



Third Session  
Fortieth Parliament, 2010-11

## SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# Banking, Trade and Commerce

*Chair:*

The Honourable MICHAEL A. MEIGHEN

---

Wednesday, March 9, 2011 (in camera)  
Thursday, March 24, 2011

---

**Issue No. 20**

**Future Business**

(Consideration of a draft agenda)

**Fifth meeting on:**

The present state of the domestic  
and international financial system

---

WITNESSES:  
(*See back cover*)

Troisième session de la  
quarantième législature, 2010-2011

## SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Banques et du commerce

*Président :*

L'honorable MICHAEL A. MEIGHEN

---

Le mercredi 9 mars 2011 (à huis clos)  
Le jeudi 24 mars 2011

---

**Fascicule n° 20**

**Travaux futurs :**

(Étude d'un projet d'ordre du jour)

**Cinquième réunion concernant :**

La situation actuelle du régime financier  
canadien et international

---

TÉMOINS :  
(*Voir à l'endos*)

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:

Banks	Massicotte
* Cowan (or Tardif)	Mockler
Gerstein	Moore
Greene	Oliver
Kochhar	Ringuette
* LeBreton, P.C. (or Comeau)	Smith ( <i>Saurel</i> )

\* 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 Smith (*Saurel*) replaced the Honourable Senator Housakos (*March 23, 2011*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Harb (*March 23, 2011*).

The Honourable Senator Housakos replaced the Honourable Senator Smith (*Saurel*) (*March 23, 2011*).

The Honourable Senator Hervieux-Payette, P.C., replaced the Honourable Senator Banks (*March 9, 2011*).

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 :

Banks	Massicotte
* Cowan (ou Tardif)	Mockler
Gerstein	Moore
Greene	Oliver
Kochhar	Ringuette
* LeBreton, C.P. (ou Comeau)	Smith ( <i>Saurel</i> )

\* 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 Smith (*Saurel*) a remplacé l'honorable sénateur Housakos (*le 23 mars 2011*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur Harb (*le 23 mars 2011*).

L'honorable sénateur Housakos a remplacé l'honorable sénateur Smith (*Saurel*) (*le 23 mars 2011*).

L'honorable sénateur Hervieux-Payette, C.P., a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 9 mars 2011*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Wednesday, March 9, 2011  
(43)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day in camera at 4:25 p.m., in room 505, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Gerstein, Greene, Harb, Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Ringuette and Smith (*Saurel*) (12).

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

Pursuant to rule 92(2)(e), the committee considered a draft agenda.

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

It was agreed to invite the Privacy Commissioner on April 6, 2011 on Bill S-201.

It was further agreed that the research staff elaborate the framework for the future study of the committee based on the proposed ideas of the members.

At 5:30 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

OTTAWA, Thursday, March 24, 2011  
(44)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 10:35 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Michael A. Meighen, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Gerstein, Greene, Hervieux-Payette, P.C., Kochhar, Meighen, Moore, Oliver and Ringuette (9).

*Other senator present:* The Honourable Senator Dawson. (1).

*In attendance:* John Bulmer, Adriane Yong, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mercredi 9 mars 2011  
(43)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 16 h 25, 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 Banks, Gerstein, Greene, Harb, Kochhar, Massicotte, Meighen, Mockler, Moore, Oliver, Ringuette et Smith (*Saurel*) (12).

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

Conformément à l'article 92(2)e du *Règlement du Sénat*, le comité étudie un projet d'ordre du jour.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à rester dans la salle, à condition que personne n'utilise son BlackBerry.

Il est convenu d'inviter la commissaire à la protection de la vie privée, le 6 avril 2011, pour discuter du projet de loi S-201.

Il est convenu également que le personnel de recherche fixe le cadre de la prochaine étude du comité en s'appuyant sur les idées proposées par les membres.

À 17 h 30, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

OTTAWA, le jeudi 24 mars 2011  
(44)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 10 h 35, 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 Banks, Gerstein, Greene, Hervieux-Payette, C.P., Kochhar, Meighen, Moore, Oliver et Ringuette (9).

*Autre sénateur présent :* L'honorable sénateur Dawson. (1).

*Également présents :* John Bulmer et Adriane Yong, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 16, 2010, the committee continued its examination of the present state of the domestic and international financial system. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*)

*WITNESSES:*

*Business Development Bank of Canada:*

Edmée Métivier, Executive Vice-President, Financing and Consulting;

Jérôme Nycz, Interim Executive Vice-President, Investments and Senior Vice-President, Strategy.

Mr. Métivier made a statement and, with Mr. Nycz, answered questions

At 12:05 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 16 mars 2010, le comité poursuit son étude sur la situation actuelle du régime financier canadien et international. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

*TÉMOINS :*

*Banque de développement du Canada :*

Edmée Métivier, vice-présidente exécutive, Financement et consultations;

Jérôme Nycz, vice-président exécutif intérimaire, Investissements et premier vice-président, Stratégie.

Mme Métivier fait une déclaration puis répond aux questions, avec l'aide M. Nycz.

À 12 h 5, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*Le greffier du comité,*

Line Gravel

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Thursday, March 24, 2011

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 10:35 a.m. to examine the present state of the domestic and international financial system (topic: the financing of innovations in Canada).

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

[*English*]

**The Chair:** Good morning, colleagues. I call to order this meeting of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce. I am Michael Meighen. I am a senator from Ontario, and I have the honour to chair the committee. Allow me to introduce the senators who are present. The distinguished deputy chair of the committee is Senator Hervieux-Payette from Quebec. Senator Gerstein is from Ontario; Senator Kochhar is from Ontario; and Senator Oliver is from Nova Scotia.

[*Translation*]

Nova Scotian senators are always very proud of their origins. To my left, we have Senator Ringuette from New Brunswick, Senator Dawson from Quebec, who is visiting, at least for today if not longer.

**Senator Dawson:** In the Liberal Party we do not use the expression just visiting.

**The Chair:** Rightly so. I understand.

[*English*]

Senator Moore is from Nova Scotia, and Senator Banks is from Alberta. He is another distinguished visitor who we hope might be a member of this committee one day. Those are the people who will be interested in our witnesses' testimony today.

[*Translation*]

Allow me to remind those watching our proceedings at home on CPAC, the public affairs cable channel, that they can consult, online, the transcript of previous committee meetings and reports by clicking on the "Committee Business" link on the Parliament of Canada website, at [www.parl.gc.ca](http://www.parl.gc.ca).

[*English*]

Colleagues, our hearing today falls within the context of our study of the present state of the domestic and international financial systems. Specifically today, we will look at the financing of innovation in Canada.

[*Translation*]

This morning our witnesses are representatives from the Business Development Bank of Canada. Earlier this year, in February, the Business Development Bank of Canada published a document entitled *Venture Capital Industry Review*. This report is

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le jeudi 24 mars 2011

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 10 h 35, pour étudier la situation actuelle du régime financier canadien et international (sujet : le financement des innovations au Canada).

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

[*Traduction*]

**Le président :** Bonjour, chers collègues. La présente séance du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce est ouverte. Je m'appelle Michael Meighen. Je viens de l'Ontario, et j'ai l'honneur de présider ce comité. Permettez-moi de présenter les sénateurs qui sont ici avec nous. Notre distinguée vice-présidente, le sénateur Hervieux-Payette, représente le Québec. Le sénateur Gerstein est de l'Ontario, le sénateur Kochhar aussi, et le sénateur Oliver est de la Nouvelle-Écosse.

[*Français*]

Les sénateurs de la Nouvelle-Écosse sont toujours très fiers de leurs origines. À ma gauche, le sénateur Ringuette, du Nouveau-Brunswick, le sénateur Dawson, du Québec, qui est ici en visite, du moins pour aujourd'hui sinon pour plus longtemps.

**Le sénateur Dawson :** Au Parti libéral, on n'utilise pas l'expression « just visiting ».

**Le président :** Et avec raison, d'ailleurs. Je comprends.

[*Traduction*]

Le sénateur Moore est de la Nouvelle-Écosse, et le sénateur Banks, de l'Alberta. Le sénateur Banks se joint à nous ce matin et nous espérons qu'un jour, il sera membre du comité. Voilà donc les sénateurs qui vont entendre nos témoins aujourd'hui.

[*Français*]

Permettez-moi de rappeler à ceux et celles qui suivent nos délibérations à la maison sur CPAC, la chaîne d'affaires publiques par câble, qu'ils peuvent consulter en ligne la transcription des réunions antérieures du comité ainsi que ses rapports en cliquant sur le lien « travaux des comités » dans le site web du Parlement du Canada, à [www.parl.gc.ca](http://www.parl.gc.ca).

[*Traduction*]

Chers collègues, la réunion d'aujourd'hui porte sur la situation actuelle du régime financier canadien et international et, plus particulièrement, sur le financement des innovations au Canada.

[*Français*]

Nos témoins ce matin sont des représentants de la Banque de développement du Canada. Plus tôt cette année, en février, la Banque de développement du Canada a publié un document intitulé *Revue de l'industrie du capital de risque*. Ce rapport est le

the result of a strategic review conducted in the spring of 2010 on the Business Development Bank of Canada's venture capital activities.

[English]

Joining us from BDC, to give us their insights into their special study topic, is Edmée Métivier, Executive Vice President, Financing and Consulting, who has already appeared before us. We are glad to have you back. She is accompanied by Mr. Jérôme Nycz, Interim Executive Vice President, Investments and Senior Vice President, Strategy. Welcome to you both.

If either of you have opening comments, we would welcome them. We hope that you will be prepared to answer questions from senators afterwards.

This is a very general opening session. We hope to embark in due course on a specific study of the financing of innovation in Canada, comparing it to schemes that are present abroad to see if the situation warrants recommendations for improvement. This is a preliminary meeting. Given the fact that BDC did undertake this study earlier this year, we would be interested in your findings and comments on the subject.

**Edmée Métivier, Executive Vice-President, Financing and Consulting, Business Development Bank of Canada:** Mr. Chair, with your permission, I will make a few comments, and then after that we are open for discussion.

[Translation]

Honourable senators, Jérôme Nycz and I are very pleased to be here before you this morning in order to represent the Business Development Bank of Canada. Our president and CEO, Jean-René Halde, could not be here this morning, but he sends you a warm greeting.

You requested us to focus on innovation. I would like to share with you both our opinion and observations on what is occurring in our market. Our market knowledge is based on our relationships with 29,000 client entrepreneurs. According to our most recent data, these clients supported approximately 500,000 jobs and had exports totalling \$21 billion. They also have to face numerous competitors from other countries, competitors that have international ambitions, are very innovative and often can tap in to direct support from their governments.

[English]

My first observation is that we often confuse innovation with invention or define it too narrowly. This is a mistake. Innovation is very broad and applies to all firms, not just high-tech firms, and Canada needs far more of it.

fruit d'un examen stratégique des activités de la Banque de développement du Canada en matière de capital de risque mené à compter du printemps de 2010.

[Traduction]

Mme Edmée Métivier, vice-présidente exécutive, Financement et consultation pour la Banque de développement du Canada, nous fera part de ses réflexions sur le sujet. Elle a déjà comparu devant le comité. Nous sommes ravis de vous accueillir de nouveau. M. Jérôme Nycz, vice-président exécutif intérimaire, Investissements, et premier vice-président, Stratégie, l'accompagne. Bienvenue à tous deux.

Si vous avez des remarques liminaires à faire, nous sommes prêts à les entendre. Nous espérons que vous accepterez de répondre aux questions des sénateurs par la suite.

Nos délibérations ce matin sont d'ordre très général. Nous souhaitons entreprendre, en temps utile, une étude plus particulière sur le financement des innovations au Canada, afin de voir si notre démarche soutient la comparaison avec d'autres pays et si d'éventuelles recommandations pour l'améliorer s'imposent. Il s'agit donc d'une séance préliminaire. Étant donné que la BDC a mené à bien une étude plus tôt cette année, vos conclusions et observations sur le sujet nous intéressent au plus haut point.

**Edmée Métivier, vice-présidente exécutive, Financement et consultation, Banque de développement du Canada :** Monsieur le président, avec votre permission, je ferai quelques remarques, après quoi nous répondrons à vos questions.

[Français]

Honorables sénateurs, c'est un plaisir pour Jérôme Nycz et moi d'avoir à représenter la Banque de développement du Canada devant vous ce matin. Notre président et chef de la direction, Jean-René Halde ne pouvait pas être présent ce matin, alors il vous transmet ses plus chaleureuses salutations.

Vous nous avez demandé de porter notre attention sur l'innovation. J'aimerais partager avec vous notre point de vue et nos observations sur ce qui se passe dans notre marché. Notre connaissance du marché est basée sur nos relations avec 29 000 entrepreneurs clients. Selon les dernières données que nous avons, ces clients soutenaient environ 500 000 emplois et exportaient pour 21 milliards de dollars. Ils font également face à de nombreux concurrents d'autres pays. Ces concurrents ont des ambitions mondiales, sont très innovateurs et bénéficient souvent du soutien direct de leurs gouvernements.

[Traduction]

D'entrée de jeu, je dirais que nous confondons souvent innovation et invention ou encore que nous définissons cette notion de façon trop étroite. C'est une erreur. La notion est très vaste et s'applique à toutes les sociétés, pas seulement les sociétés de haute technologie, et au Canada, nous avons besoin de plus d'innovation.

When experts talk about Canada's productivity problem, many of them, notably the Council of Canadian Academies, CCA, point to weak business innovation. We believe this link is accurate. To become more productive — to create the prosperity Canada wants and needs — we need individual entrepreneurs in all sectors of the economy to make innovation their business strategy.

Germany is a good example of a nation that uses innovation as a business strategy. Their recipe is simple: family-owned firms, dedicated to continuous improvement, that seek to dominate global niche markets. It is working: Germany has many mid-sized companies that occupy the top three global positions in many industry sectors, such machine equipment.

The good news is that we also have examples of similar success in Canada. We have clients in traditional sectors who are successfully innovating by creatively improving existing products, services, processes or business models. The breadth of these innovations is worth repeating: products, services, processes and business models.

I will tell you about one of these innovators. His name is Jim Hogan, from Nanaimo, British Columbia. His story is instructive.

Jim's company, VMAC, sells mobile air compressors, which construction workers use to power tools such as nail guns and jackhammers. There is nothing high tech or glamorous about air compressors. However, many people use them.

Jim looked at these heavy, bulky compressors and saw a problem that everyone else had stopped noticing. He realized — even if his clients did not — that they would prefer a lighter, smaller one and that they would also — and this is key — pay for it.

Therefore, he decided to create a new product by improving an existing one. He made this innovation goal his business strategy and invested in research and development. VMAC has 70 employees, 10 of whom do R & D.

Jim succeeded. VMAC developed a technology that made the air compressor lighter, smaller and more powerful. Previously, clients had to tow their compressor behind their truck like a trailer. VMAC's product is small enough to be placed under the front hood.

You can find VMAC's compressor in thousands of trucks around the world. Actually, Jim did not only innovate but changed an industry and created an international market worth millions of dollars.

Les experts qui se penchent sur le problème de productivité au Canada, notamment le Conseil des académies canadiennes, le CAC, sont nombreux à constater que notre innovation commerciale laisse à désirer. Nous pensons qu'ils ont raison. Pour devenir plus productif — pour créer la prospérité que le Canada souhaite avoir et dont il a besoin —, le pays doit pouvoir compter sur des entrepreneurs dans tous les secteurs de l'économie pour qu'ils apportent des innovations à leur stratégie commerciale.

L'Allemagne est un bon exemple d'un pays qui a recours à l'innovation comme outil de stratégie commerciale. La recette est simple : des entreprises familiales, cherchant sans cesse à apporter des améliorations et à dominer des marchés à créneaux à l'échelle mondiale. Cela donne des résultats : en Allemagne, on trouve un grand nombre d'entreprises moyennes qui se situent dans les trois premiers rangs à l'échelle mondiale dans bien des secteurs industriels, notamment l'équipement mécanique.

Bonne nouvelle : nous avons aussi des exemples de succès semblables au Canada. Nous avons des clients dans les secteurs traditionnels qui innovent en améliorant, avec créativité, des produits, services, procédés ou modèles commerciaux existants. La gamme de ces innovations vaut la peine d'être répétée : produits, services, procédés et modèles commerciaux.

Permettez-moi de vous parler d'un de ces innovateurs. Il s'appelle Jim Hogan et il est de Nanaimo, en Colombie-Britannique. Son parcours est révélateur.

