canada en ce moment. Son marché se trouve surtout en Asie. C'était mon exemple d'une petite entreprise innovatrice à orientation internationale. Je ne crois même pas qu'elle ait réalisé des ventes quelconques au Canada.

Ne perdez pas de vue le fait que beaucoup de nouvelles petites entreprises n'ont pas nécessairement un marché au Canada. Elles ont ici le savoir et la technologie nécessaires pour mettre au point quelque chose, même si leur marché se trouve ailleurs.

Vous avez posé une question plus directe : Quel devrait être le rôle des banques privées par rapport à celui de la BDC et d'EDC? Certains secteurs disent que leurs membres continuent à traiter avec les banques privées. Toutefois, compte tenu du niveau de risque que les banques sont prêtes à prendre, elles sont en train de

number of different reasons, they are reducing their direct exposure to these companies. These companies are saying, "They do not like some of our clients, so we have to look elsewhere."

The fact that we have BDC and EDC in Canada helps to add capacity to the market. It is important to stress that their role is complementary to what the private sector provides. There is a complementary role that somebody must play, and we think BDC and EDC are the appropriate institutions.

Senator Hervieux-Payette: It should be a criterion to accompany the private sector but not be a sole source.

Mr. Laurin: The Business Credit Availability Program was established in the federal budget of 2008 or 2009. Many transactions flowed through that program. It was a program without necessarily any money. It was basically a facility set up by the Department of Finance that allowed private sector banks, BDC and others to work to complement each other. That mechanism has been working effectively. It has helped to facilitate transactions and business deals that would not have happened otherwise.

I think business and credit conditions have improved somewhat over the last year, but I still hear regularly from companies that — the money is there. It is more about the conditions and terms under which financing is available, as well as the costs. Even though rates are low, the rates that businesses are charged over prime rate are still high and still constrain the growth of many Canadian companies.

The Chair: We pointed out to BDC that they are not allowed to loan directly abroad under the present act, but of course they could loan to a company here in Canada.

In your example of a small 10-person firm with a market in Asia or South America or wherever else, why could BDC not make a loan to the Canadian company, and the Canadian company could use that money to do whatever they must do abroad? The only argument we heard was that this would possibly distort the balance sheet of the Canadian company.

Mr. Laurin: I am not clear on the mechanics of the transactions that this specific company would make, but what is important here is that the line between what is domestic and what is not domestic is blurred. I do not know when the BDC Act was written, but I understand that it was over 10 years ago. At that time, international trade was very simple.

The Chair: I understand that. There is no blurring between ABC Company Canada Inc. and ABC Company Mexico Inc. They are two different legal entities. One may be a subsidiary of the other. Have you had a lot of concern from your members who might be saying, "We have talked to BDC and they would like to loan us money. We want it down in Mexico, but the only way they can give it to us is here in Canada, and that will cause us problems"?

réduire les prêts qu'elles accordent à certaines entreprises, à cause de leur secteur, de leur emplacement ou d'autres facteurs. Ces entreprises disent : « Les banques n'aiment pas certains de nos clients. Nous devons donc aller chercher du crédit ailleurs. »

Le fait que nous ayons la BDC et EDC nous aide à développer la capacité du marché. Il est important de souligner que leur rôle complète celui que jouent les banques privées. Il y a un rôle complémentaire que quelqu'un doit assumer. Nous croyons que la BDC et EDC sont les organismes qui conviennent dans ce cas.

Le sénateur Hervieux-Payette : Le fait d'aider le secteur privé devrait être un critère, mais il ne faudrait pas que la BDC devienne une source unique.

M. Laurin : Le Programme de crédit aux entreprises a été établi dans le budget fédéral de 2008 ou 2009. Il a donné lieu à de nombreuses transactions. C'est un programme qui ne fait pas nécessairement appel à des fonds publics. Il s'agit essentiellement d'un mécanisme créé par le ministère de Finances pour permettre aux banques privées, la BDC et d'autres, de travailler en complémentarité. Le programme a fonctionné efficacement. Il a facilité des transactions et des marchés qui auraient été impossibles autrement.

Je crois que les affaires et le crédit se sont quelque peu améliorés cette dernière année, mais il y a régulièrement des entreprises qui nous disent que l'argent est là. Cela tient davantage aux conditions et au coût du crédit. Même si les taux sont bas, la différence que les entreprises doivent payer par rapport au taux de base demeure assez élevée pour entraver la croissance de beaucoup de sociétés canadiennes.

Le président : Nous avons signalé à la BDC que la loi actuelle ne l'autorise pas à prêter directement à l'étranger, mais qu'elle peut bien sûr accorder du crédit à une entreprise, ici au Canada.

Dans votre exemple d'une petite entreprise ayant une dizaine d'employés et dont le marché se trouve en Asie, en Amérique du Sud ou ailleurs, pourquoi la BDC ne pouvait-elle pas accorder un prêt à cette société canadienne, qui aurait pu s'en servir comme bon lui semble à l'étranger? Le seul argument qu'on nous a servi, c'est que cela risquait de fausser le bilan de la société.