La compagnie de Jim, VMAC, vend des compresseurs d'air mobiles que les travailleurs de la construction utilisent pour alimenter leurs outils, par exemple, les pistolets goujonneurs et les perforatrices pneumatiques. Un compresseur d'air n'a rien de prestigieux ou de hautement technologique. Toutefois, bien des gens s'en servent.

Jim a examiné ces compresseurs encombrants et lourds et il a cerné un problème que personne ne remarquait plus. Il s'est dit — même si ses clients n'y pensaient pas — qu'il serait préférable que les compresseurs soient plus petits et plus légers et que ses clients — et c'est là l'essentiel — en payent le prix.

Par conséquent, il a créé un nouveau produit en améliorant un produit existant. Cette innovation est devenue l'élément central de sa stratégie commerciale et il a investi dans la recherche et le développement. La compagnie VMAC compte 70 employés, dont 10 s'occupent de R&D.

Jim a réussi. VMAC a mis au point une technologie permettant de fabriquer un compresseur d'air plus léger, plus petit et plus puissant. Auparavant, ses clients devaient remorquer leur compresseur derrière leur camion. Le compresseur de VMAC peut tenir sous le capot d'une voiture.

On trouve des compresseurs VMAC dans des milliers de camions de par le monde. En fait, Jim n'a pas innové, mais il a apporté une modification dans un secteur et créé un marché international de plusieurs millions de dollars.

If you were to meet Jim, you would not see a scientist in a white coat. You would actually see an ambitious entrepreneur with an eye for opportunity. You would also see managerial skills and competence. You would see someone who was able to get the financial support he needed.

When we observe Jim and others like him, we also see that innovation does not happen by accident; it takes a conscious, purposeful decision. We see that those who succeed are those who have made it a central part of their business strategy. Also, it is far more likely to succeed when it is based on knowledge or insight about what clients want and need. Finally, it requires investment, both in terms of financing and also in terms of expertise.

The main thing to remember is that innovation is broad: new ways — often incremental — of improving existing products, processes, services and business models. Invention is different. It is narrower — the discovery and development, often through technology firms, of strikingly new and different products and services resulting from R & D. We need both; it is not either-or. Our challenge is to pay greater attention to innovation and support both of them.

*[Translation]*

As you know, Canada has not been able to convert its significant investments in research and development into a corresponding number of large technology corporations. But contrary to what the vast majority may think, this is not simply about money. In addition, and unlike another very widespread belief, marketing is never as straightforward or as certain as one would think.

Jérôme Nycz, who is here with me, recently supervised a complete analysis of Canada's venture capital sector. Copies of his report have been made available to you. The findings are not very heartening. This sector is much more hampered by a range of deep-seated structural problems than it is by normal market fluctuations. The lack of venture capital investment, despite how important this obviously is, is not the only main problem.

Indeed, there are many issues at play. Canada does not have enough entrepreneurs and financiers able to provide capital and advice. Nor does the country have enough venture capital funds of adequate size managed by experienced professionals with connections throughout the world.

Finally, too much capital is allocated to funds with average or mediocre yields, to the detriment of funds that perform much better. On the whole, the industry is essentially caught in a vicious circle: poor yields, diminishing investments, sometimes non-functional investment banking groups, and, as a result, institutional investors are reluctant to put capital into this asset category.

Quand on rencontre Jim, on ne voit pas un scientifique en sarrau blanc, mais un entrepreneur ambitieux qui guette les débouchés. On constate également qu'il a des compétences et un savoir-faire en gestion. C'est quelqu'un qui a pu obtenir un appui financier.

En observant Jim et d'autres entrepreneurs comme lui, on se rend compte que l'innovation ne surgit pas par accident. Elle est le fruit d'une décision consciente et déterminée. Ceux qui sont prospères sont ceux qui ont fait de l'innovation l'élément dominant de leur stratégie commerciale. En outre, le succès est encore plus probable quand l'innovation se fonde sur la connaissance des besoins des clients. Enfin, l'innovation exige des investissements en argent comme en compétences.

Il faut savoir avant tout que le concept d'innovation est vaste : il englobe des façons nouvelles — souvent progressives — d'améliorer des produits, des procédés, des services, des modèles commerciaux déjà existants. L'invention, c'est autre chose. C'est plus pointu comme notion — on parle ici de la découverte et de la mise en valeur, souvent par des sociétés de technologie, de produits et de services différents et nettement nouveaux à la suite de travaux de recherche et de développement. Il nous faut l'une et l'autre. Pas question de choix. Notre tâche est d'accorder plus d'attention à l'innovation, tout en continuant d'appuyer aussi l'invention.

*[Français]*

Comme vous le savez, le Canada n'a pas réussi à convertir ses investissements importants dans la recherche et le développement en un nombre aussi solide de grandes entreprises technologiques. Mais contrairement à une idée reçue, ce n'est pas simplement une question d'argent. De plus, contrairement à une autre croyance très répandue, la commercialisation n'est jamais aussi simple qu'on ne le pense ni aussi assurée.

Jérôme Nycz, ici présent, a récemment supervisé une analyse exhaustive de l'industrie du capital de risque au Canada, des exemplaires sont à votre disposition. Les conclusions ne sont pas réjouissantes. Cette industrie est entravée par une série de difficultés structurelles profondes beaucoup plus que par des fluctuations normales du marché. Le manque d'investissement de capital de risque, malgré leur importance évidente, n'est pas uniquement le problème principal.

En fait, plusieurs enjeux sont en cause. Le Canada dispose de trop peu d'entrepreneurs et de financiers susceptibles de fournir des capitaux et des conseils. Le pays compte également un nombre insuffisant de fonds de capital de risque, de taille adéquate, et gérés par des professionnels expérimentés et connectés avec le monde.

Enfin, trop de capitaux sont alloués à des fonds, qui affichent des rendements moyens ou médiocres, au détriment des fonds les plus performants. Dans l'ensemble, l'industrie est prisonnière, dans le fond, d'un cercle vicieux : faible rendement, investissements en baisse, syndicat financier parfois non fonctionnel et en conséquence, réticence des investisseurs institutionnels à placer des capitaux dans cette catégorie d'actifs.



To reverse this trend, we must restore investor confidence in that category of assets by ensuring that the industry can become profitable once again. The change most likely to help improve performance would be the emergence of a greater number of funds of the appropriate scope and scale.

At the Business Development Bank of Canada, we will support that objective through the implementation of a strategy that we would be pleased to speak about in greater detail, if you so wish.

[English]

On commercialization specifically, we feel it is important to emphasize the absolutely essential role played by entrepreneurs. They are the people who take risk to convert ideas into useful, valued things that consumers want to buy. If they fail, there is no economic growth.

From our conversations with entrepreneurs, we have seen and learned that it is important to distinguish between investments that push and investments that pull. “Pushing” means trying to commercialize technology born out of curiosity and research with the hope that someone will want to buy it. “Pulling” means trying to commercialize technology derived from applied research and directed by information about what consumers and businesses find valuable and desirable. We recommend more pull.

Before concluding, let me say that it is important to remember that risk capital is more than just venture capital. Entrepreneurs often find it very difficult to get financing for the many steps needed to bring products to market — some types of applied R & D and trade missions, for example. Many financial institutions hesitate to finance projects such as these simply because it is difficult to assign a value to them. Assigning value to intangible assets, such as intellectual property, distribution networks and branding, is still somewhat of an art and not a science.

In Canada, we pay much attention and care to the management of technology risk — the risk entailed in developing the technology. Our clients say that they would also welcome more support for managing market risk; that is, the risk entailed in bringing the technology to market. When we observe those who fail — and we do at BDC — and those who succeed, we see that overcoming market risk is critically important, as well.

In conclusion, at BDC, we see a gold mine of opportunity in defining “innovation” in a broader, more comprehensive way. It is any action that brings value to a company, its stakeholders and the community in which they are operating.

Pour inverser cette tendance, nous devons restaurer la confiance des investisseurs dans cette catégorie d’actifs en faisant en sorte que l’industrie retrouve sa rentabilité. Le changement le plus susceptible de contribuer à une meilleure performance sera l’émergence d’un plus grand nombre de fonds ayant la taille et les compétences appropriées.

À la Banque de développement du Canada, nous allons soutenir cet objectif par l’exécution d’une stratégie que nous serons heureux de partager plus en détails si vous le souhaitez.

[Traduction]

S’agissant plus particulièrement de la commercialisation, nous pensons qu’il est important de rappeler le rôle absolument essentiel que jouent les entrepreneurs. Ce sont eux qui courent des risques en transformant des idées en produits utiles recherchés par les consommateurs. Si les entrepreneurs échouent, il n’y a pas de croissance économique.

Nos entretiens avec les entrepreneurs nous ont appris qu’il est important de faire la distinction entre les investissements qui poussent les technologies et ceux qui les tirent. « Pousser » signifie commercialiser les technologies nées de la curiosité et de la recherche dans l’espoir que quelqu’un les achète. « Tirer » veut dire commercialiser les technologies issues de la recherche appliquée et qui correspondent à ce que les consommateurs et les entreprises valorisent et recherchent. Nous devons tirer davantage.

Avant de conclure, permettez-moi de dire que le capital de risque englobe plus que le financement d’une entreprise. Souvent, les entrepreneurs ont beaucoup de difficulté à obtenir du financement pour les nombreuses étapes qui doivent être franchies avant qu’un produit puisse être commercialisé — activités de recherche appliquée et développement, missions commerciales, ainsi de suite. De nombreuses institutions hésitent à financer des projets de ce genre parce qu’il est difficile d’en chiffrer la valeur. Chiffrer la valeur d’avoirs intangibles comme la propriété intellectuelle, les réseaux de distribution et l’établissement d’une marque relève encore de l’art plutôt que de la science.

Au Canada, nous portons beaucoup d’attention à la gestion des risques associés à la technologie — les risques liés au développement d’une technologie. Nos clients disent qu’ils aimeraient aussi avoir du soutien pour gérer les risques de marché, c’est-à-dire les risques posés par la commercialisation de la technologie. Quand nous nous penchons sur les échecs — et nous le faisons à la BDC — et les réussites, nous constatons qu’il est également essentiel d’être capable de surmonter ce type de risque.

En conclusion, la BDC estime que nous avons, ici, une occasion en or de définir « l’innovation » de manière plus large, plus appropriée : il s’agit de toute démarche qui apporte un avantage à une entreprise, à ses intervenants et à la collectivité que ceux-ci desservent.

We believe that ambitious, innovative and internationally minded entrepreneurs such as Jim Hogan, for instance, are critical to building a more productive, competitive economy. Simply put, Canada needs more Jims.

Our aim is to find them, support them with the financing and advice that they say that they need and to hold them up as examples for everyone to see.

For the venture capital industry, we wish to do our part to improve Canada's track record on commercialization and supporting profitable ventures. We can only do this, though, by supporting the entrepreneurs who are trying to do it.

I thank you for your attention, and Mr. Nycz and I would be pleased to answer your questions.

*[Translation]*

**The Chair:** Thank you very much, Ms. Métivier. On behalf of the members of the committee, I can say that your brief is of extreme importance and it is very well written. You have addressed a number of issues that will no doubt be the subject of questions from members. In fact, I already have a list. I would like to ask you the first question.

*[English]*

I think I know generally the answer, as most members of the committee would. However, here in Ottawa, we hear much about the necessity for Canada to improve its productivity. It does not seem that any political party has found a way to make that sexy, if I can use that term, in political terms so that voters rush out and support it. However, I think we would all agree that it is critical; we have been led to believe that it is critical that Canada improves its productivity. What is the relationship between innovation and productivity?

**Ms. Métivier:** That is a very good question, and one that we have been wrestling with for the last decade at BDC.

When we talk to entrepreneurs about productivity, their eyes glaze over most of the time, as you know. We have had to try to talk differently to them. We mostly talk about how they can grow their sales. Throughout the process of growing their sales, they have to think about how they can become more global and enter new markets. They have to think about how they can extend their product lines. Innovation is linked to that.

We find that when going through the motions of trying to increase your sales, you are paying attention to your productivity at the same time. If you invest in information and communication technology, or any kind of technology, and you master it, then you start being able to innovate and look at different marketplaces. It is not something that you can disconnect from what entrepreneurs are seeing in their business plan. It has to be attached together.

Nous pensons que les entrepreneurs comme Jim Hogan, par exemple, qui sont ambitieux, innovateurs et tournés vers les échanges internationaux, sont essentiels à l'édification d'une économie plus productive et plus concurrentielle. En deux mots : le Canada a besoin de plus d'entrepreneurs comme Jim.

Notre but est de les trouver, de les appuyer avec le financement et les conseils dont ils estiment avoir besoin, de les montrer en exemple.

Pour ce qui est de l'industrie du capital de risque, nous voulons faire plus pour améliorer le bilan du Canada au chapitre de la commercialisation et du soutien apporté aux entreprises rentables. La seule façon de le faire, toutefois, est d'appuyer les entrepreneurs qui s'efforcent de percer.

Je vous remercie de votre attention. Nous répondrons volontiers, M. Nycz et moi, à vos questions.

*[Français]*

**Le président :** Merci beaucoup, madame Métivier. Je peux dire, au nom des membres du comité, que votre mémoire est d'une valeur inestimable et il est très bien fait. Vous avez touché plusieurs problèmes qui vont sûrement soulever des questions de la part des membres. D'ailleurs, j'ai déjà une liste en voie de développement. J'aimerais vous poser une première question.

*[Traduction]*

Je pense connaître la réponse, d'une manière générale, tout comme la plupart des membres du comité. Toutefois, ici, à Ottawa, on entend beaucoup parler de la nécessité, pour le Canada, d'améliorer sa productivité. Apparemment, aucun parti politique n'a trouvé le moyen de faire de ce thème un enjeu accrocheur, si je peux m'exprimer ainsi, aux yeux des électeurs. Toutefois, nous nous entendons tous pour dire qu'il est essentiel, comme nous avons été amenés à le croire, que le Canada améliore sa productivité. Quel est le lien entre innovation et productivité?

**Mme Métivier :** C'est une très bonne question. En fait, c'est ce que nous tentons de déterminer depuis une dizaine d'années.

Quand nous parlons de productivité aux entrepreneurs, ils prennent un air absent, du moins la plupart du temps. Nous sommes obligés de changer d'approche et de leur expliquer essentiellement comment ils peuvent accroître leurs ventes. Ils doivent réfléchir, tout au long de ce processus, à la façon dont ils peuvent mondialiser leurs activités et pénétrer de nouveaux marchés. Ils doivent trouver des moyens d'élargir leur gamme de produits. L'innovation est liée à toute cette démarche.

Nous constatons que lorsqu'on déploie des efforts en vue d'augmenter les ventes, on s'occupe en même temps de productivité. Lorsqu'on investit dans la technologie de l'information et des communications, ou peu importe, et qu'on arrive à la maîtriser, on est alors en mesure d'innover et d'envisager différents marchés. Ce n'est pas quelque chose que les entrepreneurs peuvent dissocier de leur plan d'activité. Les deux sont reliés.

When we sit with an entrepreneur, we do not talk about productivity. We talk about growth, extension of product line, new services and entering new markets in Canada or elsewhere. Chances are that we talk at the same time about ways for them to improve and be more efficient. That is how we link it in the discussion that we have with them.

**Senator Oliver:** Thank you for your overview. It was indeed just that, an overview. You have given us a skeleton, and there is not much meat on the bones; that is really what I would like to hear from you.

I do not necessarily agree with your description of the difference between innovation and invention. I am aware of your example of Jim Hogan. However, let us say that a man and a woman have been working for five years on something in their garage, not something new but taking something that already exists and wanting to improve it the way that Mr. Hogan did. Will you say that that is an invention out of their garage or that that is an innovation? It was not clear from what you said.

It seems to me that before we can have good, new public policy in Canada on anything, we need to have good research. I am hoping that we can get a list of good research from you that has been done in other countries, such as Germany and the United States, so that this committee can look at which countries are successful in funding innovation, what they have been doing and how they have done it. I would think that you would have that information available; that would be useful to the committee.

A number of senior people in Canada have looked at this, included the former Clerk of the Privy Council, Kevin Lynch, who had a major interest for decades in commercialization, innovation and start up. He had a number of studies done within the bureaucracy, and we still do not have a good policy in Canada.

I would like to know whether you have done any particular study of what they have done in Silicon Valley in California and how that is funded, because they seem to have a much better venture capital system there than we have ever had in Canada. What do we have to do to emulate that?

**Ms. Métivier:** Thank you for the question. I will address the first question, and then I will ask Mr. Nycz to talk about the research as well as the Silicon Valley question on venture capital.

You gave the example of someone who is taking something that exists and bringing value to it. We would, in our definition, consider that innovation. When we talk about invention here, we are talking about something that has never been done before. We make the distinction because many people think that innovation is not accessible to most companies. We have a million companies in Canada that employ people, and we have another million that are self-employed. If we were able to convince the million small and medium enterprises in Canada that they can innovate and

Quand nous discutons avec un entrepreneur, nous ne parlons pas de productivité, mais plutôt de croissance, d'élargissement de la gamme de produits, de nouveaux services, de la pénétration de nouveaux marchés au Canada ou ailleurs. Il ya de fortes chances aussi que nous parlions de la façon dont ils peuvent s'améliorer, devenir plus efficaces. Voilà comment nous présentons les choses dans nos discussions.

**Le sénateur Oliver :** Merci de ce survol. C'était précisément cela, un survol. Vous nous avez donné très peu de détails, et c'est ce que je voudrais avoir.

Je ne suis pas nécessairement d'accord avec vous quand vous dites qu'il y a une différence entre innovation et invention. Je connais bien le cas de Jim Hogan. Supposons qu'un homme et une femme travaillent sur un projet dans leur garage depuis cinq ans, un projet qui consiste à améliorer quelque chose qui existe déjà, comme l'a fait M. Hogan. Selon vous, s'agit-il d'une invention ou d'une innovation? Je ne suis pas sûr de le savoir, si je me fie à ce que vous avez dit.

Il me semble qu'avant de pouvoir se doter d'une nouvelle politique publique, le Canada doit bien se documenter. J'espère que vous pouvez nous fournir une liste des études qui ont été menées à l'étranger, comme en Allemagne ou aux États-Unis par exemple, pour que nous puissions voir quels pays financent l'innovation, et comment ils procèdent. J'imagine que vous avez ces renseignements. Ils nous seraient utiles.

Il y a plusieurs personnes haut placées au Canada qui se sont penchées sur la question, y compris l'ancien greffier du Conseil privé, Kevin Lynch, qui, pendant des décennies, s'est intéressé à la commercialisation, à l'innovation, aux entreprises en démarrage. Il a commandé un certain nombre d'études gouvernementales. Malgré cela, le Canada n'a toujours pas de politique bien définie dans ce domaine.

J'aimerais savoir si vous avez effectué une étude sur ce qui se fait dans la Silicon Valley, en Californie, et sur la façon dont les travaux sont financés, car le système de capital risque semble bien meilleur là-bas qu'ici. Que devons-nous faire pour suivre leur exemple?

**Mme Métivier :** Je vous remercie de la question. Je vais répondre au premier volet de celle-ci. Je demanderai ensuite à M. Nycz de parler de la recherche et du programme en matière de capital-risque dans la Silicon Valley.

Vous avez fourni l'exemple d'une personne qui prend quelque chose d'existant et qui y ajoute de la valeur. Nous appelons cela de l'innovation. Une invention, c'est quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant. Pourquoi cette distinction? Parce que pour bien des gens, l'innovation demeure quelque chose d'inaccessible pour la plupart des entreprises. Nous avons, au Canada, un million de sociétés qui emploient des travailleurs, et un million d'entrepreneurs autonomes. Si nous arrivions à convaincre ces petites et moyennes entreprises au Canada, et elles sont un

continue to progress, we would have a lever that some countries are putting forward. That is what I am saying. That is why we distinguish between the two.

If you only talk about the inventor in his garage, it does not resonate for the million companies that are sitting next to it. That is why we make the distinction. When we talk to our entrepreneurs, we say that innovation is everyone's business. It is BDC's business and everyone's business.

**Jérôme Nycz, Interim Executive Vice-President, Investments and Senior Vice-President, Strategy, Business Development Bank of Canada:** I will be happy to look into the list of studies to support your work on innovation and supply a list of research that we have used for our legislative review document, and also our venture capital study. I will be happy to follow up on that.

On what is happening in Silicon Valley, when we did our study on venture capital, we reached out to advisers in Israel and the U.S.; Josh Lerner was also an adviser and Réal Desrochers from California State Teachers' Retirement System, CalSTRS. In the BDC portfolio, we also have over 40 U.S. investors involved with our investee companies, so we are in interaction with them constantly.

The value they bring is network to anchor companies. You will see in a study provided to you that very few anchor companies in Canada, large technology companies, are able to strike alliances with smaller nascent technology companies. Access to the client is key to growing technology companies, and we seem to have fewer anchor companies in Canada, so we have less access. What they bring and what the U.S. investor brings is that access.

They also come in with deeper pockets, so they can put more money in the company and grow the company faster. They put in twice as much money at the early stage in nascent companies and twice as much money in the later stage. Deeper pockets and network seem to be key to success in Silicon Valley.

**Senator Oliver:** How do we go about getting the anchor companies in Canada?

**Mr. Nycz:** That is an excellent question. We need to have funds that can support companies longer. I will give an example. In the early 2000s, the perception in the market was that you could invest in a company that was after the late 1990s bubble, and, within three to four years, get out of your company and recover your financing. Now the average age of our portfolio companies is 7.5 years, and it takes a lot of money to sustain a firm that has 50 employees and is burning \$1.2 million to \$2 million a year just in payroll. You need to have deeper pockets to grow the company and not do an early sale to a strategic partner or an early initial public offering, IPO. You will see in the study that Canadian IPOs are half the size of U.S. technology firms doing an IPO in

million, qu'elles peuvent innover et progresser, nous disposerions d'un levier qu'exploitent déjà d'autres pays. C'est ce que je dis. C'est pour cela que nous établissons une distinction entre les deux.

Parler seulement de l'inventeur dans son garage ne signifie pas grand-chose pour le million d'entreprises qui attendent à côté. C'est pourquoi nous établissons cette distinction. Quand nous parlons à nos entrepreneurs, nous disons que l'innovation est l'affaire de la BDC et l'affaire de tous.

**Jérôme Nycz, vice-président exécutif intérimaire, Investissements et premier vice-président, Stratégie :** Je vous fournirai volontiers les études qui pourraient appuyer votre travail sur l'innovation, et la liste des travaux de recherche qui ont servi de fondement à notre examen législatif et à notre étude sur le capital de risque. Je me ferai un plaisir de vous communiquer ces renseignements.

En ce qui concerne la Silicon Valley, nous avons, dans le cadre de notre étude sur le capital de risque, fait appel à des conseillers en Israël et aux États-Unis. Nous avons consulté Josh Lerner, de même que Réal Desrochers, du California State Teachers' Retirement System, le CalSTRS. Par ailleurs, nous avons dans le portefeuille de la BDC plus de 40 sociétés américaines qui investissent dans nos entités émettrices, si bien que l'interaction est constante.

Ce qu'apportent ces investisseurs, c'est un réseau d'entreprises d'attache. Comme l'indique un des documents qui vous a été distribué, il y a très peu d'entreprises d'attache au Canada : de grandes entreprises spécialisées dans la technologie qui concluent des alliances avec de petites sociétés de technologie émergentes. La croissance de ces sociétés passe par l'accès au client. Comme les entreprises d'attache sont moins nombreuses au Canada, l'accès est plus limité. Or, c'est cet accès qu'apportent les investisseurs américains.

Ils ont, en outre, beaucoup plus de ressources, ce qui fait qu'ils peuvent investir plus d'argent dans la société émergente et lui imprimer une croissance plus rapide. Ils investissent deux fois plus d'argent à l'étape de démarrage, et deux fois plus encore à l'étape ultérieure. La disponibilité de ressources considérables et l'existence d'un tel réseau semblent être la clef du succès de Silicon Valley.

**Le sénateur Oliver :** Comment faire pour créer des entreprises d'attache au Canada?

**Mr. Nycz :** C'est une excellente question. Il faut des capitaux pour appuyer les entreprises pendant de longues périodes. Je vais vous donner un exemple. Au début des années 2000, on pensait qu'on pouvait investir dans une entreprise, et c'était après l'éclatement de la bulle à la fin des années 90, et, après trois ou quatre ans, se départir des actions et récupérer le financement. Maintenant, l'âge moyen des sociétés qui font partie de notre portefeuille est de 7,5 ans. Or, il faut beaucoup d'argent pour soutenir une entreprise qui compte 50 employés et qui verse chaque année entre 1,2 million et 2 millions de dollars en salaires. Il faut avoir les reins solides pour assurer la croissance de l'entreprise, ne pas la vendre hâtivement à un partenaire

the United States. Even Canadian companies doing IPOs on the NASDAQ average around \$96 million versus \$124 million for U.S. comparable companies.

We tend not to have enough money to support the companies for long periods of time, and we tend to exit too early so that the company becomes a bit of an orphan company on the stock market.

**Senator Banks:** You mentioned Germany as an example of a success story because it has a large number of relatively small but world-dominant companies — mostly family-owned I think you said. Is that an accident? Is it part of the German nature or is it a result of, in some way, a national program directed by someone?

The second question is that there is a conventional wisdom in Canada that Canadian banks are, relative to other banks in some other countries, risk-averse, and nothing will guarantee failure more than under-capitalization of a new venture to which Mr. Nycz just referred.

Is that perception true? I am talking about the normal banks — the chartered banks, I suppose. Do they need to belly up to the bar more in this respect?

Lastly, is there an improvement, in regard to your pull example, in the commercialization of those things that are innovative and are found at Canadian universities?

**Senator Hervieux-Payette:** You talk about the banks, and they have their investment branch, which is their security branch. The formal bank under the Bank Act is operating under certain rules and the investment bank, owned by the large bank, is another entity. Could you be precise about which one you are talking about?

We have allowed them to work as one unit. We do not expect a conventional bank to go very far in the risk management, but rather that is the other bank. Could you clarify so that we get an answer that is specific to which decision-making process we address?

**Senator Banks:** I am not sophisticated enough to know the answer to that question. I have been involved in a few small businesses. I am talking about the guy who walks through the bank door at CIBC or the Royal Bank and asks for help because he thinks he has a good idea.

I believe that is where most small businesses first go. They might be directed to a venture capitalist if they can find one somewhere, and that venture capitalist might be owned by a bank. However, I think most people tell their bank manager that they have an idea and need help with it. There is a perception about

stratégique ou lancer un premier appel public à l'épargne, un PAPE. Le document montre que les entreprises canadiennes qui lancent un PAPE sont deux fois plus petites que les entreprises de technologie américaines qui effectuent une telle transaction aux États-Unis. La valeur moyenne des PAPE lancés par des sociétés canadiennes était de 96 millions de dollars contre 124 millions de dollars pour des sociétés comparables aux États-Unis.

Nous n'avons pas suffisamment de capitaux pour appuyer les entreprises pendant de longues périodes et nous avons tendance à abandonner la partie trop tôt, de sorte que nous nous retrouvons avec une entreprise quelque peu orpheline sur le marché des actions.

**Le sénateur Banks :** Vous avez mentionné l'Allemagne comme exemple d'une réussite, parce qu'elle compte un grand nombre de sociétés relativement petites, mais puissantes à l'échelle internationale — ce sont essentiellement des entreprises familiales, si j'ai bien compris. Est-ce un hasard? Est-ce que cela fait partie de la culture germanique? Ou doit-on cela à un programme national?

Ma deuxième question est la suivante : on s'entend généralement pour dire que les banques canadiennes, comparativement aux banques d'autres pays, ont une aversion au risque. Or, pour une nouvelle entreprise comme celle que vient d'évoquer M. Nycz, la sous-capitalisation conduit tout droit à l'échec.

Est-ce vrai? Je parle des banques ordinaires, des banques à charte, je suppose. Devraient-elles prendre davantage de risques?

Enfin, en ce qui concerne les investissements qui tirent les technologies, d'après votre mise au point, est-ce que la commercialisation des innovations et des découvertes des universités canadiennes s'améliore?

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Vous parlez des banques. Elles ont leur succursale d'investissement, celle de titres. La banque officielle, qui relève de la Loi sur les banques, fonctionne selon certaines règles, et la banque d'investissement, détenue par la grosse banque, constitue une entité distincte. Pourriez-vous préciser de laquelle vous parlez?

Nous avons permis qu'elles fonctionnent comme une unité. Nous ne nous attendons pas à ce qu'une banque traditionnelle aille très loin dans la gestion du risque. Ce serait plutôt à l'autre banque de le faire. Pourriez-vous nous éclairer pour les besoins précis du processus de décision dont nous parlons?

**Le sénateur Banks :** Je n'ai pas l'expertise voulue pour répondre à cette question. J'ai participé à quelques petites entreprises. Je parle de l'entrepreneur qui se présente à une succursale de la CIBC ou de la Banque royale et qui demande de l'aide pour concrétiser une idée à lui qu'il croit géniale.

Je pense que c'est à cette porte que frappent d'abord la plupart des petits entrepreneurs. On pourrait les diriger vers une société de capital risque, société peut-être détenue par une banque. Toutefois, je crois que la plupart des gens disent à leur directeur de banque qu'ils ont une idée et qu'ils ont besoin d'aide pour la

most bank managers in Canada. I think it was Ms. Roosevelt who said that the things that count the most are not necessarily the things that are most easily counted. There may not be a field full of pipes that you can count and to which you can ascribe a value. You talked about ascribing value to intangible assets or to an idea or to innovation. I am talking about those people because I was one, and I do not know about the other people. I just know that I will go to CIBC, Royal Bank and BMO, for example, to see if I can get a business loan.

**Ms. Métivier:** Senator Banks, Mr. Nycz will address the question about Germany. I will take care of the financial risk-adverse question. I am not entirely sure I understood the last question. Do you want to know how we improve the pull?

**Senator Banks:** Until relatively recently, universities were not, I think, actively involved in trying to commercialize some of the things that were developed at those universities. In fact, they had less interest in things being developed at universities that had commercial potential to them. I believe that has changed, and I am wondering if that is helpful with respect to what you are talking about.

**Mr. Nycz:** I can make a few points on the German example. What we understand from the German example is that it is part of their strategy. In family-owned businesses, many of those companies are older than 70 years. Intergenerational transfer is very important. They are also managed by external professionals. It is not always the son or daughter that takes over the company and manages; rather, they bring in professional management.

There is a very strong focus on continuous improvement, so they invest in productivity, enhancement and efficiency. They generate more money from the after-sale service than by the sale of the actual piece of equipment thereby creating a relationship with a client.

Ms. Métivier mentioned that there are 1,500 medium-sized companies that dominate or are in the top three of their niche market. They select the niche and create a relationship with the client and have subsidiaries in other countries that can service the client. An example that we know of is specialty ovens for a professional kitchen; they have 95 per cent of the world market.

It might not be a Silicon Valley example, but it is sustainable over time. There is a lesson for us to be able to support traditional companies but give them a long runway of investment.

**Senator Banks:** When you said that that was a strategy, was it a strategy of the German government?

**Mr. Nycz:** That is a good question. We have met with our counterpart in Germany. There is strong support from the development bank, KfW Bankengruppe, to support family-owned enterprise, so the answer is yes.

**The Chair:** Is that your counterpart in Germany?

**Mr. Nycz:** Yes. It is quite sizable.

réaliser. On se fait une certaine idée de la plupart des directeurs de banque au Canada. Je crois que c'est Mme Roosevelt qui a dit que ce qui comptait le plus n'était pas nécessairement ce qui se comptait le plus facilement. Il n'y a peut-être pas d'entrepôt de tuyaux à estimer. Vous avez parlé d'évaluer un bien incorporel, une idée ou une innovation. Si je parle de ces gens, c'est parce que j'étais de leur nombre et que je ne sais pas ce que font les autres. Je sais seulement que moi je m'adresserais à la CIBC, à la Banque royale ou à la BMO, par exemple, pour un prêt à mon entreprise.

**Mme Métivier :** Sénateur Banks, M. Nycz répondra à la question sur l'Allemagne. Je m'occuperai de la question sur l'aversion au risque financier. Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris la dernière question. Vous voulez savoir comment on peut améliorer l'effet de traction des investissements?

**Le sénateur Banks :** Tout dernièrement encore, les universités n'essayaient pas vraiment, je crois, de commercialiser leurs inventions. En fait, elles étaient moins intéressées dans leurs inventions qui avaient pour elles un potentiel commercial. Je crois que cela a changé et je me demande si c'est utile au sujet dont vous parlez?