M. Laurin : Je ne suis pas au courant des détails des transactions de cette entreprise particulière. L'important, ici, c'est que la limite entre ce qui est intérieur et ce qui ne l'est pas est en train de s'estomper. Je ne sais pas à quelle date la Loi sur la BDC a été rédigée, mais j'ai cru comprendre que c'était il y a plus de 10 ans. À ce moment, le commerce international était très simple.

Le président : Je comprends. Il n'y a pas de confusion possible entre la société ABC Canada Inc. et la société ABC Mexico Inc. Il s'agit de deux entités juridiques distinctes. Une pourrait être une filiale de l'autre. Y a-t-il des membres de votre association qui vous ont dit : « Nous avons pris contact avec la BDC, qui est disposée à nous prêter de l'argent. Nous en avons besoin au Mexique, mais la BDC ne peut nous accorder du crédit qu'ici, au Canada. Cela nous crée des difficultés »?

Mr. Laurin: I have heard that specific example. We have been hearing from members that they will not be able to tell us, for example, "It is because of the BDC legislation." In many cases, I hear: "They had to cancel the transaction because of the nature of the deal, the way it is structured, so we have to go somewhere else."

If a company were buying up assets in a foreign country, would BDC have the flexibility to facilitate those transactions? It probably depends on the legal arrangements. Again, that would probably be a better question for BDC to answer.

The Chair: I understand they have the right to loan to a Canadian company.

[*Translation*]

Senator Massicotte: I am not surprised that manufacturers support the proposal because, in your shoes, it is obvious that the more lenders there are, the better it is. I want to confirm a few facts about the comments you made. You agree that BDC's role is to fill a market void.

As a Crown corporation, you agree that you should not compete or get involved in the private market unless there is a void. You would not like to compete in the manufacturing sector. You have to show at the outset that there is a void. I would really like to focus on this point.

You said that there is not a lack of liquidity; there is not a lack of funding as such; money is always available. The problem is the conditions and perhaps the rates that competitors want to charge for that risk and that transaction. We are going to talk a little about that. There is always an available lender; that is not a problem. The problem is that it may charge a higher interest rate or higher transaction fee. I would like to discuss that argument. We can conduct an analysis. When you look at BDC's financial statements, the return on invested capital, the return on funds that government taxpayers lend to that business are well below market conditions. They make a return of 6 per cent to 8 per cent, whereas the Canadian banks achieve a return of 20 per cent before taxes. That is quite a large subsidy by taxpayers in order to make these loans to your members. That explains why they are much cheaper than the competitors. However, is it a valid idea for taxpayers to subsidize loans to your business?

You say that, if these favourable conditions were not available, the transaction would not be done. Perhaps it should not be done? But why should it be conducted if it is financed by taxpayers? Where is the benefit for Canada in that situation?

Mr. Laurin: Thank you for your question. In general, that is a comment that we regularly hear from our members: BDC's rates are not the lowest; in general they are higher than what is available in the market. What we often hear is that we are going to do business with them because they often have a bigger appetite for risk than the conventional financial institutions.

M. Laurin : J'ai déjà entendu cet exemple particulier. Cependant, nos membres ne nous diront pas par exemple que leurs ennuis sont attribuables aux dispositions de la Loi sur la BDC. Dans la plupart des cas, ils diront plutôt : « La BDC a dû annuler la transaction à cause de la nature du projet et de la façon dont il est structuré. Nous devons donc aller chercher de l'argent ailleurs. »

Si une entreprise achète des éléments d'actif à l'étranger, est-ce que la BDC peut montrer suffisamment de souplesse pour s'occuper d'une telle transaction? Cela dépend probablement des dispositions juridiques. Encore une fois, c'est une question à laquelle la BDC serait mieux placée que nous pour répondre.

Le président : À ma connaissance, la Banque a le droit d'accorder un prêt à une société canadienne.

[*Français*]

Le sénateur Massicotte : Je ne suis pas étonné que les manufacturiers appuient la proposition car dans vos souliers, plus il y de prêteurs, le mieux c'est, c'est évident. Je veux rétablir quelques faits sur les commentaires que vous avez faits. Vous êtes en accord que le rôle de la BDC est de satisfaire un vide du marché.

Comme compagnie de la Couronne, vous êtes d'accord qu'on ne devrait pas concurrencer ou s'impliquer dans le marché privé sauf s'il y a un vide. Vous n'aimeriez pas avoir de la compétition dans le secteur manufacturier Il faut démontrer au départ qu'il y a un vide. C'est vraiment sur ce point que j'aimerais me concentrer.