**M. Nycz :** J'ai des choses à dire sur le cas allemand. Nous comprenons que c'est le résultat d'une stratégie. Beaucoup de ces entreprises familiales ont plus de 70 ans. Leur transmission à la génération suivante est très importante. Ces sociétés sont en outre gérées par des professionnels de l'extérieur; ce n'est pas toujours le fils ou la fille qui prend la direction; on préfère faire appel à des professionnels.

On mise délibérément sur l'amélioration continue, si bien qu'on investit dans la productivité, l'accroissement ou la mise en valeur, l'efficacité. Le service après-vente rapporte plus que la vente de l'équipement même, ce qui permet de créer des liens avec le client.

Mme Métivier a mentionné l'existence de 1 500 sociétés de taille moyenne qui sont en position dominante ou parmi les trois sociétés les plus importantes de leur créneau. Elles choisissent ce créneau et tissent des liens avec le client; elles créent des filiales à même de servir le client dans d'autres pays. Par exemple, pour les fours spécialisés pour cuisines professionnelles, elles détiennent 95 p. 100 du marché mondial.

Ce n'est peut-être pas Silicon Valley, mais c'est viable. Nous pouvons en tirer une leçon : pour appuyer les sociétés traditionnelles, nous devons y investir à long terme.

**Le sénateur Banks :** La stratégie dont vous avez parlé, est-elle du gouvernement allemand?

**M. Nycz :** C'est une bonne question. Nous avons rencontré notre homologue en Allemagne. La Banque de développement KfW Bankengruppe soutient fermement le financement des entreprises familiales. La réponse est donc oui.

**Le président :** C'est votre homologue en Allemagne?

**M. Nycz :** Oui. Il s'agit d'un groupe important.

**Ms. Métivier:** I will address the question about the financial institution.

Financial institutions in Canada, in general, do a fairly good job with the confinement of their risk appetite. When we are talking about intangibles, there are two components to your question. You can start a company, and that creates, in itself, a higher risk, normally, because it has no proven track record I would say. Therefore, a financial institution, when it is faced with an unproven track record, will perhaps be reluctant to finance that venture, depending on the kind of venture.

If it is a venture that has proven itself in the hands of other entrepreneurs, it may be less difficult. However, if it is something very new, that will require a different type of financing.

The other type of financing that is difficult is the one I was referring to earlier, which is intangible, meaning I am an established company, I want to enter a new market, and I do not have enough working capital to fund that new market going to China or going to another country, or even within Canada as a matter of fact. That also is somewhat difficult to finance simply because what value do you attach to the fact that you have a business plan?

In essence, that is why in most countries that have highly innovative companies, you will also see entities similar to BDC that help support those companies. That is why Germany, with KfW Bankengruppe, can do it. We recently conducted a study of many of the development banks across Canada to see how they were supporting their small and medium enterprises, SMEs, much more in that area.

You must have a balance with what the entrepreneur is bringing to the table in the venture. They have to put some skin in the game at the end of the day. You must consider what financial institutions can do for a country, because they also have their own shareholder requirements and their appetite for risk is predicated by the environment in which they operate. For instance, the Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada, OSFI, will require certain things out of them. As well, there is the development organization present in the country. You have to look at that as an ecosystem and ask how we balance all of that.

On the last question about universities — and I will ask Mr. Nycz to add anything if I am lacking — I would say that universities are really trying to reach out to find ways of commercializing some of their research. Having said that, applied research probably needs to be reinforced in Canada. We do a lot of research at the very early stages. We need applied research to see if some of these concepts can turn into service products that the consumer wants. If there are no buyers, there is no business. It is as simple as that. We need to do more pull.

**Mr. Nycz:** BDC has extensive experience working with universities; 40 per cent of our portfolio companies emerge from university research. We do a lot of early-stage and seed

**Mme Métivier :** Je vais répondre à la question sur l'institution financière.

Au Canada, en général, les institutions financières réussissent assez bien à limiter leur appétit pour le risque. Au sujet des biens incorporels, votre question est double. On peut lancer une entreprise, ce qui crée en soi un risque plus élevé, habituellement, car je dirais qu'elle n'a pas fait ses preuves. Dans ce cas donc, l'institution hésitera peut-être à la financer. Cela dépend de la nature de l'entreprise.

Pour une entreprise qui a fait ses preuves entre d'autres mains, c'est peut-être moins difficile. Cependant, une entreprise très nouvelle aura besoin d'un financement différent.

L'autre financement difficile est celui dont j'ai parlé, qui concerne un bien incorporel. Une entreprise établie qui veut pénétrer un nouveau marché, mais qui ne dispose pas d'un fonds de roulement suffisant pour financer son arrivée dans ce nouveau marché, la Chine, un autre pays ou même une autre région du Canada, en fait. Ce genre d'entreprise est également difficile à financer tout simplement parce qu'il faut se demander quelle valeur accorder à son plan d'affaires.

C'est essentiellement pour cette raison que, dans la plupart des pays qui ont des entreprises très innovatrices, des entités semblables à la BDC aident à les financer, par exemple le KfW Bankengruppe en Allemagne. Nous avons récemment fait une étude sur bon nombre des banques de développement au Canada pour voir comment elles finançaient leurs PME, surtout.

Il faut un équilibre avec l'apport de l'entrepreneur pour l'entreprise. Au bout du compte, il doit lui aussi prendre un risque. Il faut tenir compte de ce que les institutions financières peuvent faire pour le pays, car elles aussi ont des actionnaires à contenter, et leur appétit pour le risque dépend de l'environnement dans lequel elles évoluent. Par exemple, le Bureau du surintendant des institutions financières Canada, le BSIF, a des exigences à leur égard. Il faut se représenter tout cela comme un écosystème et se demander comment concilier tout cela.

À la dernière question, sur les universités — et je vais demander à M. Nycz d'ajouter ses commentaires si j'oublie quelque chose — je répondrais qu'elles s'efforcent réellement de trouver des façons de commercialiser certains produits de leur recherche. Cela dit, il faudrait sans doute renforcer la recherche appliquée au Canada. Nous faisons beaucoup de recherche aux toutes premières étapes du processus. Nous devons faire de la recherche appliquée pour voir si certains de ces concepts peuvent être transformés en produits de consommation. Sans acheteurs, il n'y a pas d'entreprise. C'est aussi simple que cela. Nous devons exercer plus de traction.

**M. Nycz :** La BDC a beaucoup d'expérience avec les universités; 40 p. 100 des sociétés constituant notre portefeuille sont issues de la recherche universitaire. Nous investissons

investment, so we have met all the universities. Some models are working well. Many universities do licensing versus creating companies. There are many good revenue paths there.

The connection with the client is critical, as Ms. Métivier mentioned. To get the end client into the discussion early is critical to developing a product that will hit the market running and generate sales quickly. This is where a university can work with the entrepreneur and the business community to link the need of the client with the research being done to generate sales much earlier in the process.

**Senator Banks:** Thank you, chair, for your indulgence. I will provide a note of levity. It is about Mr. Nycz mentioning the difficulties of supplying funds over a long enough time and the gag around what Canadian banks used to be: They will give you an umbrella, but they want it back as soon as it begins to rain.

**Senator Ringuette:** I found your presentation stimulating and look forward to seeing our future direction.

You specifically mentioned your counterpart in Germany and the German way of looking at growth. Do you have any other examples that we should be looking at to increase our spectrum?

**Ms. Métivier:** Yes, we would be delighted to share the list with you. We looked at about 90 development banks across the world, some in Asia and in Europe, such as OCO Global in France. We would be delighted to share that with you.

**Senator Ringuette:** I would appreciate that.

In your German example, I would be interested to know what policies and programs have been put in place. What kind of support system is in place for investment in innovation and who provides it?

Usually, SMEs find it extremely cumbersome just to patent the innovation. Then there is the commercialization and the marketing. As of yet, we have not constituted a proper network for our innovator and entrepreneur community. It seems we are looking at it in bits and pieces and trying to fill in the dots. However, we do not have a constant supply of expertise or investors. There is a sequence to it all, but we do not seem to have put in place the proper network.

I have been in Taiwan, and I am amazed by what the government and the business community have put in place as a support network through all the phases. It is just amazing.

**Ms. Métivier:** If I may, I would suggest to you that we could provide a quick overview, or executive summary, of some of the development banks around the world that we looked at and what they offer. We compared BDC to some of them. We wanted to benchmark ourselves and understand what we needed to do in the next decade to continue to support our clients. We would be

considérablement au prédémarrage et au démarrage. Nous avons donc rencontré toutes les universités. Certains modèles fonctionnent bien. Bon nombre d'universités concèdent des licences plutôt que de créer des entreprises. Il y a là beaucoup d'excellentes possibilités de revenu.

Comme Mme Métivier l'a mentionné, le lien avec le client est essentiel. Pour mettre au point un produit qui aura du succès sur le marché et dynamisera rapidement les ventes, il est essentiel que le client final participe à la discussion dès le départ. C'est là que l'université peut travailler avec l'entrepreneur et les gens d'affaires afin d'adapter la recherche en cours aux besoins du client afin de réaliser des ventes beaucoup plus tôt au cours du processus.

**Le sénateur Banks :** Je vous remercie de votre indulgence, monsieur le président. J'ajoute une note plus légère aux propos de M. Nycz, sur les difficultés d'assurer un financement assez long. Une blague circulait auparavant au sujet des banques canadiennes : elles vous prêtent un parapluie, mais vous devez le leur rendre dès qu'il commence à pleuvoir.

**Le sénateur Ringuette :** J'ai trouvé votre exposé stimulant et je suis impatiente de voir l'orientation que nous prendrons à l'avenir.

Vous avez mentionné spécifiquement votre homologue en Allemagne et la façon dont les Allemands voient la croissance. Avez-vous d'autres exemples à nous proposer pour notre édification?

**Mme Métivier :** Oui, nous serions ravis de vous en donner toute une liste. Nous avons examiné environ 90 banques de développement dans le monde, certaines en Asie et en Europe, notamment OCO Global en France.

**Le sénateur Ringuette :** Je vous en saurais gré.

J'aimerais connaître les politiques et les programmes mis en place en Allemagne. Quel système a été mis en place pour soutenir l'investissement dans l'innovation, et qui l'assure?

Habituellement, les PME trouvent que le brevetage de l'innovation est extrêmement pesant. Il y a ensuite la commercialisation et le marketing. Nous n'avons pas encore mis en place de réseau adéquat pour nos innovateurs et nos entrepreneurs. Notre vision semble éclatée, et nous avons l'air d'essayer de coller les morceaux. Cependant, nous n'avons pas un apport constant d'expertise ou d'investisseurs. Il y a une marche à suivre dans tout cela, mais nous n'avons pas l'air d'avoir mis en place le bon réseau.

Je suis allée à Taïwan et j'ai été fort impressionnée par le réseau de soutien que le gouvernement et les gens d'affaires ont mis en place à toutes les étapes. C'est tout simplement impressionnant.

**Mme Métivier :** Si vous permettez, je voudrais vous dire que nous pourrions vous fournir un aperçu rapide de certaines des banques de développement dans le monde que nous avons examinées et de ce qu'elles offrent. Nous avons comparé la BDC à certaines d'entre elles. Nous voulions nous comparer et voir ce que nous devons faire au cours de la prochaine décennie pour



happy to share with you what we know about the top five or six organizations around the world, so that you can have an appreciation of what they are doing. We can help you with that.

Your points about a network are excellent ones. I will comment on two networks that BDC is working at putting together to support two things. One is venture capital, and I will ask Mr. Nycz to comment on the angel network and what we are attempting to do there. However, first, I will comment on the network of development banks.

This committee would know that we are going through legislative review. Therefore, we wanted to benchmark BDC with the rest of the world. We looked at various development organizations around the world and learned a lot about ourselves. We also learned about things we could do differently. While doing that, we made a connection with many of the development banks. Therefore, we are attempting to create a network, which we call the Union de Montréal, with development banks around the world to help SMEs when they want to go elsewhere or enter a new market. It is another way of looking at how we can support them.

You are right. The network and the knowledge have to be able to be transmitted. Today, technology allows us to do things that we could not even think about 10 years ago. With those networks, including the one with the development banks, we ask how we can help smaller companies, for instance, that want to enter a new market elsewhere in the world. Is there a development bank in that country that can accompany that client? The answer is yes, in some countries it exists already.

Do you want to talk about angels for a moment?

**Mr. Nycz:** Yes, thank you. I was happy to hear Senator Ringuette mention marketing because the end game is to generate sales. If there is a science that is under development in Canada, it is the marketing and being able to generate sales.

We have established with the Massachusetts Institute of Technology, MIT, an initiative in Quebec to help firms go from \$5 million in sales to \$20 million in sales within two or three years. It is all about being able to secure a client and develop the product in accordance with the needs of the client.

We are trying to put emphasis on the sale and marketing aspect to be able to create serial entrepreneurs.

On the angel-investment side, there is a bit of a renaissance in the venture capital market right now because of the lack of funding in the ecosystem. Many angels are getting together and generating tremendous value for technology firms. We have engaged discussion with First Angel Network in Atlantic Canada, and have we invested \$5 million in the fund for Real Ventures in Montreal. They have a founder fuel program that does the training for the entrepreneur and helped them accelerate the development of their firm. They put in small amounts of money —

continuer d'appuyer nos clients. Nous serions très heureux de partager avec vous nos connaissances au sujet des cinq ou six meilleures organisations dans le monde pour que vous puissiez comprendre ce qu'elles font. Nous pouvons vous aider à cet égard.

Ce que vous dites au sujet d'un réseau est tout à fait juste. Je vais vous parler de deux réseaux que la BDC est en train de mettre sur pied. L'un est pour le capital-risque, et j'ai demandé à M. Nycz de vous parler du réseau d'investisseurs providentiels et de ce que nous tentons de faire à cet égard. Je voudrais cependant d'abord vous parler du réseau des banques de développement.

Votre comité est au courant de l'examen de la loi qui préside à notre existence. Nous avons donc voulu comparer la BDC à ses homologues dans le reste du monde. L'exercice nous a beaucoup instruits sur nous-mêmes et nous a appris que nous pourrions faire certaines choses différemment. En cours de route, nous avons noué des liens avec bon nombre de banques de développement. Avec elles, nous tentons de créer un réseau que nous appelons l'Union de Montréal, afin d'aider les PME qui veulent s'établir ailleurs ou pénétrer dans un nouveau marché. C'est une autre façon de voir comment nous pouvons les aider.

Vous avez raison. Le réseau et les connaissances doivent pouvoir être transmis. Aujourd'hui, la technologie nous permet de faire des choses encore inimaginables il y a 10 ans. L'objectif de ces réseaux, notamment celui des banques de développement, est d'aider les petites entreprises qui veulent, par exemple, pénétrer un nouveau marché ailleurs dans le monde. Y a-t-il une banque de développement dans ce pays pour accompagner le client? La réponse est oui; dans certains pays cela existe déjà.

Voulez-vous parler un peu des investisseurs providentiels?

**M. Nycz :** Oui, merci. J'ai été heureux d'entendre le sénateur Ringuette mentionner le marketing, car l'objectif est de réaliser des ventes. S'il y a une science en croissance au Canada, c'est celle de la mercatique.

Nous avons au Québec une initiative avec le Massachusetts Institute of Technology, le MIT, pour aider les entreprises à faire passer leurs ventes de 5 à 20 millions de dollars en deux ou trois ans. Il s'agit de trouver un client et de mettre au point un produit qui répond à ses besoins.

Nous tentons de mettre l'accent sur la vente et le marketing afin de pouvoir former des entrepreneurs accomplis.

Pour ce qui est des investisseurs providentiels, le marché du capital-risque renaît un peu à cause du manque de financement dans l'écosystème. Bon nombre d'investisseurs providentiels se groupent et réunissent des fonds importants pour les entreprises de technologie. Nous avons engagé des pourparlers avec la First Angel Network Association dans le Canada Atlantique et nous avons investi 5 millions de dollars dans le fonds pour Real Ventures à Montréal. Son programme « Founderfuel » s'occupe de former des entrepreneurs et de les aider à accélérer le développement de leurs entreprises. Il investit de petits montants — 100 000, 200 000,

\$100,000, \$200,000, \$500,000 — to test the technology. They embarked on a training program so that they can develop the skill set to grow their company.

We are also involved in Ontario with several seed-stage funding, Venture Alberta, Alberta Deal Generator, and an angel forum in British Columbia. We are reaching out to those communities. We have a team of four people dedicated to that sector as an outcome of the strategic review. With those communities, they are best equipped to help the entrepreneur develop their company, reach out to their community and start generating growth for their company.

It is tremendously powerful. We are trying to help them organize, funding them, and funding the companies with which they are involved. It is a very important community.

**Senator Ringuette:** I understand that, but I want to go back to the different stumbling blocks that exist between the stages of investment, patenting, commercialization and marketing. An entire slate of expertise is needed. As the Germans recognize, your family-owned operation does not have all that expertise in-house.

What are the policies or programs that they have put in place to support those family-owned businesses through the different phases that are needed to generate the revenues?

**Ms. Métivier:** I would suggest, Senator Ringuette, that we provide you the answer in writing, if that is agreeable to you.

**Senator Ringuette:** Thank you.

**The Chair:** With respect to one of Ms. Métivier's comments, I cannot help but observe that the committee, in its report, recommended that the BDC be able to follow its clients.

**Ms. Métivier:** Absolutely.

**The Chair:** That would give Canadian entrepreneurs two opportunities for financing abroad, through you or through the equivalent organization in a host country.

**Ms. Métivier:** As you may suspect, if you arrive in a new country and have no proven records and no history, it is more difficult to get financing.

**Senator Hervieux-Payette:** Can I ask something about your report on Germany?

**Ms. Métivier:** Absolutely.

**Senator Hervieux-Payette:** Could you include in that the worldwide network they have with the chamber of commerce and the integration of the chamber of commerce with the department of foreign affairs? It is a mutual financing organization that has some antennae in the rest of the world. To meet the market needs, they have more or less a collecting organization that can support all the business people. When they

500 000 \$ — pour mettre la technologie à l'essai. Il a entrepris un programme de formation pour aider les entrepreneurs à développer les compétences nécessaires à la croissance de leur entreprise.

Nous travaillons également avec plusieurs groupes de financement en prédémarrage en Ontario, avec Venture Alberta, Alberta Deal Generator and Angel Forum en Colombie-Britannique. Nous voulons les rejoindre. À la suite de l'examen stratégique, nous avons consacré à ce secteur une équipe de quatre personnes. Avec ces groupes, elle est mieux à même d'aider l'entrepreneur à développer son entreprise, à s'adresser à son groupe et à commencer à faire croître son entreprise.

C'est un outil extrêmement puissant. Nous tentons d'aider ces groupes à s'organiser, nous les finançons et nous finançons les entreprises avec lesquelles ils travaillent. C'est une collectivité très importante.

**Le sénateur Ringuette :** Je comprends, mais je voudrais revenir aux différents obstacles qui jalonnent les étapes de l'investissement, du brevetage, de la commercialisation et du marketing. Il faut avoir toute une série de compétences. Comme les Allemands le reconnaissent, une entreprise familiale n'a pas toute l'expertise interne nécessaire.

Quels politiques ou programmes ont-ils mis en place pour appuyer ces entreprises familiales aux différentes étapes nécessaires à la production de revenus?

**Mme Métivier :** Sénateur Ringuette, je propose de vous communiquer une réponse écrite, si cela vous convient.

**Le sénateur Ringuette :** Merci.

**Le président :** En réponse à l'une des observations de Mme Métivier, je ne peux m'empêcher de mentionner que, dans son rapport, le comité recommandait que la BDC soit en mesure de suivre ses clients.

**Mme Métivier :** Absolument.

**Le président :** Cela donnerait aux entrepreneurs canadiens deux possibilités de financement à l'étranger, par votre entremise ou par l'entremise de l'organisation équivalente dans un pays hôte.

**Mme Métivier :** Comme vous devez certainement vous en douter, lorsqu'on arrive dans un pays sans avoir fait ses preuves et sans antécédents, il est plus difficile d'obtenir du financement.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Puis-je vous poser une question au sujet de votre rapport sur l'Allemagne?

**Mme Métivier :** Absolument.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Pourriez-vous inclure dans ce rapport le réseau mondial que les Allemands ont avec la chambre de commerce, laquelle est coordonnée avec le ministère des Affaires étrangères? C'est un organisme de financement mutuel qui a des antennes dans le reste du monde. Pour répondre aux besoins du marché, ils comptent plus ou moins sur un organisme de renseignement pour aider tous les gens d'affaires. Dans leurs

are going there, they are supported by the chamber of commerce, but the chamber of commerce is doing a lot of research in the different markets where they are.

As far as I am concerned, nowhere in Canada can we see the role that is played by this hybrid organization, government export in fact, and the private sector, knowing that it is not voluntary that you finance the chamber of commerce; it is mandatory.

**Ms. Métivier:** We will try to include that in our research. Thank you.

**Senator Greene:** Thank you for your presentation; it was excellent.

I have two questions, which are not really related to each other. Can you tell me what you think might have happened to Mr. Hogan and his innovation had you not been able to support him? Do you keep track of people and ideas that you are not able to support?

**Ms. Métivier:** That is a very good question. Mr. Hogan has been a client of BDC for a long time. You are asking me hypothetically whether we would have known Mr. Hogan if we had not financed him, and the answer is no, we would not. Would Mr. Hogan have been able to grow like that? It would be presumptuous for me or for BDC to think that we were the only reason that he succeeded. I do not think so. Mr. Hogan is too much of an entrepreneur and a go-getter. He would probably have found another way to get his project off the ground.

To some degree, we are attempting to track the projects that we are not supporting. We now have a system that allows us to gather some information, understanding that sometimes it is impossible to see what happens with companies in particular. It is hard for us to track that over time.

**Senator Greene:** I am interested in the pulling and the pushing. You indicate that you recommend more pull. I think I agree with that, but it occurs to me that most of the Internet industry and the computer industry, at least initially, would have been on the pushing side of things. That is where the real money is and where the game changers are, et cetera. That side also carries more risk.

**Ms. Métivier:** That is why we say that it is not an either-or; it is an and.

**Senator Greene:** I understand it is not an either-or, but that side certainly carries more risk. I think the pulling side is easier for you, or for any other investor, to become involved in because the end result is easier to visualize and the risk is lower.

It seems to me that really the recommendation should be on the push side, the more I think about it, rather than the pull side because that is where real change can happen.

déplacements, ils ont l'appui de la Chambre de commerce, qui fait cependant beaucoup de recherche sur les différents marchés où ils se trouvent.

Pour ma part, j'estime qu'aucun organisme hybride du secteur public, une société gouvernementale d'exportation, en fait, et du secteur privé ne joue ce rôle au Canada, et l'on sait qu'il n'est pas facultatif mais obligatoire de financer la chambre de commerce.

**Mme Métivier :** Nous allons tenter d'inclure cela dans notre étude. Merci.

**Le sénateur Greene :** Je vous remercie de votre exposé, qui était excellent.

J'ai deux questions qui n'ont pas vraiment de rapport l'une avec l'autre. Pouvez-vous me dire ce qui aurait pu arriver à votre avis à M. Hogan et à son innovation si vous n'aviez pas pu le financer? Faites-vous un suivi des gens et des idées que vous ne pouvez pas financer?

**Mme Métivier :** C'est une très bonne question. M. Hogan est client de la BDC depuis très longtemps. L'aurions-nous connu si nous ne l'avions pas financé? La réponse à cette question hypothétique est non. Son entreprise aurait-elle pu se développer de la même façon? Il serait présomptueux de ma part ou de la part de la BDC de penser que nous sommes la seule cause de sa réussite. Je ne le pense pas. M. Hogan a trop l'âme d'un entrepreneur, il est trop homme d'action. Il aurait sans doute trouvé une autre façon de lancer son projet.

Dans une certaine mesure, nous tentons de suivre les projets que nous ne finançons pas. Nous avons maintenant un système qui nous permet de recueillir de l'information, tout en reconnaissant qu'il est parfois impossible de connaître le sort de certaines entreprises en particulier. Ce suivi est difficile sur une longue période.

**Le sénateur Greene :** Je m'intéresse aux investissements qui poussent et à ceux qui tirent. Vous avez dit que vous préconisez ceux qui tirent. Je pense que je suis d'accord avec cela, mais il me semble que la plus grande partie d'Internet et de l'industrie informatique, à l'origine du moins, était plutôt du côté qui pousse. C'est là que se trouvent la vraie fortune et les agents de changement, et cetera. C'est là également où le risque est plus grand.

**Mme Métivier :** C'est pour cette raison que nous disons qu'il ne faut pas jouer sur un seul tableau, mais les deux.

**Le sénateur Greene :** Je comprends, mais il y a certainement plus de risques dans les investissements qui poussent. Je pense qu'il est plus facile de faire des investissements qui tirent, pour vous ou pour tout autre investisseur, parce que le résultat final est plus facile à visualiser et le risque, moins grand.

Plus j'y pense, plus il me semble qu'on devrait préconiser les investissements qui poussent plutôt que ceux qui tirent, car c'est vraiment là où le véritable changement est possible.

**Ms. Métivier:** My view is that you must have both. If you are focusing solely on a handful of companies to do dramatic innovation or game-changer innovation, there is definitely high risk attached to that.

Why are we recommending the pull? I am going back to the question that Senator Oliver asked earlier. We have a million companies in Canada, SMEs and a couple of large companies. They all have to be innovative in their way. However, when you are trying to innovate, you also have to ensure there is a market for it.

To your point, we have seen many technology companies started on the push. Some failed because of that, too, and were replaced by the next wave that came into the market and used part of their ideas. However, they actually went to the consumer and the market to understand the needs, and then changed the game. That is how they reacted, if you look back in history.

I do not know whether Mr. Nycz has any thoughts on the push and pull aspects.

**Mr. Nycz:** Ms. Métivier is correct that it is a balance. For many of the companies we back, it takes \$10 million to \$40 million to grow. Their first client is often in the U.S. *Profound Medical Inc.* is a company that is involved in treatment for prostate cancer, directed by magnetic resonance imaging, MRI. They are doing work with the Cleveland institute. The capability of some of those clinics to be able to test technology early is very good for our companies. If they are able to show strong results through clinical trials, they are able to sell everywhere in the United States.

The reason our companies often have success in the United States is that the market is just bigger there, and they are able to generate greater growth. However, it takes a lot of capital to go to a phase 3 clinical trial; and if it fails, you have \$50 million in that.

We can build companies such as this, but the Canadian market is not good enough to absorb those new innovations and technologies. They have to look at the global market to generate growth.

If you are curious to see what other countries are doing, the United States might be a good example to look at, where 2.5 per cent of R & D spending has to be done with SMEs so that R & D is being pushed via the defence department via the health department to SMEs. Therefore, 2.5 per cent of the research budget gets pushed down. That generates an early partnership between government and small firms and risk sharing of the research. That seems to have generated good development for technology firms.

**Senator Kochhar:** Thank you for an excellent presentation.

**Mme Métivier :** À mon avis, il faut les deux. Le risque est certainement élevé lorsqu'on mise uniquement sur quelques entreprises pour des innovations spectaculaires, qui changent la donne.

Pourquoi préconisons-nous les investissements qui tirent? Je vais revenir à la question du sénateur Oliver. Le Canada compte un million d'entreprises, des PME et quelques grandes entreprises. Elles doivent toutes être novatrices. Cependant, lorsqu'on tente d'innover, il faut également s'assurer qu'il y a un marché pour son innovation.

Comme vous le disiez, il y a de nombreuses entreprises de technologie qui ont été lancées parce qu'elles étaient proactives. Certaines ont fait faillite pour cette raison également, et elles ont été remplacées par la vague suivante qui est arrivée sur le marché et qui a utilisé en partie leurs idées. Cependant, elles sont en fait allées consulter le consommateur et le marché pour comprendre les besoins, et elles ont ensuite changé la donne. C'est de cette façon qu'elles ont réagi, si on regarde ce qui s'est passé.

Je ne sais pas si M. Nycz a quelque chose à dire au sujet de la proactivité et de la réactivité.

**M. Nycz :** Mme Métivier a raison lorsqu'elle dit qu'il s'agit de trouver un juste équilibre. Dans le cas de bon nombre des entreprises que nous finançons, elles ont besoin de 10 à 40 millions de dollars pour croître. Leur premier client est souvent aux États-Unis. *Profound Medical Inc.* est une entreprise qui s'occupe de mettre au point un traitement pour le cancer de la prostate par imagerie par résonance magnétique, IRM. Cette entreprise travaille avec le Cleveland Institute. La capacité de certaines de ces cliniques à mettre tôt à l'essai la technologie est très bonne pour nos entreprises. Si elles peuvent montrer de bons résultats à la suite d'essais cliniques, elles peuvent vendre partout aux États-Unis.

La raison pour laquelle nos entreprises ont souvent du succès aux États-Unis c'est que le marché est tout simplement plus important là-bas, et qu'elles peuvent générer une plus grande croissance. Cependant, il faut beaucoup de capitaux pour passer à la troisième étape d'un essai clinique; si c'est un échec, on y aura investi 50 millions de dollars.

Nous pouvons créer des entreprises comme celles-là, mais le marché canadien n'est pas assez important pour absorber ces nouvelles innovations et technologies. Elles doivent donc se tourner vers les marchés mondiaux pour générer de la croissance.

Si vous êtes curieux de savoir ce que font d'autres pays, les États-Unis seraient peut-être un bon exemple à examiner. Là-bas, 2,5 p. 100 des dépenses de R-D sont effectuées avec les PME de sorte que ce sont les ministères de la Défense et de la Santé qui font profiter les PME de ces budgets de R-D. Cela crée très tôt un partenariat entre le gouvernement et les petites entreprises et permet de partager le risque de la recherche. Ça semble avoir créé un bon développement pour les entreprises de technologie.

**Le sénateur Kochhar :** Je vous remercie de cet excellent exposé.

Mr. Hogan's example and giving him a loan is a no-brainer because he is a successful entrepreneur, and you know his background. However, most innovations, as Senator Banks said, are done by one person, and most of the time they go to one of those five banks where they are doing their business. If they have the assets, such as a mortgage on a house or cash or whatever, they can easily get a loan. If they do not get a loan from there because they have nothing to back it up, they probably come to BDC, the bank of last resort. I know you do not want to call it that, but that is what it is in the public's mind. If they cannot get a loan somewhere, they go to BDC to see if they will help out.

I would say that 80 per cent of the innovation in Canada or any other country comes from individuals rather than big corporations.

It is difficult to make an assessment when a person is coming to you with an idea and tries to sell it to you when they do not have any assets and have been rejected by the five big banks, et cetera. I am interested more in percentages. Let us say, 100 people who have been rejected by the banks came to you for a loan, would you say you grant loans to 5 of them or 10 of them, on a percentage basis?

**Ms. Métivier:** The first point I think I need to rectify is that BDC has not been a lender of last resort since 1995; the act was changed in 1995.

**Senator Kochhar:** People's thinking has not changed.

**Ms. Métivier:** I would suggest that many people understand that we are in the business. We take higher risk than financial institutions. For instance, we provide more start-up loans at BDC than our fair share. Many companies come to us to start up a business — 25 per cent. Seventy-five per cent of our transactions at BDC are with very small companies, which are those with less than 10 employees. Many of our transactions are with smaller businesses.

As per the Business Development Bank of Canada Act, we must abide by what we are being asked. We ask that the entrepreneur has a vested interest in the business that they are starting and that there is a reasonable expectation that the business will succeed. "Reasonable expectation that the business will succeed" is an art and not a science. We have to look at the business case, the project that is there and the competency of the entrepreneur. The entrepreneur must be able to prove that they are able to start that business and achieve some success.

Essentially, we work in collaboration with financial institutions across Canada, and we try to assess to the best of our capability whether there is a reasonable chance of success in the venture.

Vous avez donné l'exemple de M. Hogan et il était évident que vous alliez lui accorder un prêt puisque c'est un entrepreneur qui a du succès et vous connaissiez ses antécédents. Cependant, comme le sénateur Banks l'a dit, la plupart des innovations sont faites par une personne et la plupart du temps cette personne doit s'adresser à l'une des cinq banques avec lesquelles elle fait affaire. Si l'entrepreneur a des actifs, notamment une hypothèque sur une maison, de l'argent comptant, ou autres, il est facile d'obtenir un prêt. Si l'entrepreneur ne peut obtenir un prêt parce qu'il n'a rien pour le garantir, il va sans doute s'adresser à la BDC, la banque de dernier recours. Je sais que vous ne voulez pas qu'on vous appelle comme cela, mais c'est en fait ainsi que pensent les gens. S'ils ne peuvent pas obtenir un prêt quelque part, ils s'adressent à la BDC pour voir si cette dernière pourrait les aider.