Vous avez dit qu'il n'y a pas de manque de liquidité, il ne manque pas de fonds comme tel, l'argent est toujours disponible. Le problème, c'est les conditions et peut-être les taux que les concurrents veulent charger pour ce risque et cette transaction. On va parler de cela un peu. Il y a toujours un prêteur disponible, ce n'est pas le problème. Le problème c'est qu'il va peut-être charger plus comme taux d'intérêt ou comme frais de transaction. Je voudrais discuter cet argument. On peut faire l'analyse. Quand vous regardez les états financiers de la BDC, le retour sur le capital investi, le retour sur les fonds que les contribuables du gouvernement prêtent à cette entreprise sont beaucoup sous les conditions du marché. Ils font un rendement de six à huit p. 100, tandis que les banques canadiennes font un rendement de 20 p. 100 avant impôt. Il y a une subvention assez importante des contribuables pour faire ces prêts à vos membres. Cela explique pourquoi ils sont beaucoup moins chers que les concurrents. Mais est-il valable que les contribuables subventionnent des prêts à votre entreprise?

Vous dites que si ces conditions favorables n'étaient pas disponibles, la transaction n'aurait pas été faite. Peut-être ne devrait-elle pas avoir lieu? Mais pourquoi elle devrait être faite si elle est financée par le contribuable? Où se situe le bénéfice du Canada dans ce sens?

M. Laurin : Merci pour votre question. En général, c'est un commentaire qu'on entend de nos membres régulièrement : les taux de la BDC ne sont pas moins chers, en général ils sont plus chers que ce qui est disponible sur le marché. Ce qu'on entend souvent, c'est qu'on va faire affaire avec eux parce que souvent ils ont un plus grand appétit pour le risque que les institutions financières traditionnelles.

There is a market void; this is a societal choice that we have to make. Is there a role for an independent financial institution financially supported by public funds that has a greater appetite for risk and helps businesses grow, create employment and ultimately ensure our economic future? Otherwise these transactions would not be conducted because the type of sectors in which they occur is not of very great interest to the conventional banks because they are unable to secure financing on the terms and conditions they need, or just because there is not enough capacity in our domestic market. So there is a role for an institution that is able to lend on more advantageous conditions for these businesses.

The market void issue is to see — and I agree with you — the role of the institution such as BDC. We do not want them to lend at a loss or for that to become a burden for taxpayers. However, to the extent they are able to provide financing to businesses that would otherwise not have access to financing, you have to look beyond financing. BDC is active in venture capital, where there really is a shortage of financing in Canada.

The institution has shown that it is able to play a positive role in this market. If you talk to people in the biotechnology field, they will say that BDC plays a fundamentally important role in venture capital in Canada, even though they have a limited presence relative to the pension funds, for example; they play a fairly important role.

How do you define that market void? I am not an expert in defining it. What we hear from our members concerns subordinated financing, second-tier financing. BDC is very much involved in this market. It shows a great deal of flexibility with businesses that it believes in and that have good business plans, good strategies and financial results. This shows that it does not take risks beyond what Canadian taxpayers might expect.

Senator Massicotte: I would like to understand. Earlier it was said that there is no lack of capital; it is the terms and conditions.

Mr. Laurin: Yes.

Senator Massicotte: You said, no, BDC's interest rates are lower.

Mr. Laurin: Higher, always higher; that is what we hear all the time.

Senator Massicotte: There is a shortage of what? What are the conditions to which they contribute? They cost more; there is available capital. What advantages does it offer so that clients are interested in supporting BDC?

Mr. Laurin: That may be the repayment period, assets pledged as collateral, percentage guarantees, the rate; that is the most visible aspect, but there are other conditions. Ultimately, if you take on a financial obligation with a bank or BDC, it is with respect to these conditions. There is greater capacity to be creative and to find a way to work.

Il y a un vide de marché, c'est un choix de société qu'on a à faire. Est-ce qu'il y a un rôle pour une institution financière autonome soutenue par les fonds publics sur le plan financier, qui a un plus grand appétit pour le risque et qui vient aider les entreprises à croître, à créer de l'emploi et qui, dans le fond, assure notre avenir économique? Ces transactions ne verraient pas le jour autrement parce que le type de secteur dans lequel ils sont n'est pas trop intéressant pour les banques traditionnelles, parce qu'elles ne sont pas capables d'avoir du financement aux termes et conditions dont elles ont besoin ou juste parce qu'il n'y a pas assez de capacités dans notre marché domestique. Donc, il y a un rôle pour une institution qui est capable de prêter à des conditions plus avantageuses pour ces entreprises.

La question du vide sur le marché, c'est de voir — je suis d'accord avec vous —, le rôle de l'institution comme la BDC. On ne veut pas qu'ils prêtent à perte et que cela devienne un fardeau pour le contribuable. Par contre, dans la mesure où ils sont capables de fournir du financement à des entreprises qui n'y auraient pas accès autrement, il faut regarder au-delà du financement. BDC est active dans le capital de risque où il y a vraiment un déficit de fonds au Canada.

L'institution a démontré pouvoir jouer un rôle positif dans ce marché. Si vous parlez aux gens du domaine des biotechnologies, ils vont dire que la BDC joue un rôle primordial dans le capital de risque au Canada, bien qu'ils ont une présence limitée par rapport aux fonds de pension, par exemple, elle joue un rôle assez important.