Je dirais que 80 p. 100 de l'innovation au Canada ou dans tout autre pays vient des particuliers plutôt que des grandes entreprises.

Il est difficile d'évaluer la situation lorsqu'une personne vient vous voir avec une idée et tente de vous la vendre alors qu'elle n'a pas d'actifs et qu'elle a été rejetée par cinq grandes banques, et cetera. Je m'intéresse davantage au pourcentage. Disons que 100 p. 100 des gens qui ont été rejetés par les banques venaient vous voir pour obtenir un prêt, diriez-vous que vous accorderiez un prêt à 5 ou 10 p. 100 d'entre eux?

**Mme Métivier :** La première chose que j'aimerais clarifier, c'est que la BDC n'est pas un prêteur de dernier recours depuis 1995; la loi a été modifiée en 1995.

**Le sénateur Kochhar :** La façon dont les gens pensent n'a pas changé.

**Mme Métivier :** Je dirais que de nombreuses personnes comprennent que nous sommes actifs dans ce domaine. Nous prenons de plus grands risques comparativement aux institutions financières. Par exemple, nous offrons davantage de prêts de démarrage à la BDC que notre juste part. De nombreuses entreprises viennent nous voir pour démarrer — 25 p. 100. Soixante-quinze pour cent des transactions à la BDC sont effectuées avec de très petites entreprises, lesquelles comptent moins de 10 employés. Nombre de nos transactions sont effectuées avec de petites entreprises.

Conformément à la Loi sur la Banque de développement du Canada, nous devons respecter ce qui est exigé de nous. Nous demandons à l'entrepreneur d'avoir un intérêt direct dans l'entreprise qu'il veut démarrer et des attentes raisonnables de réussite. Ces attentes constituent un art et non pas une science. Nous devons examiner l'analyse de rentabilisation, le projet et la compétence de l'entrepreneur. L'entrepreneur doit pouvoir prouver qu'il peut démarrer cette entreprise et atteindre un certain niveau de succès.

Essentiellement, nous travaillons en collaboration avec les institutions financières partout au Canada, et nous tentons d'évaluer au meilleur de notre capacité s'il y a une chance

That is how we determine our financing. We have about 8,000 to 9,000 transactions every year with small- and medium-sized businesses in Canada. That is close to \$3 billion.

From time to time, we have to decline a transaction. We will often do so because we do not see there being a reasonable chance of success.

**Senator Kochhar:** Do you have any percentages regarding how many companies you would say no to, out of 100 companies?

**Ms. Métivier:** The majority of the transactions we look at will attain some form of financing, but a group of them will be declined, yes. A high percentage is approved.

**Senator Gerstein:** Thank you, witnesses, for being before us. I want to add my compliments on your opening presentation. It was helpful.

My first question arises out of the first sentence in your last paragraph, in which you say, "For the venture capital industry, we wish to do our part to improve Canada's track record on commercialization and supporting profitable ventures."

Can you expand on "our part" a little more in terms of what you view BDC's part to be? The other side of the coin is whether you have any thoughts about what you view government's part to be?

Second, I recently read a book called *Start-Up Nation* in which I learned, among many things, that next to the United States, the greatest number of listings on the Nasdaq exchange come from Israel. Do you have any thoughts or comments as to whether we should look at the Israeli model?

**Ms. Métivier:** We may need an extra hour to answer your question but I will ask Mr. Nycz to take this question.

**Mr. Nycz:** That is an excellent question. One of our advisers was Yigal Erlich, one of the founders of the venture capital industry model in Israel. We reached out to him on a number of occasions. He came to Montreal and we engaged him on how best to change our business model to address the market needs.

Israel has tremendous success on the NASDAQ.

As you may know, BDC is both a direct and indirect investor. We are invested in 23 funds in Canada, so we have a good view of what is happening in the market. One of the last funds we invested in was Vantage Capital, a multi-media fund. The investment was \$150 million with ex-entrepreneurs of Electronic Arts. We have Tandem Expansion Fund, a late-stage fund. According to Josh Lerner, a good range for a fund is \$200 million to \$300 million. When I say "deep pockets" and being able to support your company longer, success seemed to be in the range of \$200 million to \$300 million. Tandem is a late-stage expansion fund, first close at \$300 million. We did also XPV Capital, a water specialty fund in Toronto.

raisonnable de succès pour l'entreprise. Voilà comment nous déterminons le financement accordé. Nous effectuons entre 8 000 et 9 000 transactions par année avec des PME au Canada. On parle ici de près de 3 milliards de dollars.

De temps en temps, nous devons refuser une transaction. Nous le faisons souvent parce que nous ne voyons pas une chance raisonnable de succès.

**Le sénateur Kochhar :** Avez-vous des statistiques quant au nombre d'entreprises avec qui vous refusez de faire affaire?

**Mme Métivier :** La majorité des demandes que nous examinons donne lieu à une certaine forme de financement, mais certaines sont refusées, oui. Le pourcentage d'approbation est élevé.

**Le sénateur Gerstein :** Je remercie les témoins d'être avec nous. Je tiens aussi à vous féliciter pour vos exposés liminaires. Ils ont été utiles.

Ma première question découle de la première phrase de votre dernier paragraphe, dans lequel vous dites que, pour l'industrie du capital de risque, vous voulez faire votre part pour améliorer le bilan du Canada pour ce qui est de la commercialisation et du soutien aux entreprises rentables.

Quand vous parlez de faire votre part, pouvez-vous nous dire ce que vous entendez plus précisément? D'un autre côté, avez-vous une opinion quant au rôle que doit jouer le gouvernement?

Deuxièmement, j'ai récemment lu un livre intitulé *Start-Up Nation* dans lequel j'ai appris, entre autres, qu'après les États-Unis, Israël est le pays avec le plus grand nombre d'inscriptions à la bourse NASDAQ. Selon vous, devrait-on examiner le modèle israélien?

**Mme Métivier :** Nous avons peut-être besoin d'une heure supplémentaire pour répondre à votre question, mais je vais demander à M. Nycz d'y répondre.

**M. Nycz :** Il s'agit d'une excellente question. Parmi nos conseillers, nous avons Yigal Erlich, un des fondateurs du modèle de l'industrie du capital de risque en Israël. Nous avons fait appel à lui à de nombreuses occasions. Il est venu à Montréal et nous lui avons demandé la meilleure façon de changer notre modèle d'affaires pour tenir compte des besoins du marché.

Israël connaît un énorme succès au sein de NASDAQ.

Comme vous le savez peut-être, la BDC est à la fois un investisseur direct et indirect. Nous avons investi dans 23 fonds au Canada, alors nous avons un bon aperçu de ce qui se passe dans le marché. L'un des derniers fonds dans lesquels nous avons investi est Vantage Capital, un fonds multimédia. Nous avons investi 150 millions de dollars avec d'anciens entrepreneurs de Electronic Arts. Nous avons le Tandem Expansion Fund, un fonds ciblant les entreprises aux étapes ultérieures de leur développement. Selon Josh Lerner, un fonds doit idéalement comprendre de 200 à 300 millions de dollars. Lorsque je parle d'avoir un portefeuille bien garni et de pouvoir soutenir une entreprise à plus long terme, je veux dire précisément que le succès semblait être favorisé quand

We see pretty well all the funds that are trying to be raised. Our part is being able to secure the success of fundraising activities of those funds with other partners, such Teralys Capital Fund in Quebec and Ontario Venture Capital Fund, OVCF, in Ontario. Those are the big funds. We consider ourselves a “fund of funds” in the indirect role.

**Senator Gerstein:** I did not realize you were in that area. How much of your lending goes directly to individual companies and how much are you putting into “fund of funds”? What is the balance of your portfolio?

**Mr. Nycz:** In our strategy going forward we expect to do about \$130 million in investments. Those investments are about \$80 million to \$90 million direct and the balance is indirect. In any given year, we will invest between \$20 million and \$50 million of indirect. Right now, we are looking at five funds in fundraising mode right now. That number is the shortlist, and the list gets longer. We invest in those funds.

As to our role in direct investment, when the investment activity level was at \$4 billion, we had a smaller role to play. We had a strong role to play at the early stage. Now that the investment activity is about \$1 billion, you can do the math at \$80 million, \$100 million or \$130 million: We are about 10 per cent of the market.

Our role in those investments is to play a profit orientation role when we work with the entrepreneur and our partner. For each dollar we invest, we leverage about \$4.50 with external investors. Therefore, we need to behave properly on the board. We need to bring value and net worth to the board. At this time of the cycle, often we have to be able to put a bit more money on the table because some of the investors — our co-investors — have run out of money. They may not be able to follow in the new round. Sometimes we are asked to put a bit more money post-pro rata of our investment, so that the company has enough money to execute the strategy.

Our role at that part of the cycle has increased somewhat because there is less money around the table and we are being asked to put a bit more in. However, traditionally we have been about 6 per cent of the market. We are leveraging about \$4 for each dollar we put in.

Regarding the role of the government, there are a lot of challenges in the marketplace right now. I think the marketplace has favoured the creation of large-sized general partner, GPs. Right now we see the federal and provincial governments working well together. OVCF is from Ontario, Teralys is in Quebec, and

on avait de 200 à 300 millions de dollars. Tandem est un fonds d'expansion qui cible les entreprises aux étapes ultérieures de leur développement. Son premier appel de souscriptions s'est élevé à 300 millions de dollars. Nous nous sommes également occupés de XPV Capital, un fonds dont la spécialité est l'eau, à Toronto.

Nous voyons pas mal tous les fonds qui tentent d'être formés. Notre rôle consiste à assurer le succès de leurs activités de collecte de fonds, avec d'autres partenaires, comme Teralys Capital Fund, au Québec, et le Fonds ontarien de capital-risque, en Ontario. Il s'agit de fonds importants. Dans le cadre de notre rôle indirect, nous jouons un rôle de « financement de fonds ».

**Le sénateur Gerstein :** Je ne savais pas que vous jouiez un rôle dans ce domaine. Quelle proportion de vos prêts vont directement aux entreprises individuelles, et quelle proportion est affectée au « financement de fonds »? Quelles sont les proportions de votre portefeuille?

**M. Nycz :** Dans le cadre de notre stratégie à venir, nous nous attendons à investir environ 130 millions de dollars. On parle d'à peu près 80 à 90 millions de dollars d'investissements directs; le reste étant des investissements indirects. Pour une année donnée, nous investissons indirectement de 20 à 50 millions de dollars. Actuellement, nous contribuons à cinq fonds qui sont en mode de financement. Il s'agit de la liste restreinte, car elle est plus longue. Nous investissons dans ces fonds.

Pour ce qui est de notre rôle d'investissement direct, lorsque le niveau d'activités d'investissement était de 4 milliards de dollars, le rôle que nous avions était moins grand. Nous avions un rôle important à jouer aux premières étapes. Maintenant, les activités d'investissement s'établissent à environ 1 milliard de dollars, alors vous pouvez calculer 80 millions, 100 millions ou 130 millions de dollars. Nous représentons environ 10 p. 100 du marché.

Dans le cadre de ces investissements, notre rôle consiste à favoriser la rentabilité avec l'entrepreneur et nos partenaires. Pour chaque dollar investi, nous obtenons un effet multiplicateur de 4,5 de la part des investisseurs externes. Ainsi, nous devons nous comporter convenablement au conseil. Nous devons apporter valeur et avoir net au conseil. À ce moment du cycle, nous devons souvent investir un peu plus d'argent parce que certains des investisseurs — nos co-investisseurs — manquent d'argent. Ils ne sont pas toujours en mesure de contribuer au deuxième tour. Parfois, on nous demande d'investir un peu plus d'argent au pro rata après notre investissement initial, afin que l'entreprise ait suffisamment d'argent pour exécuter la stratégie.

Nous jouons un rôle accru à cette étape du cycle parce qu'il y a moins d'argent à la table et qu'on nous demande d'investir davantage. Toutefois, traditionnellement, nous avons représenté environ 6 p. 100 du marché. Chaque dollar que nous investissons donne lieu à un investissement d'environ 4 \$.

Pour ce qui est du rôle du gouvernement, il y a beaucoup de défis à relever sur le marché actuellement. Je crois que le marché favorise la création de grandes sociétés en commandite. Actuellement, les gouvernements fédéral et provinciaux travaillent bien ensemble. Il y a le Fonds ontarien de capital-risque en Ontario, Teralys au Québec

Renaissance is out in British Columbia. There are a lot of provincial initiatives, so it is a coordination of federal and provincial initiatives to leverage each other's dollars in the marketplace. We work with the objective of securing the success of the entrepreneur and opening doors for them with clients. D-Wave is one company we have in our portfolio. Quantum Computer just sold their first quantum computer to Lockheed Martin in the States for \$20 million. It has incredible processing capability. The question is whether there is a market in Canada for such computers. The procurement aspect of government perhaps could look at whether we can favour the development of some of those technology firms by early adoption of that technology in their procurement, for example. That is one area that the United States seemed to be strong on.

**Senator Dawson:** I could open a whole new world on the digital society and the fact that there is a world developing where kids from 16 to 25 live in a digital world, and we are only tourists passing through. They are citizens of that digital world. We see Facebook and the value of those investments. It comes back to the question: What does the government do? I think it is nothing to do with the existing government for the last 10 or 15 years. Canada used to be well ahead of the digital society, with telephone and telegraph, and we were innovative. I will advertise for my committee. If you look at [planfordigitalcanada.ca](http://planfordigitalcanada.ca), you will notice that we are now lagging behind in digital society and the digital world. You did not address the fact that there is a new kind of job that will be created in five years that we do not know about today. If we do not have a digital plan, if the government does not have an intervention for more bandwidth and if we continue debating last year's issues on the Internet, how can banks like yours be able to look at innovative planning if they are not encouraged to do it by a government that says, We have a plan for a digital Canada? We do not seem to have that plan, and you would need that kind of guidance if you want to know that the government will support you if you go into that digital society.

**Ms. Métivier:** That is a good question. You are absolutely right that I did not address that issue specifically. However, having said that, I touched on it when you asked your first question about how to define productivity. I will come back to what BDC is attempting to do, because I cannot answer for our shareholders, but only for BDC.

When we look at how we can help companies innovate, be more productive and grow their sales, we have to start with the first one, grow their sales; then innovate and be more productive, which is how an entrepreneur sees it. You are right that we made the link to information and communication technology. Information and communication technology includes digital.

et Renaissance en Colombie-Britannique. Il y a de nombreuses initiatives provinciales. Alors, grâce à la coordination d'initiatives fédérales et provinciales, on mise sur les dollars des uns et des autres dans le marché. Nous travaillons dans le but d'assurer le succès des entrepreneurs et d'ouvrir pour eux leurs portes à la clientèle. D-Wave est une entreprise de notre portefeuille. Quantum Computer vient de vendre son premier ordinateur quantique à Lockheed Martin aux États-Unis pour 20 millions de dollars. Cet ordinateur a une capacité de traitement incroyable. La question est de savoir s'il y a un marché au Canada pour ces ordinateurs. On pourrait voir si le système d'acquisitions du gouvernement pourrait favoriser le développement de certaines de ces entreprises de technologie en adoptant tôt ces technologies au moyen du système d'acquisitions, par exemple. Il s'agit d'un domaine où les États-Unis semblent faire bonne figure.

**Le sénateur Dawson :** Je pourrais ouvrir un tout nouveau monde sur la société numérique. Il y a un monde en développement où les jeunes âgés de 16 à 25 ans vivent dans un univers numérique, et nous ne sommes que des touristes de passage. Ils sont citoyens du monde numérique. Nous voyons le phénomène Facebook et la valeur de ces investissements. Ce qui nous ramène à la question suivante : que fait le gouvernement? Je crois que ça n'a rien à voir avec le gouvernement des 10 ou 15 dernières années. Le Canada avait l'habitude d'être bien en avance de la société numérique, avec le téléphone et le télégraphe, et nous faisons preuve d'innovation. Je vais faire de la publicité pour mon comité. Si vous consultez le site web [planpouruncanadanumérique.ca](http://planpouruncanadanumérique.ca), vous remarquerez que nous tirons maintenant de l'arrière dans la société et le monde numérique. Vous n'avez pas parlé du fait que de nouveaux types d'emplois seront créés dans cinq ans dont nous ne sommes pas au courant aujourd'hui. Si nous n'avons pas de plan numérique, si le gouvernement n'intervient pas pour augmenter la large bande et si nous continuons à débattre des enjeux du passé sur Internet, comment des banques comme la vôtre peuvent-elles faire preuve de planification innovatrice si elles n'y sont pas encouragées par un gouvernement qui dit avoir un plan pour un Canada numérique? Nous ne semblons pas avoir un plan, et il faut avoir ce genre d'orientation pour savoir qu'on a l'appui du gouvernement pour entrer dans la société numérique.

**Mme Métivier :** C'est une bonne question. Vous avez absolument raison; je n'ai pas parlé de cette question en particulier. Toutefois, ceci dit, j'en ai parlé lorsque vous avez posé votre première question sur la définition de la productivité. Je vais revenir à ce que la BDC tente de faire, parce que je ne peux pas répondre pour nos actionnaires, mais bien seulement pour la BDC.

Quand on examine les façons d'aider les entreprises à innover, à être davantage productives et à augmenter leurs ventes, il faut commencer par le début, c'est-à-dire par la hausse des ventes. Ensuite viennent l'innovation et l'augmentation de la productivité. C'est la façon pour l'entrepreneur de voir les choses. Vous avez raison : nous avons le lien vers les technologies de l'information et des communications. Ce domaine comprend le numérique.



We have been working hard over the last year to understand what entrepreneurs in Canada need to be able to invest more in those types of technologies. We found, through surveys, research and discussion with our entrepreneurs, something simple. There are many choices out there. Entrepreneurs see it as an expense as opposed to an investment, and they do not necessarily see the value. Furthermore, it is hard for them to choose, because there are many vendors out there. We have put together a strategy that is three-fold, and we will execute on it next year in support of what our shareholders have asked us to do.

The first thing is that we need to raise the awareness of the average entrepreneur that information and communication technology leads to greater sales, better management and so forth. For instance, I will give you a simple example: If an entrepreneur buys an application to monitor sales volume, which we call a customer relationship management, CRM, and they enter all their clients and they monitor the sales of their clients and go back and sell more to them, that piece of technology can help them monitor their sales progress in a way that is more productive.

Once they master that technology, they start to think about new clients and new ways of doing business development and so forth. I know, because at BDC we have done it ourselves. We want to raise awareness about how information and communication technologies can help them better manage their company and increase their sales. That is our number one focus. We are at the moment developing our strategy with respect to that awareness.

The second piece is that many entrepreneurs are telling us, I have two or three needs with respect to information and communication technology, but I do not know how to choose from what is available in the marketplace because the complexity has increased in the last 10 years. It used to be we would buy one application, and that is the standard one in the market. Now, I do not know how many devices one can find in the marketplace and how many applications.

It is complex, so, from a consulting perspective, we are thinking about how we can help an entrepreneur make the choice that is applicable for the size of their company, because if they are looking at a system for a large enterprise system, it may not fit their needs as a smaller company. They also have to look at the financing of it. Consulting and financing is what BDC is all about.

Third, we also isolated the fact that we have information and communication technology companies in our portfolio, and we are looking at them and asking how we can grow them bigger — not necessarily the numbers of them, but grow them bigger, because we do not have a lot of Canadian-based suppliers.

Nous avons travaillé fort au cours de la dernière année pour comprendre ce dont les entrepreneurs ont besoin pour pouvoir investir davantage dans ces types de technologies. Nous avons découvert, au moyen de sondages, de recherches et de discussions avec nos entrepreneurs quelque chose de simple. Il y a de nombreux choix qui s'offrent à eux. Les entrepreneurs voient la technologie comme une dépense plutôt qu'un investissement; ils n'en voient pas nécessairement la valeur. De plus, il est difficile pour eux de choisir, parce qu'il y a de nombreux vendeurs. Nous avons préparé une stratégie en trois volets, et nous allons l'exécuter l'année prochaine conformément aux demandes de nos actionnaires.

Il faut d'abord sensibiliser l'entrepreneur moyen au fait que les technologies de l'information et des communications mènent à une augmentation des ventes, à une meilleure gestion et ainsi de suite. Je vais vous donner un exemple simple : si un entrepreneur achète une application pour faire le suivi du volume des ventes, ce qu'on appelle un logiciel de gestion des relations avec la clientèle, et qu'il entre tous ses clients et surveille leurs achats puis retourne les voir pour faire davantage de ventes, cette technologie peut l'aider à suivre la progression des ventes de façon plus productive.

Dès que les entrepreneurs maîtrisent cette technologie, ils peuvent commencer à penser à de nouveaux clients et à de nouvelles façons de développer l'entreprise et ainsi de suite. Je le sais, parce que c'est ce que nous avons nous-mêmes fait à la BDC. Nous voulons sensibiliser les entrepreneurs au fait que les technologies de l'information et des communications peuvent les aider à mieux gérer leur entreprise et à augmenter leurs ventes. Il s'agit de notre priorité. Nous travaillons actuellement à l'élaboration de cette stratégie de sensibilisation.

Deuxièmement, de nombreux entrepreneurs nous disent qu'ils ont deux ou trois besoins en matière de technologies de l'information et des communications, mais qu'ils ne savent pas comment choisir parmi les produits offerts sur le marché parce que leur complexité s'est accrue ces 10 dernières années. À une époque, on achetait une application, et il s'agissait de la norme sur le marché. Maintenant, je ne sais pas combien de dispositifs sont offerts sur le marché, ni combien d'applications.

C'est un domaine complexe, alors d'une perspective de consultation, nous pensons à des façons d'aider les entrepreneurs à choisir ce qui convient le mieux pour la taille de leur entreprise, parce qu'un système conçu pour une grande entreprise ne conviendra peut-être pas aux besoins d'une petite entreprise. Les entrepreneurs doivent aussi examiner la question du financement. Le rôle de la BDC en est un de consultation et de financement à la fois.

Troisièmement, nous avons dans notre portefeuille des entreprises des technologies de l'information et des communications, et nous nous tournons vers elles pour leur demander comment nous pouvons les aider à croître — pas seulement en nombre, mais sur le plan de la taille, parce que nous n'avons pas beaucoup de fournisseurs canadiens.

The fourth aspect is the fact that many of our customers and clients are also saying, I do not know who to go to, so can you integrate a little bit of that information for us?

A role at BDC could be to try to integrate the massive amount of information that is out there. Some of our clients are saying that to deal with smaller businesses, we need to aggregate their needs, and we are also looking at that role.

It is a fair question and one that is rapidly gaining attention, because one of the levers of productivity is information and communication technology, ICT, and the digital economy.

**Senator Dawson:** I could go on, Mr. Chair, but I will stop.

**The Chair:** That is considerate of you.

**Senator Dawson:** I notice he was asked to come back as a regular member, but you did not ask that of me.

**The Chair:** I was waiting to see how long you would be, but, since you limited yourself to one question, we will welcome your presence again.

**Senator Moore:** Is that a bonus we offer at the end of the meeting, depending on performance?

Thank you, witnesses, for being here. Mr. Nycz, I want to ask you about the angel investors you mentioned in your brief. You mentioned I think five: first angel in Atlantic Canada, something in Montreal, Ontario, Venture Alberta and Angel Forum I think you said in B.C. How many angel investment organizations are there in Canada?

**Mr. Nycz:** You have covered most of them. There are many angel investors, but there is not a national angel network. They have them south of the border, but here these networks are more regional. Angel investing is a local business. BDC is engaged in discussion with these businesses, and they know the community, they know the region and they know the companies. In the absence of having a national network, we can cover a lot of ground with these regional and local networks.

**Senator Moore:** In your work and analysis of the investments needed and sources of funds, do you have the total number of angel investors in Canada and the funds they might have available as a pool?

**Mr. Nycz:** I do not have it with me, but I can give it to you.

**Senator Moore:** Will you provide whatever you have to the committee?

**Mr. Nycz:** Yes.

Quatrièmement, nombre de nos clients disent également qu'ils ne savent vers qui se tourner; ils nous demandent donc de leur fournir un peu d'information à cet égard.

Un des rôles de la BDC pourrait consister à intégrer les quantités massives d'information. Certains de nos clients nous disent que, pour faire affaire avec des petites entreprises, ils doivent regrouper leurs besoins, alors nous nous penchons aussi sur ce rôle.

Il s'agit d'une bonne question qui est en train d'obtenir rapidement de plus en plus d'attention, parce que l'un des leviers de la productivité est la technologie de l'information et celle des communications, de même que l'économie numérique.

**Le sénateur Dawson :** Je pourrais continuer, monsieur le président, mais je vais m'arrêter ici.

**Le président :** Je vous remercie de votre courtoisie.

**Le sénateur Dawson :** Je remarque qu'on lui a demandé de revenir à titre de membre régulier, mais vous ne m'avez pas demandé la même chose.

**Le président :** J'attendais de voir combien de temps vous alliez prendre, mais, puisque vous vous êtes limité à une question, nous vous accueillerons volontiers de nouveau.

**Le sénateur Moore :** Est-ce une prime offerte à la fin de la séance, selon le rendement?

Je remercie les témoins qui sont avec nous. Monsieur Nycz, je voulais vous parler des investisseurs providentiels que vous avez mentionnés dans votre mémoire. Je crois que vous en avez énuméré cinq : First Angel au Canada atlantique, un autre à Montréal et en Ontario, Venture Alberta et Angel Forum, je pense, en Colombie-Britannique. Combien d'organismes d'investisseurs providentiels y a-t-il au Canada?

**Mr. Nycz :** Vous les avez presque tous nommés. Il y a de nombreux investisseurs providentiels, mais il n'y a pas de réseau national. Il en existe un au sud de la frontière, mais ici, il y a surtout des réseaux régionaux. Les investissements providentiels sont locaux. La BDC participe à des discussions avec ces investisseurs, qui connaissent la collectivité, la région et les entreprises. Même s'il n'y a pas de réseau national, on peut couvrir énormément de terrain grâce à ces réseaux régionaux et locaux.

**Le sénateur Moore :** Dans le cadre de votre travail d'analyse des investissements nécessaires et des sources de fond, avez-vous déterminé le nombre total d'investisseurs providentiels au Canada et le montant des fonds qui pourraient être mis en commun?

**Mr. Nycz :** Je n'ai pas ces chiffres avec moi, mais je peux vous les obtenir.

**Le sénateur Moore :** Pourriez-vous fournir tout ce que vous avez au comité?

**M. Nycz :** Oui.

**Senator Moore:** There is a pool they would have available, and can we find out how much of that they invest each year? What per cent do they invest in the marketplace? It would be interesting to know the rate or per cent of success versus investments.

I do not know where I heard this information; perhaps from a previous study. Something like two in ten investments are good. There is some kind of a number like that. Maybe you could provide that when you give us the other information. It would be instructive to know why. Is it super risky? Why is that the number, if it is the number, and how do we enhance that rate? How do we encourage more people to enter into this investing?

**Mr. Nycz:** We will look into that statistic and report back to you. With the angel investors, there is the technology and the non-technology side, so the spectrum is wide. However, we can report back as to who is involved on the technology side.

**Senator Moore:** Any information you have, on either side, would be useful to the committee.

**The Chair:** Our witnesses agreed to come here for an hour and they have already gone over time, so with their indulgence I will let our deputy chair ask the last question.

[Translation]

**Senator Hervieux-Payette:** For example, let us consider a situation where you invest 10 per cent in venture capital and that, tomorrow morning, the big banks were to do the same with regard to their venture capital. First, however, in your opinion, do the big banks invest up to 10 per cent in the SMEs?

Since the start, we have been talking about small- and medium-size businesses. If the subsidiaries that are involved in venture capital are to ask for \$50 million, they will not talk to us. First, are they active? Could they be doing more? Is it because they do not have the expertise? Or is it because they are not making enough money?

I am asking because they can have clients who will wind up going to see you and if they go over to you, I think that this would significantly increase the pool of funds that could be invested in venture capital, were they to invest in this \$100 million and \$200 million dollar portfolio, along with others, when it comes to major investments.

Is our sector timid? Do they not have the expertise? Why are they not very active when it comes to small- and medium-size businesses and venture capital?

**Ms. Métivier:** I am going to try to respond to the best of my ability because venture capital, within financial institutions, has existed in the past, and I am not sure about the current status.

**Le sénateur Moore :** Ils ont donc des fonds disponibles; pouvons-nous savoir quelle proportion de ce montant est investie chaque année? Quel pourcentage est investi dans le marché? Il serait intéressant de savoir le taux de succès par rapport aux investissements.

Je ne sais pas où j'ai obtenu cette information; peut-être d'une étude précédente. Environ deux investissements sur dix sont profitables. Les statistiques sont de cet ordre. Peut-être pourriez-vous nous les donner lorsque vous nous fournirez l'autre information. Ce serait intéressant de connaître la raison. Les risques sont-ils très élevés? Pourquoi ces statistiques sont-elles si basses, le cas échéant, et comment pouvons-nous les améliorer? Comment pouvons-nous encourager davantage de personnes à faire ce genre d'investissement?

**M. Nycz :** Nous allons nous renseigner sur ces statistiques et vous en faire rapport. En ce qui a trait aux investisseurs providentiels, il y a le secteur de la technologie et les autres domaines, alors c'est assez large. Toutefois, nous pouvons vous faire rapport quant à ceux qui investissent dans la technologie.

**Le sénateur Moore :** Toute information que vous avez, dans un domaine ou l'autre, serait utile au comité.

**Le président :** Nos témoins ont convenu de comparaître pendant une heure, et nous avons déjà dépassé le temps prévu, alors, avec leur indulgence, je vais laisser la vice-présidente poser la dernière question.

[Français]

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Prenons, par exemple, une situation où vous consacrez 10 p. 100 du capital de risque et que, demain matin, nos grandes banques faisaient la même chose dans le cadre de leurs fonctions de capital de risque. Mais d'abord, à votre avis, est-ce que nos grandes banques investissent à concurrence de 10 p. 100 dans les PME?

Nous avons parlé depuis le début des petites et des moyennes entreprises. Si on ne demande pas 50 millions de dollars aux filiales, qui sont impliquées au niveau du capital de risque, ils ne nous parlent pas. Premièrement, est-ce qu'ils sont actifs? Est-ce qu'ils pourraient faire plus? Est-ce que c'est parce qu'ils n'ont pas l'expertise? Ou est-ce parce qu'ils ne font pas assez d'argent?

Je pose la question parce qu'ils peuvent avoir des clients qui vont se ramasser chez vous, et s'ils se joignent à vous, il me semble qu'on augmenterait de façon significative le pool d'argent qui pourrait être investi en capital de risque s'ils investissaient dans ce portefeuille 100 millions et 200 millions de dollars et plus, avec d'autres aussi quand il s'agit de gros investissements.

Est-ce que notre secteur est timide? Est-ce qu'ils n'ont pas l'expertise? Pourquoi est-ce qu'ils sont peu actifs auprès des PME au niveau du capital de risque?

**Mme Métivier :** Je vais tenter de répondre au meilleur de ma connaissance parce que le capital de risque, dans les institutions financières, il y en a eu par le passé et je ne suis pas certaine du statut actuel.

I think that, in general, we could quite simply say that venture capital, when it is not profitable, is obviously not in the interests of the financial institution. Because, ultimately, for a financial institution, the ultimate goal is profitability and ensuring a return on equity for shareholders. I know that there are some financial institutions that are still active in the area of venture capital, but I am not able to tell you what that ratio is. In order to be able to give you an adequate answer, a review would need to be done.

**Senator Hervieux-Payette:** With regard to the funds, do they get funding, in your opinion, or not?

**Mr. Nycz:** Some funds, such as BCF or even Teralys, have received funding from the Caisse de dépôt or other banks that remain somewhat active, through the funds. I can get back to you with statistics on contributions by financial institutions to such funds.

**Senator Hervieux-Payette:** The branch of banking that operates independently is venture capital. They are not insured. When they invest tens upon tens of millions of dollars, not to say hundreds of millions of dollars, they take greater risks than if they were investing with SMEs. What exactly is the idea of having both operations under the same act? Because you have the bank, which is the owner of this entity. They gave them that role, but they abandoned part of their banking clientele. Most of these companies don't deal with you as banks, but they also deal with a bank that is probably nearby. I can understand what my colleague said earlier, that when you go to a branch of the Royal Bank or some other bank, the manager is not there to administer venture capital. There has to be a corporate entity that specializes in that. So we will put that question to the banks when they appear.

Could you tell us who analyzes the international market's needs? Where is that found for your people? Where is the expertise in analyzing those risks? If our SME entrepreneurs go and see you about an investment, will they be able to find out what the international market needs? Where will they find the data, given that they are already working 16 hours a week? How do you go about analyzing the risk that your entrepreneur's new idea entails, in terms of both innovation and new products, inventions?