Comment on définit ce vide de marché, je ne suis pas expert pour le définir. Ce qu'on entend de la part de nos membres concerne le financement subordonné, le financement de deuxième niveau. La BDC est très présente dans ce marché. Elle a démontré beaucoup de flexibilité avec les entreprises dans lesquelles elle croit et qui ont de bons plans d'affaire, des bonnes stratégies et des résultats financiers. Cela démontre qu'elle ne prend pas de risques au delà de ce que le contribuable canadien pourrait s'attendre.

Le sénateur Massicotte : J'aimerais comprendre, tantôt on a dit qu'il ne manque pas de capital, ce sont les termes et les conditions.

M. Laurin : Oui.

Le sénateur Massicotte : Là vous avez dit, non, les taux d'intérêt que la BDC sont moins élevés.

M. Laurin : Plus élevés, toujours plus élevés, c'est ce qu'on entend tout le temps.

Le sénateur Massicotte : Il y a une pénurie de quoi? Quelles sont les conditions auxquelles ils contribuent? Ils sont plus chers, il y a du capital disponible. Quels avantages offre-t-elle pour que les clients soient intéressés à supporter la BDC?

M. Laurin : Cela peut être la période de remboursement, les actifs pris en garantie, le pourcentage de garanties pris, le taux, c'est l'aspect le plus visible, mais il y a d'autres conditions. Dans le fond, si vous prenez une obligation financière avec une banque ou la BDC, c'est au niveau de ces conditions. Il y a une plus grande capacité d'être créatif et de trouver une façon de travailler.

Senator Massicotte: If you analyze a loan, there are security and transaction costs. BDC costs more. You say that BDC takes higher risks than the others. Something is not right here. There is adequate competition. I am trying to establish what the void is, why it even exists?

Mr. Laurin: What we hear is that the rate is higher, but they are more flexible with regard to required guarantees and the way the loan is structured. In other words, the banks do not want to take risks, whereas BDC is prepared to take on more and to work with us to structure the transaction in a more suitable way. Thus, we can move forward with our project; otherwise there would have to be too many guarantees, and that compromises our ability to borrow elsewhere or to satisfy first-tier creditors.

Senator Massicotte: One thing is certain for the client: it always costs more. When you say it costs less, that is because the risk is lower. It takes a subordinated risk, but it is always too expensive.

BDC is there to help you; it is a model. The idea is to be more competitive. We hear that a lot. Yesterday the Governor of the Bank of Canada said that productivity is a major problem in Canada. We are not competitive enough.

The manufacturing sector is often singled out. It does not invest enough, perhaps because BDC is not doing its job. That is a major problem. Why do your members not get more seriously involved in order to make our economy more productive and more competitive?

Mr. Laurin: First, I do not agree. Our members have made major efforts to improve productivity. Furthermore, the main response by businesses to the rising dollar, which was at 65 cents, 5 or 6 years ago, and which is now at parity, was to improve productivity, to eliminate waste, to put everything in place to achieve lean manufacturing. I would say there is still a lot of work to do.

I believe that requires investments in capital, in innovation and in developing new markets. We have been attacked a lot. If there is one economic sector that compares favourably on productivity with its competitors in the rest of the world, it is the manufacturing sector. I can provide you with figures that prove that.

However, it is never enough; we always have to continue improving. If you look at the investments manufacturing businesses make in new material, new equipment, we are often told that that decline during the recession, even though the government came up with measures to stimulate investment in machinery, manufacturers are dragging their heels. If you take a look, I can provide you with figures, the percentage of available capital invested by businesses has increased, year over year; it does not stop increasing.

So, businesses definitely have less available capital because their sales declined by roughly 25 per cent last year. There is a short-term cash flow problem, except that a larger percentage of available capital is invested by manufacturing businesses.

Le sénateur Massicotte : Si on fait l'analyse d'un prêt, il y a la sécurité et les frais de la transaction. BDC est plus cher. Vous dites que le risque pris par la BDC est plus élevé que les autres. Il y a quelque chose qui cloche. Il y a une concurrence adéquate. J'essaye d'établir quel est le vide, pourquoi existe-t-il même?

M. Laurin : Ce qu'on entend, c'est que le taux est plus élevé, mais pour ce qui est des garanties demandées, la façon de structurer le prêt, ils sont plus flexibles. Autrement dit, les banques ne veulent pas prendre de risques alors que la BDC est prête à en prendre plus et à travailler avec nous pour structurer la transaction d'une façon plus convenable. Ainsi on peut aller de l'avant avec notre projet, autrement il faut trop mettre de garanties, cela compromet notre capacité d'emprunter ailleurs ou de satisfaire d'autres créanciers de première ligne.

Le sénateur Massicotte : Une chose est certaine, pour le client, c'est toujours trop cher. Quand on dit que c'est moins cher, c'est que le risque est inférieur. Il prend un risque subordonné, mais c'est toujours trop cher.

La BDC est là pour vous aider, c'est un modèle. Il s'agit d'être plus compétitif. On en entend beaucoup parler. Hier, le gouverneur de la Banque du Canada a dit que la productivité est un gros problème au Canada. On n'est pas assez compétitif.

Souvent le secteur manufacturier est pointé du doigt. Il n'investit pas assez, peut-être parce que la BDC ne fait pas son travail. C'est un problème majeur. Pourquoi vos membres ne s'engagent-ils pas plus sérieusement pour rendre notre économie plus productive et plus compétitive?

M. Laurin : Premièrement, je ne suis pas d'accord. Nos membres ont fait des efforts assez majeurs pour améliorer la productivité. D'ailleurs, la principale réponse des entreprises à l'appréciation du dollar, qui était à 65 cents, il y a 5 ou 6 ans, et qui est maintenant à parité, la principale réponse était d'améliorer la productivité, d'éliminer le gaspillage, de mettre tout en place pour le *lean manufacturing*. Je dirais qu'il y a encore beaucoup de travail à faire.

Je pense que cela passe par les investissements en capital, en innovation et dans le développement de nouveaux marchés. On s'est fait beaucoup attaquer. S'il y a un secteur de l'économie qui se compare favorablement au niveau de la productivité avec ses concurrents dans le monde, c'est le secteur manufacturier. Je pourrais vous fournir des chiffres qui le démontrent.

Par contre ce n'est jamais assez, on doit toujours continuer à s'améliorer. Si vous regardez les investissements des entreprises manufacturières en nouveau matériel, nouvel équipement, souvent on se fait dire que cela a diminué pendant la récession, même si le gouvernement est arrivé avec des mesures pour stimuler l'investissement en machinerie, les manufacturiers traînent de la patte. Si vous regardez, je peux fournir des chiffres, le pourcentage du capital disponible investi par les entreprises a augmenté, année après année, cela ne cesse d'augmenter.

Donc, c'est certain que les entreprises ont moins de capital disponible parce que leurs ventes ont baissé d'à peu près 25 p. 100 l'année passée. Il y a un problème de *cash flow* à court terme, sauf que dans le capital disponible, il y a une plus grande proportion

However, a lot of work definitely remains to be done. This is the main problem we have asked to have solved in the next federal budget.

investie par les entreprises manufacturières. Toutefois, c'est certain qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. C'est le principal problème qu'on a demandé de régler dans le prochain budget fédéral.

[*English*]

Senator Kochhar: Mr. Laurin, you have spoken very positively of BDC and the good job they are doing. You can always learn more from people who do not like you than from people who like you. You have quoted some of your members who have spoken about BDC in glowing terms. Do you have any examples of comments from people who have criticized BDC for its practices? Do you have any knowledge of the things that BDC could improve upon or how BDC's policies could change?

Mr. Laurin: That is a very good question. As I said earlier, the comment we hear most often is that rates are higher than elsewhere. That is a comment we hear regularly.

As with any major service provider, we hear of cases where there have been issues or unsatisfied clients. BDC is like any other business in that regard. Our experience has been that if we have members telling us they have a problem, we can usually come up with a solution. Sometimes it has to do with the local person with whom they are doing business. I wish I had a long list of issues that I could bring to you, but we have not heard that many.

Certainly the figures show that BDC stepped up quite a bit during the recession, but a number of companies still could not find financing under any terms, conditions or rates. Even the private banks lent more during the recession. Everyone made a significant effort in response to the capacity provided by the government. In terms of anything specific that BDC should be doing to improve their service offering, I am at a loss.

Senator Kochhar: In your opinion, BDC is giving a fair amount of return to the government in the form of dividends. Should they increase their risk factor from what it is right now? That might serve to reduce the dividend or profit margin, but it would fulfill the mission for which BDC was established.

Mr. Laurin: Their objective, as much as possible, should be to break even. I do not think taxpayers want to subsidize lending to manufacturers. Their role is to take on risk where there is a market failure and where there is a need for the public sector to step in. We have been hearing about venture capital markets. We need BDC to take on greater risks that the private sector may not be willing to take on. It is a delicate balance. How do you take enough risk and play an active role in the market while at the same time not taking too much risk that might require the government to bail you out at the end of the year? It is a delicate balance that over the last 10 years or so BDC has been able to achieve effectively.

[*Traduction*]

Le sénateur Kochhar : Monsieur Laurin, vous avez parlé en termes très positifs de la BDC et du travail qu'elle fait. On en apprend toujours davantage de ceux qui ne nous aiment pas que de ceux qui nous aiment. Vous avez cité certains de vos membres qui ont parlé de la BDC en termes très élogieux. Avez-vous des exemples de commentaires de gens qui ont critiqué les pratiques de la BDC? Avez-vous connaissance de choses que la BDC pourrait améliorer ou de politiques qu'elle pourrait changer?