**The Chair:** Especially if your client's asset is something intangible. In other words, employee know-how; and the knowledge of employees who leave work at 5 p.m. every day. So where is your guarantee and your protection?

**Ms. Métivier:** The first question, if I understood correctly, was where do entrepreneurs get their information if they want, for example, to access a new market. There is obviously some information available from the Government of Canada, among

Je pense qu'en général, on pourrait tout simplement dire que le capital de risque, lorsqu'il n'est pas rentable, n'entre pas évidemment dans les intérêts de l'institution financière. Parce qu'en bout de ligne, pour une institution financière, le but ultime est d'être rentable et de faire un retour sur équité pour ses actionnaires. Je sais qu'il y a quelques institutions financières qui sont encore actives dans le capital de risque, mais je ne serais pas en mesure de vous dire quelle est la proportion. Il faudrait faire un exercice de réflexion sur le sujet pour être capable de vous répondre adéquatement.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Concernant les fonds, est-ce que, à votre avis, ils ont accompagné dans certains fonds ou s'ils n'accompagnent pas dans les fonds?

**M. Nycz :** Certains fonds, comme BCF ou même Teralys, ont reçu des fonds de la Caisse de dépôt ou de certaines banques qui sont encore un peu actives, par l'entremise de fonds. Je pourrais vous revenir avec les statistiques de la contribution des institutions financières dans les fonds.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** La section des banques qui fonctionne de façon autonome est au niveau du capital de risque. Ils ne sont pas assurés. Lorsqu'ils investissent des dizaines et des dizaines de millions de dollars, pour ne pas dire des centaines de millions de dollars, ils prennent des risques plus grands que s'ils investissaient avec les PME. Quelle est l'idée d'avoir les deux opérations sous le même chapeau, en fait? Parce que vous avez la banque qui est propriétaire de cette entité. On leur a donné ce rôle, mais ils ont abandonné une partie de la clientèle qu'ils ont du côté bancaire. La plupart de ces entreprises ne font pas affaires qu'avec vous en termes de banques, mais font aussi affaires avec une banque probablement de leur voisinage. Je peux comprendre ce que mon collègue a dit tantôt, à savoir que lorsqu'on arrive dans une succursale de la Banque Royale ou autre, le gérant n'est pas là pour se mettre à administrer du capital de risque. Il faut qu'il y ait une entité corporative qui se spécialise là-dedans. Nous allons donc poser la question aux banques lorsqu'elles comparaitront.

Pourriez-vous nous dire qui fait l'analyse des besoins du marché international? Où est-ce qu'on trouve cela pour vos gens? Où se situe l'expertise pour l'analyse de risques face à cela? Si nos entrepreneurs de PME viennent vous voir pour un placement, sont-ils en mesure de connaître les besoins du marché international? Où vont-ils trouver les données étant donné qu'ils travaillent déjà 60 heures par semaine? Comment faites-vous l'analyse du risque que représente la nouvelle idée de votre entrepreneur? Et cela, autant sur le plan de l'innovation que sur le plan de nouveaux produits, d'inventions.

**Le président :** Et ce, si l'actif de votre client est surtout quelque chose de non tangible. Autrement dit, le savoir de ses employés; et le savoir des employés qui partent à 17 heures tous les jours. Où se situent donc votre garantie et votre protection?

**Mme Métivier :** La première question, si j'ai bien compris, c'est de savoir où trouver son information si on est un entrepreneur et qu'on veut, par exemple, accéder à un nouveau marché. Il y a évidemment de l'information disponible auprès du gouvernement

others. They can also contact officials for Foreign Affairs or people with BDC. We work together with other institutions, be it Foreign Affairs or EDC, or other development banks. There are multiple sources of information. Ultimately, it's a matter of finding the right information. That is always the main thing. All that to say, it is not always easy. And sometimes, entrepreneurs will also turn to consulting firms or even go to other countries themselves to see what is happening. In some cases, for example, over the past two years, we have tried to help our clients to connect with the world in general.

In terms of how risk is assessed, it is important to take a balanced approach. When it comes to venture capital, we evaluate our transactions a bit differently than for more traditional financing. I am going to spend a few minutes on more traditional financing, particularly with respect to intangibles. A few years ago, we took a look at what kind of intangible brings value to our companies. We managed to identify around five or six key factors, which we included in our account manager training. It has to be simple for account managers, because you are right, the complexity of the surrounding world is such that a BDC account manager has to be able to sit down with an entrepreneur and ask questions about the entrepreneur's planning, and find out how much time it is going to take to develop the new product, how well it is going to sell, and so forth.

We will use that information to assess the strength of a project. If a project is carried out over a five or six year-period, and we do not have a time arising, then that makes things more difficult. Risk is incurred over a long period, and that is not a matter of traditional financing. There is a greater need for equity or quasi-equity. On the venture capital side, projects require a much more detailed assessment, and that requires both internal and external expertise.

In particular, venture capitalists will often conduct market research to determine the market's appetite for a given technology. They will rely on experts to assess the technology. We referred earlier to technologies that are more "push" than "pull." Assessing such technology is much more time intensive than it is in traditional financing cases. Traditional financing can be arranged in a few days, but it can take weeks before coming to a determination on the merits of a venture capital project. Each type of project has its own intricacies, which require entrepreneurs to provide us with different information.

A request for a venture capital market study takes a bit longer. In order to gain an appreciation for a technology, we will call on an expert in the field to assess the technology for us. If we need to

canadien, entre autres. Il peut entrer en contact également avec des représentants des Affaires étrangères ou avec des gens de la BDC. Nous travaillons en collaboration avec d'autres institutions, que ce soit le ministère des Affaires étrangères ou EDC, ou d'autres banques de développement. Il y a une multiplicité d'informations. En bout de ligne, c'est de savoir quelle est la bonne information. C'est toujours le point principal. Tout cela pour vous dire que ce n'est pas toujours évident. Et des fois, l'entrepreneur va faire appel, entre autres, à des firmes de consultation ou va, elle-même, se déplacer pour aller voir ce qui se passe dans d'autres pays. Dans certains cas, comme par exemple dans les deux dernières années, on a tenté d'aider nos clients à se connecter sur le monde en général.

Si on regarde la façon dont on évalue le risque, il faut faire la part des choses. Au niveau du capital de risque, on évalue nos transactions un peu différemment de la façon dont on va le faire avec le finalement plus traditionnel. Je vais vous parler pendant quelques minutes du financement plus traditionnel, particulièrement au niveau des intangibles. Il y a quelques années, nous nous sommes penchés sur quel genre d'intangible amène une valeur à nos entreprises. Nous avons été en mesure d'identifier environ cinq ou six facteurs clés que nous avons inclus dans la formation de nos directeurs de compte. Il faut que ce soit simple avec un directeur de compte, parce que vous avez raison, la complexité du monde autour fait en sorte qu'il faut qu'un directeur de compte, à la Banque de développement du Canada, puisse s'asseoir avec un entrepreneur et qu'il soit capable de lui poser des questions sur sa planification, et savoir, pour le nouveau produit, combien de temps cela va prendre pour le développer, ce que cela va apporter comme ventes, et cetera.

À partir de cela, nous pourrions évaluer la force du projet. Si le projet s'échelonne pendant cinq ans ou six ans et que nous n'avons pas d'horizon, c'est plus difficile. Le risque est long et il ne s'agit pas là de financement traditionnel. Il s'agit davantage de se tourner vers de l'équité ou de la quasi équité. Du côté du capital de risque, la façon d'évaluer les dossiers est de le faire beaucoup plus en profondeur et cela demande une expertise à la fois interne et externe.

Entre autres, les gestionnaires en capital de risque vont faire souvent des études de marché pour comprendre la demande sur le marché pour telle technologie. Ils vont faire appel à des spécialistes pour évaluer des technologies. On parlait, entre autres, de technologies qui sont davantage *push* que *pull*. L'évaluation va durer beaucoup plus longtemps qu'une évaluation dans le financement traditionnel. En quelques jours, le financement traditionnel peut être clos, mais le dossier de capital du risque peut prendre des semaines avant que l'on puisse conclure la validité du projet étudié. Il y a une complexité très différente pour les deux cas et qui va amener l'entrepreneur à nous fournir différentes informations.

Si on demande une étude de marché sur le capital de risque, c'est un peu plus long. Si l'on veut une appréciation de la technologie, on demande à un spécialiste dans ce domaine

assess management capacity, we will call on another firm to help us do so. Given the higher level of risk, the research is more structured and rigorous.

**Senator Hervieux-Payette:** You have submitted a strategic plan. Does your plan come under the Canada Government's strategic plan for government agencies, including Industry Canada? Are you part of that comprehensive process? Does your strategic plan take into account other institutions and services? Are you connected to the other government organizations that have similar or complementary mandates to your own?

**Ms. Métivier:** My colleague is responsible for the corporate plan. I will let him speak to that.

**Mr. Nycz:** We have the legislative review document, our annual strategic plan and the venture capital industry review, given the impact on the BDC. Could you perhaps clarify your question?

**Senator Hervieux-Payette:** I am talking about your thoughts on the forecasts over the next ten years. Does that come under the federal government's strategic plan? After all, the federal government is your shareholder. The board of directors signed off on that plan, allowing you to go to market with it.

Does that fall under a comprehensive exercise? The government has done all it can to gather all the pieces. Earlier Senator Ringuette talked about having all the steps laid out. There are perhaps some things that do not fall under your purview?

**Mr. Nycz:** In developing the BDC's strategic plan, we conducted extensive consultations with our shareholder, clients and partners. We have 29,000 clients. We engage in discussions with our fellow investors in order to make judicious investment decisions. We have officials from the Foreign Affairs Department working in the BDC's offices. There is a high level of interaction with Industry Canada. We also conduct surveys and economic reviews. We do a lot of work with the Conference Board of Canada. Moreover, we commission specialized studies from various research groups and implement strategies that are heavily focused on meeting the needs of businesses, the Canadian market and government. ICT is a good example. How can we increase the use of information technologies by Canadian SMEs? We drop a strategic plan with the senior's executive team, submit it and engage discussions with our board of directors. They will share with us their views and comments, which will help us refine our plan. We will then interact with our shareholder, through Industry Canada and the Department of Finance, and submit the plan for discussion. As soon as that annual exercise is completed, we begin the whole process again so that we can properly identify the issues as they relate to businesses, the Canadian economy and our shareholders.

d'évaluer la technologie pour nous. Si l'on demande à quelqu'un d'évaluer les capacités du management, une autre firme viendra nous aider à le faire. C'est plus structuré, la recherche est plus rigoureuse car le risque est plus grand.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Vous avez déposé un plan stratégique. Votre plan stratégique s'insère-t-il dans le plan stratégique du gouvernement canadien incluant d'autres agences gouvernementales comme Industrie Canada? Vous greffez-vous à cela? Votre plan stratégique est-il en fonction des autres institutions et des services? Êtes-vous rattachés à tous les autres organismes gouvernementaux qui doivent aller dans la même direction que vous ou être complémentaires?

**Mme Métivier :** Mon collègue a la responsabilité du plan corporatif. Je lui cède la parole.

**M. Nycz :** Nous avons le document de la révision législative, notre plan stratégique annuel et aussi l'étude sur le capital de risque sur le marché puisque l'impact est sur la BDC. Peut-être que vous pourriez préciser votre question.

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Je parle de votre réflexion sur les projections d'avenir dans les 10 prochaines années. Cela s'insère-t-il dans le plan stratégique du gouvernement fédéral? Votre actionnaire est quand même le gouvernement fédéral. Le conseil d'administration a donné son approbation et après, vous allez sur le marché avec cela.

Est-ce que cela s'insérerait dans un exercice global? Le gouvernement a mis tout l'effort pour obtenir tous les morceaux. Le sénateur Ringuette parlait tout à l'heure d'avoir toutes les étapes. Peut-être ne sont-elles pas toutes chez vous?

**M. Nycz :** Pour développer le plan stratégique de la BDC, nous consultons énormément notre actionnaire, nos clients, nos partenaires. Nous avons 29 000 clients. Nous engageons des discussions avec nos co-investisseurs pour être en mesure de faire des choix judicieux dans nos investissements. Nous avons des représentants des Affaires étrangères dans les bureaux de la BDC. Nous interagissons beaucoup avec Industrie Canada. Nous faisons des sondages et des études économiques. Nous travaillons beaucoup avec le Conference Board du Canada. Nous mandaton des études spécialisées avec les différents groupes de recherche. Nous nous inspirons beaucoup des besoins des entreprises, de la réalité du marché canadien et des besoins du gouvernement pour implanter certaines stratégies. ICT est un bon exemple. Comment pouvons-nous amener les PME canadiennes à adopter, de façon plus importante, les technologies de l'information? Nous faisons un plan stratégique avec l'équipe de haute gestion. Nous le présentons. Nous engageons les discussions avec le conseil d'administration. Ils nous font part de leurs vues et de leurs commentaires. Nous raffinons. Nous interagissons avec notre actionnaire, par l'entremise d'Industrie Canada, le ministère des Finances et nous soumettons le plan. Le plan est ouvert à des questions. Cet exercice est annuel et dès qu'il est terminé, nous le recommençons afin que nous puissions bien saisir les enjeux à la fois des entreprises, de l'économie canadienne et des actionnaires.

**Senator Hervieux-Payette:** Am I correct in concluding that you are starting from the bottom up rather than doing the opposite?

**Ms. Métivier:** A little of both. It is a dialogue that continues almost 12 months a year. Each time we conclude one, we start the next. The dialogue begins with Industry Canada, the Department of Finance and all our colleagues.

[*English*]

**The Chair:** I thank our two witnesses today, who have been helpful. Most senators have indicated how pleased they were with the clarity and breadth of the presentation. It has raised a lot of questions in our minds. You have been helpful with your answers. We appreciate your willingness to provide us with the written documentation that has been mentioned.

At this stage I normally indicate to colleagues when we will next gather, but, given the circumstances with which we are faced, who knows.

We will re-gather at one point, that is for sure. When we do, I hope we will be able to pursue, with the good start we have been given by our witnesses, this study of an important subject, the financing of innovation in Canada. We thank you and BDC for taking such a lead in this area.

We have become familiar with BDC, having filed a report on your activities. The report supported many of the initiatives that you were seeking. We were pleased to do so.

We thank you again for your presence before us this morning.

(The committee adjourned.)

**Le sénateur Hervieux-Payette :** Puis-je en conclure que vous partez de la base et vous amenez cela en haut plutôt que l'inverse?

**Mme Métivier :** C'est un peu des deux. C'est un dialogue de pratiquement 12 mois chaque année. Chaque fois que nous en terminons un, nous entamons le prochain. Le dialogue est ouvert avec Industrie Canada, le ministère des finances et tous les collègues.

[*Traduction*]

**Le président :** Je remercie nos deux témoins aujourd'hui, qui ont été très utiles. La plupart des sénateurs ont indiqué à quel point ils étaient ravis de la clarté et de la profondeur des exposés. Ceux-ci ont soulevé pour nous de nombreuses questions. Vous nous avez fourni des réponses utiles. Nous vous remercions de bien vouloir nous faire parvenir les documents écrits demandés.

À ce moment-ci, je donne normalement aux collègues la date de la prochaine séance, mais, compte tenu des circonstances, qui sait?

Nous allons nous réunir de nouveau à un moment donné, c'est certain. À ce moment-là, j'espère que nous pourrons poursuivre, sur la lancée que nous ont donnée nos témoins, cette étude d'un sujet important : le financement des innovations au Canada. Nous vous remercions, vous et la BDC, de jouer un rôle de leader dans le domaine.

Nous avons appris à connaître la BDC, puisque nous avons déposé un rapport sur vos activités. Le rapport appuyait nombre des initiatives dont vous avez parlé. Nous avons été ravis de le faire.

Nous vous remercions encore une fois d'avoir été avec nous ce matin.

(La séance est levée.)

WITNESSES

**Thursday, March 24, 2011**

*Business Development Bank of Canada:*

Edmée Métivier, Executive Vice-President, Financing and Consulting;

Jérôme Nycz, Interim Executive Vice-President and Senior Vice-President, Strategy.

TÉMOINS

**Le jeudi 24 mars 2011**

*Banque de développement du Canada :*

Edmée Métivier, vice-présidente exécutive, Financement et consultation;

Jérôme Nycz, vice-président exécutif intérimaire, Investissements et premier vice-président, Stratégie.