M. Laurin : C'est une très bonne question. Comme je l'ai déjà dit, le commentaire que nous entendons le plus souvent, c'est que les taux sont supérieurs à ce qui est offert ailleurs. C'est une observation que nous entendons régulièrement.

Comme dans le cas de tout grand fournisseur de services, nous entendons parler de clients insatisfaits et de cas où il y a eu des problèmes. La BDC est semblable à toute autre entreprise à cet égard. D'après notre expérience, si des membres viennent nous dire qu'ils ont un problème, il nous est ordinairement possible de trouver une solution. Le problème tient parfois à la personne qui s'est occupée d'eux au bureau local. J'aurais bien voulu avoir une longue liste de problèmes à vous présenter, mais on ne nous en a pas communiqué beaucoup.

Il n'y a pas de doute, d'après les chiffres, que la BDC a intensifié ses activités durant la récession, mais un certain nombre d'entreprises n'ont quand même pas réussi à trouver du financement, indépendamment des conditions ou des taux. Même les banques privées ont prêté davantage pendant cette période. Chacun a fait un effort grâce aux capacités fournies par le gouvernement. Quant aux choses que la BDC devrait faire pour améliorer son service, je ne peux vraiment penser à rien.

Le sénateur Kochhar : La BDC verse un dividende assez substantiel au gouvernement. À votre avis, devrait-elle plutôt accroître le niveau de risque qu'elle accepte actuellement? Cela servirait à réduire le dividende ou la marge bénéficiaire tout en permettant à la Banque de s'acquitter de son mandat.

M. Laurin : La BDC devrait essayer, dans la mesure du possible, de se situer au seuil de rentabilité. Je n'ai pas l'impression que les contribuables sont disposés à subventionner le crédit aux manufacturiers. Le rôle de la BDC est d'accepter certains risques que le marché refuse de prendre et d'agir quand l'intervention du secteur public est nécessaire. Nous entendons parler des marchés du capital de risque. Il faudrait que la BDC accepte les niveaux de risque que le secteur privé ne serait pas disposé à prendre. C'est un équilibre délicat. Comment prendre suffisamment de risques pour jouer un rôle actif sur le marché tout en évitant de prendre trop de risques pour que le gouvernement ne soit pas obligé de renflouer la Banque en fin d'exercice? Encore une fois, c'est un équilibre délicat que la BDC a su maintenir dans les 10 dernières années.

Senator Kochhar: Do you have any written recommendations for this committee for improvements to BDC?

Mr. Laurin: I can share comments that we have received from our members. We have testimonials that you might find helpful.

The Chair: Would you send those to the committee?

Mr. Laurin: Yes.

The Chair: Would that be helpful, Senator Kochhar?

Senator Kochhar: Yes.

[*Translation*]

We have benefited from your presence here and from your presentation. Thank you on behalf of all the senators here today.

[*English*]

Senator Ringuette wishes to raise a matter before we adjourn.

Senator Ringuette: I want to highlight something that I should have done yesterday. The BDC has indicated to us that there are similar corporations in other countries with a similar mandate to that of BDC. It would be of great value to us to obtain a list of such banks in other countries. BDC probably could easily supply that list. It would be a great exercise for us to look at the general mandate to know how they operate comparatively. I do not want us to spend more time than necessary on it, but it would be of value to this committee to do that exercise. When we prepare our recommendations, we will have a better idea of what is going on in that sector elsewhere.

Senator Hervieux-Payette: When they made their presentation, their document contained information on 20 to 25 trading countries, and they provided comments on the mandate. We could ask the clerk of the committee to obtain this information. Generally speaking, we would need it in point form. As well, we would have to consider the respective size of the economy of each country, what kind of money is available and what mandate they have. We are dealing with competition. We could see whether we are part of the club of the OECD countries.

BDC has quite a bit of information from their study. Part of it was in the report provided to me, but you would also like to have information on their different organizations. France is probably more aggressive than we are in terms of helping and supporting their companies.

We would need the terms and conditions they provide, as well as the size of their budget. They might have a great mandate but no money. We need to know what is available to their small- and medium-sized businesses. These would be mostly OECD countries. I do not think China is there.

Senator Massicotte: It would be neat if they had a report on what they call development banks. There are a couple of articles on that.

Le sénateur Kochhar : Avez-vous des recommandations écrites à présenter au comité au sujet des améliorations à apporter à la BDC?

M. Laurin : Je peux vous communiquer les commentaires que nous avons reçus de nos membres. Nous disposons de témoignages qui pourraient vous être utiles.

Le président : Êtes-vous disposé à les transmettre au comité?

M. Laurin : Oui.

Le président : Est-ce que cela vous convient, sénateur Kochhar?

Le sénateur Kochhar : Oui.

[*Français*]

Nous avons bénéficié de votre présence et de votre présentation. Je vous remercie au nom de tous les sénateurs présents aujourd'hui.

[*Traduction*]

Le sénateur Ringuette voudrait soulever une question avant l'ajournement.

Le sénateur Ringuette : Je voudrais aborder une question dont j'aurais dû vous parler hier. La BDC nous a signalé l'existence, dans d'autres pays, d'organismes semblables ayant le même genre de mandat. Il serait très utile pour nous d'obtenir la liste de ces autres organismes. Il ne devrait pas être difficile pour la BDC de nous transmettre cette liste. Nous aurions intérêt à examiner d'une façon générale leurs mandats respectifs pour faire une analyse comparative de leur fonctionnement. Je ne voudrais pas consacrer trop de temps à ce travail, mais ce serait utile pour le comité. Lorsque nous aurons à formuler nos recommandations, nous aurons une meilleure idée de ce qui se passe dans ce secteur à l'étranger.

Le sénateur Hervieux-Payette : Quand les représentants de la BDC ont présenté leur exposé, leur document donnait des renseignements sur 20 ou 25 pays marchands et sur les mandats correspondants. Nous pourrions demander à notre greffière d'obtenir ces renseignements. D'une façon générale, nous en aurions besoin sous une forme abrégée. De plus, nous devrions tenir compte de la taille de l'économie de chaque pays, des montants disponibles et du mandat prescrit. Nous parlons ici de concurrence. Cela nous permettrait de savoir si nous faisons partie du club des pays de l'OCDE.

La BDC a tiré beaucoup de renseignements de son étude, dont une partie figurait dans le rapport que j'ai reçu. Nous voudrons aussi obtenir des renseignements sur les différents organismes. La France est probablement le pays le plus actif pour ce qui est d'aider ses entreprises.

Nous aurions besoin des conditions offertes et de la taille du budget. Ces organismes pourraient en effet avoir un excellent mandat, mais pas d'argent. Nous devons savoir ce qu'ils mettent à la disposition de leurs PME. Il s'agirait surtout de pays de l'OCDE. Je ne crois pas que la Chine en soit.

Le sénateur Massicotte : Il serait utile de savoir si la BDC dispose d'un rapport sur ce qu'on appelle les banques de développement. Il y a quelques articles à ce sujet.

The Chair: Let us get what we can and then we can take the matter further. In the information requested, we could include whether the organization has a dual domestic and external mandate.

Senator Hervieux-Payette: All of the features would be helpful.

Senator Massicotte: What other witnesses do we have planned for this debate?

Senator Hervieux-Payette: Thank you for that question.

May I say, Mr. Chair, when we started our study there was a possibility of hearing witnesses from EDC. Since then, they asked to have their own report.

I would feel uncomfortable studying EDC because we would have to do it the other way around. I am saying that maybe we will have to put forward an interim report and say to the government that they have to do this now. However, when it comes to the foreign side, maybe we will have to wait for EDC's presentation. They want us to review their mandate and the mandate of the other Crown corporation. How can we come back with a good picture of what the two organizations do?

I do not think it would be appropriate at this point to hear from EDC. I would like to hear the whole story about BDC's neighbour, not just a bit of it.

The Chair: I worry about doing two separate reports in that I think BDC and EDC have inevitable linkages. We may have enough time to do both reports by Christmas.

Senator Massicotte: What other witnesses do we have?

The Chair: Leaving EDC aside, we have the governor on Wednesday, and the Canadian Bankers Association and the Credit Union Central of Canada on Thursday. The witnesses have not been confirmed for the following week. We are looking at other organizations such as the Chamber of Commerce and the Conference Board.

Senator Massicotte: You are referring to SMEs. You have to cater to banks that do SMEs. The Canadian Bankers Association is obvious, but maybe we should hear from groups like the Laurentian Bank as well. The credit union is very good because they are very heavy in that sector.

Senator Hervieux-Payette: They are all represented in the Canadian Bankers Association, so maybe when they come, we can ask them to send one representative for the banks. It is the same thing with the credit union; Caisses Desjardins is a small financial entity. I think we should ask the clerk to ensure that we have one bank that deals more with small business because the Royal Bank is certainly not a small business bank.

Le président : Essayons d'obtenir le maximum, après quoi nous verrons s'il y a lieu d'aller plus loin. Nous pourrons inclure, dans l'information demandée, la question de savoir si l'organisme a un mandat aussi bien national qu'international.

Le sénateur Hervieux-Payette : Tous les détails peuvent être utiles.

Le sénateur Massicotte : Quels autres témoins avons-nous prévu d'inviter pour ce débat?

Le sénateur Hervieux-Payette : Je vous remercie de votre question.

Je voudrais dire, monsieur le président, que lorsque nous avons commencé notre étude, il a été question d'entendre des témoins d'EDC. Depuis, la société a dit qu'elle voulait produire son propre rapport.

Je serais un peu mal à l'aise d'étudier EDC parce qu'il faudrait le faire d'une autre façon. À mon avis, nous devrons peut-être présenter un rapport intérimaire pour dire au gouvernement ce qu'il convient de faire maintenant. Toutefois, pour ce qui est du côté international, nous allons peut-être devoir attendre le rapport d'EDC. La société souhaite nous voir examiner son mandat et celui de la BDC. Comment pouvons-nous avoir une bonne idée de ce que font les deux organismes?

Je ne crois pas qu'il soit indiqué pour le moment d'entendre des représentants d'EDC. J'aimerais bien en faire une étude complète plutôt que d'en examiner une partie seulement.

Le président : J'hésite à envisager deux rapports distincts parce que je crois que la BDC et EDC ont inévitablement des liens. Nous aurons peut-être assez de temps pour nous occuper des deux rapports d'ici Noël.

Le sénateur Massicotte : Quels autres témoins avons-nous?

Le président : En mettant EDC de côté pour le moment, nous avons le gouverneur de la Banque du Canada mercredi ainsi que l'Association des banquiers canadiens et la Centrale des caisses de crédit du Canada jeudi. Nous n'avons pas encore de confirmation pour les témoins de la semaine suivante. Nous envisageons des organisations telles que la Chambre de commerce et le Conference Board.

Le sénateur Massicotte : Nous parlons de PME. Nous devons entendre les représentants des banques qui s'en occupent. L'Association des banquiers canadiens constitue un témoin évident, mais nous devrions peut-être entendre les représentants d'institutions telles que la Banque Laurentienne. C'est une bonne idée d'avoir invité les caisses de crédit qui ont d'importantes activités dans ce secteur.

Le sénateur Hervieux-Payette : Tous les organismes sont représentés au sein de l'Association des banquiers canadiens. Nous pourrions donc peut-être demander à l'Association de faire venir un représentant des banques. Il en est de même des caisses de crédit. Les Caisses Desjardins ne constituent qu'une petite entité financière. Je crois que nous devrions demander à la greffière de s'assurer que nous aurons des témoins d'une banque qui traite plus particulièrement avec la petite entreprise parce que la Banque Royale ne s'occupe certainement pas des PME.

Senator Massicotte: An executive director will speak in generalities, but some banks specialize in small business, like Desjardins. It would be good if they were here, as well as Laurentian Bank — if they were physically here with the Canadian Bankers Association — to get people who do loans. Let us hear from them about whether they are competing with BDC and whether they are losing business to them.

Senator Ringuette: In cooperation with Senator Mockler —

[*Translation*]

— we would like the network of Canadian *caisses populaires* to testify because they are directly involved with small businesses in the communities. Notwithstanding this question, I believe that there is obviously something that must be clarified in our own mandate.

[*English*]

The Chair: Should we go in camera, colleagues? The business of today has been concluded. We will discuss our internal matters in camera.

(The committee continued in camera.)

Le sénateur Massicotte : Un directeur exécutif nous débitera des généralités, mais certaines institutions, comme Desjardins, se spécialisent dans la petite entreprise. Il serait bon de les faire comparaître, de même que la Banque Laurentienne, pour avoir des témoins qui s'occupent de prêts. Essayons de savoir si ces institutions font la concurrence à la BDC et si celle-ci leur enlève des clients.

Le sénateur Ringuette : En collaboration avec le sénateur Mockler...

[*Français*]

[...] nous aimerions que le réseau des caisses populaires canadiennes témoigne parce qu'elles sont directement impliquées dans les communautés avec les petites entreprises. Nonobstant cette question, je pense que, évidemment, il y a quelque chose qu'il faut clarifier dans notre propre mandat.

[*Traduction*]

Le président : Devrions-nous siéger à huis clos, collègues? Nous en avons fini avec l'ordre du jour d'aujourd'hui. Il nous reste à discuter de questions internes à huis clos.

(Le comité se poursuit ses travaux à huis clos.)

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid Poste-payé
Lettermail Poste-lettre
1782711
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Wednesday, October 20, 2010

Business Development Bank of Canada:

Jean-René Halde, President and Chief Executive Officer;

Brian Hayward, Board Member.

Thursday, October 21, 2010

Office of the Auditor General of Canada:

Sheila Fraser, Auditor General of Canada;

Nancy Cheng, Assistant Auditor General.

Raymond Chabot Grant Thornton:

Louise de Martigny, Associate;

Gérald Daly, Associate.

Canadian Manufacturers & Exporters:

Jean-Michel Laurin, Vice-President, Global Business Policy.

TÉMOINS

Le mercredi 20 octobre 2010

Banque de développement du Canada :

Jean-René Halde, président et chef de la direction;

Brian Hayward, membre du conseil d'administration.

Le jeudi 21 octobre 2010

Bureau du vérificateur général du Canada :

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;

Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe.

Raymond Chabot Grant Thornton :

Louise de Martigny, associée;

Gérald Daly, associé.

Manufacturiers et exportateurs du Canada :

Jean-Michel Laurin, vice-président, Affaires mondiales.

Available from:
PWGSC – Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Disponible auprès des:
TPGSC – Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca