

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, April 15, 2026

The Standing Senate Committee on Banking, Commerce and the Economy met with videoconference this day at 4:20 p.m. [ET] to study and report on access to credit and capital markets for small- and medium-sized businesses as a foundation for growth and productivity improvement in the Canadian economy.

Senator Clément Gignac (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: Honourable senators, my name is Clément Gignac, senator from Quebec and chair of the Standing Senate Committee on Banking, Commerce and the Economy.

I wish to welcome those who are watching us today, as well as those watching us online at sencanada.ca.

Before we continue, I would ask my fellow committee members to introduce themselves.

[*English*]

Senator Varone: Toni Varone, Ontario.

Senator Papatello: Sandra Papatello, Ontario.

Senator Fridhandler: Daryl Fridhandler, Alberta.

[*Translation*]

Senator Loffreda: Good morning and welcome. Tony Loffreda from Quebec.

Senator Henkel: Good morning and welcome. Danièle Henkel, Alma, Quebec.

Senator Ringuette: Nice to see you again. Pierrette Ringuette from New Brunswick.

[*English*]

Senator Yussuff: Hassan Yussuff, Ontario.

Senator C. Deacon: Colin Deacon, Nova Scotia.

Senator Wallin: Pamela Wallin, Saskatchewan.

Senator Martin: Yonah Martin, British Columbia.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 15 avril 2026

Le Comité sénatorial permanent des banques, du commerce et de l'économie se réunit aujourd'hui, à 16 h 20 (HE), avec vidéoconférence, pour étudier, afin d'en faire rapport, l'accès au crédit et aux marchés des capitaux pour les petites et moyennes entreprises comme base de la croissance et de l'amélioration de la productivité dans l'économie canadienne.

Le sénateur Clément Gignac (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Honorables sénateurs et sénatrices, je m'appelle Clément Gignac, sénateur du Québec et président du Comité sénatorial permanent des banques, du commerce et de l'économie.

Je tiens à souhaiter la bienvenue aux gens qui nous regardent aujourd'hui, ainsi qu'à celles et ceux qui nous écoutent à partir du Web sur sencanada.ca.

Avant de continuer, je demanderais à mes collègues du comité de bien vouloir se présenter.

[*Traduction*]

Le sénateur Varone : Toni Varone, de l'Ontario.

La sénatrice Papatello : Sandra Papatello, de l'Ontario.

Le sénateur Fridhandler : Daryl Fridhandler, de l'Alberta.

[*Français*]

Le sénateur Loffreda : Bonjour et bienvenue. Tony Loffreda, du Québec.

La sénatrice Henkel : Bonjour et bienvenue. Danièle Henkel, de la division d'Alma, au Québec.

La sénatrice Ringuette : C'est un plaisir de vous voir de nouveau. Pierrette Ringuette, du Nouveau-Brunswick.

[*Traduction*]

Le sénateur Yussuff : Hassan Yussuff, de l'Ontario.

Le sénateur C. Deacon : Colin Deacon, de la Nouvelle-Écosse.

La sénatrice Wallin : Pamela Wallin, de la Saskatchewan.

La sénatrice Martin : Yonah Martin, de la Colombie-Britannique.

[*Translation*]

The Chair: This is our eighth meeting in our special study on access to credit and capital markets for small- and medium-sized businesses as a foundation for growth and productivity improvement in the Canadian economy.

I would like to welcome our first two witnesses today. They are from the Desjardins Group: Jean-Yves Bourgeois, Executive Vice-President, Business Services, and Bernard Brun, Vice-President, Government Relations.

Mr. Bourgeois, I invite you to give your opening remarks. After your remarks, I will invite my colleagues to ask you questions.

Jean-Yves Bourgeois, Executive Vice-President, Business Services, Desjardins Group: Thank you, Mr. Chair. I will let my colleague Mr. Brun begin.

Bernard Brun, Vice-President, Government Relations, Desjardins Group: Mr. Chair, members of the Standing Senate Committee on Banking, Commerce and the Economy, on behalf of the Desjardins Group and myself, thank you for the invitation. I am joined today by my colleague Jean-Yves Bourgeois, Executive Vice-President, Business Services at the Desjardins Group.

It is a privilege to contribute to your study on access to credit and capital markets for small- and medium-sized enterprises, a key lever not only for economic growth, but also for productivity, innovation and the sustainability of entrepreneurship in Canada.

In this regard, the Desjardins Group is both a major financial player and a local partner for SMEs in Quebec and across Canada.

First, I would like to provide some background on the Desjardins Group, and then my colleague will talk about our role with businesses and our contribution to current economic issues.

Desjardins currently has more than \$510 billion in assets, more than 10 million members and clients, and supports more than 430,000 businesses, from small- and medium-sized businesses to large organizations, in all sectors of the Canadian economy.

With that, I'll turn it over to my colleague.

Mr. Bourgeois: Good afternoon, senators.

[*Français*]

Le président : Il s'agit donc de notre huitième réunion portant sur notre étude spéciale sur l'accès au crédit et aux marchés des capitaux pour les petites et moyennes entreprises comme base de la croissance et de l'amélioration de la productivité dans l'économie canadienne.

Je souhaite la bienvenue à nos deux premiers témoins aujourd'hui. Ils représentent le Mouvement Desjardins : M. Jean-Yves Bourgeois, premier vice-président, Services aux entreprises, et M. Bernard Brun, vice-président, Affaires gouvernementales.

Monsieur Bourgeois, je vous invite à livrer votre déclaration liminaire. Après votre allocution, j'inviterai mes collègues à vous poser des questions.

Jean-Yves Bourgeois, premier vice-président, Services aux entreprises, Mouvement Desjardins : Merci, monsieur le président. Je vais laisser mon collègue M. Brun commencer.

Bernard Brun, vice-président, Affaires gouvernementales, Mouvement Desjardins : Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité sénatorial permanent des banques, du commerce et de l'économie, au nom du Mouvement Desjardins et en mon nom personnel, je vous remercie de l'invitation. Je suis accompagné aujourd'hui par mon collègue Jean-Yves Bourgeois, premier vice-président, Services aux entreprises, au Mouvement Desjardins.

C'est un privilège de contribuer aux travaux de votre étude portant sur l'accès au crédit et aux marchés des capitaux pour les petites et moyennes entreprises, un levier essentiel non seulement de la croissance économique, mais aussi de la productivité, de l'innovation et de la pérennité du tissu entrepreneurial canadien.

À cet égard, le Mouvement Desjardins agit à la fois comme acteur financier de premier plan et comme partenaire de proximité des PME au Québec et partout au Canada.

Je souhaite d'abord situer le Mouvement Desjardins, puis mon collègue abordera notre rôle auprès des entreprises et notre contribution face aux enjeux économiques actuels.

Aujourd'hui, Desjardins détient plus de 510 milliards de dollars d'actifs, compte plus de 10 millions de membres et clients et accompagne plus de 430 000 entreprises — de la petite et moyenne entreprise aux grandes organisations — dans tous les secteurs de l'économie canadienne.

Sur ce, je cède la parole à mon collègue.

M. Bourgeois : Bon après-midi, messieurs les sénateurs et mesdames les sénatrices.

For SMEs, this means gradual, structured and tailored access to different sources of financing in Canada, ranging from traditional bank lending to capital markets and investment capital, depending on their stage of development.

A typical SME is, of course, not funded from public markets. On the other hand, when an SME gets financing from a private investment fund or high-net-worth investors, it is also a real capital market transaction.

Unlike a purely credit-based transaction model, Desjardins's approach relies on the integration of financial levers, including bank financing, investment capital and market access within a sustainable, multi-year relationship and within a company's life cycle.

Desjardins is one of the few players that gives SMEs real, gradual access to capital markets and to the various sources they need to grow.

This approach positions Desjardins as a strategic business partner, much more than a lender, which is able to structure solutions that involve capital markets when needed.

Our business model is based on three essential foundations: proximity, regional anchoring and long-term vision.

Beyond access to credit, which is often the entry point, the key issue for many SMEs is structured and gradual access to capital markets. That is precisely how Desjardins's approach differs.

Venture capital is not a peripheral product that we offer; it is a key lever that enables innovative and growing SMEs to achieve a critical mass and, ultimately, credible access to other sources of financing, including capital markets.

This approach also includes support for the entire life cycle of the business: from start-up to growth, from innovation to productivity improvement and, above all, from business succession to business transfer, a major structural issue for the Canadian economy right now.

In practical terms, this support relies on dedicated and specialized teams, which provide tailored financing solutions, strategic risk management support and financial structuring tailored to business situations, support for innovation, organizational and digital transformation and structured support for business recovery, transfer and succession.

Pour les PME, cela se traduit par un accès progressif, structuré et adapté aux différentes sources de financement disponibles au Canada, allant du crédit bancaire traditionnel jusqu'aux marchés des capitaux et au capital d'investissement, selon leur stade de développement.

Bien entendu, une PME typique ne se finance pas sur les marchés publics. En revanche, lorsqu'une PME obtient du financement auprès d'un fonds d'investissement privé ou d'investisseurs fortunés, il s'agit également d'une transaction d'accès aux marchés des capitaux en tant que tels.

Contrairement à un modèle purement transactionnel centré sur le crédit, l'approche de Desjardins repose sur une intégration de leviers financiers, comme le financement bancaire, le capital d'investissement et l'accès aux marchés au sein d'une relation durable et étalée sur plusieurs années et dans le cycle de vie d'une entreprise.

Desjardins est ainsi l'un des rares acteurs qui permettent aux PME d'accéder concrètement et graduellement aux marchés des capitaux et à différentes sources dont elles ont besoin pour évoluer.

Cette approche positionne Desjardins comme un partenaire d'affaires stratégique, bien au-delà du rôle de prêteur, capable de structurer des solutions menant aux marchés des capitaux lorsque requis.

Notre modèle d'affaires auprès des entreprises repose sur trois fondements essentiels : la proximité, l'ancrage régional et la vision à long terme.

Au-delà de l'accès au crédit, qui est souvent la porte d'entrée, l'enjeu central pour de nombreuses PME demeure l'accès structuré et graduel aux marchés des capitaux. C'est précisément sur ce terrain que l'approche de Desjardins se distingue.

Le capital de risque n'est pas un produit périphérique dans notre offre : il constitue un levier central pour permettre aux PME innovantes et en croissance d'atteindre une masse critique et, ultimement, un accès crédible à d'autres sources de financement, dont les marchés des capitaux.

Cette approche se reflète également dans un accompagnement qui couvre l'ensemble du cycle de vie de l'entreprise : du démarrage à la croissance, de l'innovation à l'amélioration de la productivité et, surtout, du repreneuriat au transfert d'entreprises, un enjeu majeur et structurant pour l'économie canadienne en ce moment.

Concrètement, cet accompagnement repose sur des équipes dédiées et spécialisées, qui offrent à la fois des solutions de financement sur mesure, un appui stratégique en gestion des risques et une structuration financière qui s'adaptent aux situations des entreprises, un accompagnement en innovation, en transformation organisationnelle et numérique et un soutien

Desjardins's investment mandate is part and parcel of its cooperative mission. It seeks to grow collective savings while actively supporting productivity, innovation and sustainable economic development. This includes integrating venture capital and investment capital into our overall business package, enabling high-potential SMEs to access specialized funds, finance their innovation and growth projects and, where appropriate, prepare for a structured presence in capital markets.

Our complementary approach to traditional financing is particularly critical for businesses in the expansion, transformation or succession phase. Through this commitment, Desjardins actively contributes to access to financing and capital markets, actively contributes to business succession and transfer, and supports structural projects that strengthen the productive capacity, innovation and competitiveness of the regions.

In 2025, for example, Desjardins supported 1,464 business transfers with \$3.3 billion in new advance financing. These business transfers allow viable businesses to continue their operations, keep jobs and maintain essential expertise in communities. These transfers go well beyond a simple financial transaction: they are a direct lever for economic continuity, improving productivity and preserving entrepreneurial know-how.

We also have a range of financial tools, dedicated investment funds, as well as a structured donation and sponsorship program to promote entrepreneurship, stimulate innovation and support business succession, thereby contributing to Canada's economic vitality.

The current economic context poses a number of significant challenges for Canadian businesses. Desjardins can play a structuring role in that regard. Thanks to its cooperative model and prudent management, the Desjardins Group is able to maintain access to credit, including in times of economic downturn, so that it can support businesses in long-term structural projects, even during times of uncertainty such as at present.

We actively support investments in innovation and productivity, play a key role in business succession and transfer, and help to direct capital toward a more sustainable economy, including by integrating environmental, social and governance criteria into our investment and funding decisions.

structuré dans les démarches de reprise, de transfert et de relève entrepreneuriale.

Le mandat de Desjardins en matière d'investissement est indissociable de sa mission coopérative. Il vise à faire fructifier l'épargne collective tout en soutenant activement la productivité, l'innovation et le développement économique durable. Cela se traduit notamment par une intégration du capital de risque et du capital d'investissement dans notre offre globale aux entreprises, permettant aux PME à fort potentiel d'accéder à des fonds spécialisés, de financer leurs projets d'innovation et de croissance et, le cas échéant, de se préparer à une présence structurée sur les marchés des capitaux.

Notre approche complémentaire au financement traditionnel est particulièrement déterminante pour les entreprises en phase d'expansion, de transformation ou de relève. Par cet engagement, Desjardins contribue activement à l'accès au financement et aux marchés des capitaux, contribue activement au repreneuriat et au transfert des entreprises et à l'appui des projets structurants qui renforcent la capacité productive, l'innovation et la compétitivité des régions.

À titre d'exemple, en 2025, Desjardins a accompagné 1 464 transferts d'entreprises pour un volume de financement de nouvelles avances de 3,3 milliards de dollars. Ces transferts d'entreprises permettent à des entreprises viables de poursuivre leurs activités, de préserver des emplois et de maintenir une expertise essentielle au sein des communautés. Ces transferts vont bien au-delà d'une simple transaction financière : ils constituent un levier direct de continuité économique, d'amélioration de la productivité et de maintien du savoir-faire entrepreneurial.

Nous disposons également d'un ensemble d'outils financiers, de fonds d'investissement dédiés ainsi que d'un programme structuré de dons et de commandites mis en place pour favoriser l'entrepreneuriat, appuyer le repreneuriat, stimuler l'innovation et soutenir la relève d'affaires, contribuant ainsi à la vitalité économique canadienne.

Le contexte économique actuel pose plusieurs défis importants pour les entreprises canadiennes. Dans ce contexte, Desjardins peut jouer un rôle structurant. Grâce à son modèle coopératif et à une gestion prudente, le Mouvement Desjardins est en mesure de maintenir l'accès au crédit, y compris en période de ralentissement économique, pouvant ainsi accompagner les entreprises dans des projets structurants à long terme, même en période d'incertitude comme on le vit actuellement.

Nous soutenons activement les investissements en innovation et en productivité, jouons un rôle clé dans le repreneuriat et le transfert d'entreprises et contribuons à orienter les capitaux vers une économie plus durable, notamment par l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans nos décisions d'investissement et de financement.

In addition, Desjardins has the necessary tools to offer its services and support to businesses across Canada, in keeping with the realities of each market and region.

In conclusion, the Desjardins Group is a trusted economic partner that contributes directly to business resilience, improved productivity, innovation and the long-term strength of the Canadian economy.

Thank you for your attention, and I look forward to your questions.

The Chair: Thank you, Mr. Bourgeois and Mr. Brun. You are the first non-governmental institution we have invited after seven meetings. This is now our eighth meeting, but it was voluntary. We wanted to know what the various stakeholders had to say to us.

I would also like to take this opportunity to point out to those watching us that the Senate recently marked your one hundred and twenty-fifth anniversary through an initiative of our colleague Senator Moncion, an initiative that a number of senators, including Senator Loffreda and myself, have joined.

We have about 45 minutes for questions and answers.

[*English*]

I will start with our deputy chair, Senator Varone.

Senator Varone: Thank you, and welcome. I'm going to tell you a story. Growing up in business, I had the benefit of working with people who were a lot older than me. I asked one — and I'll call him a mentor — what the key to life was. He said, "I have a good doctor." And I kind of listened to that, then asked, "Okay, what is the key to your business success?" He said, "I have a good banker."

Back then, the edict of banking was "know your client," everything about that client, but that seems to be lost in the banking landscape today, in a world of profit, loss and other equations that wrap up into the tick-and-check model of lending money.

Where does Desjardins fit in the landscape of "know your client," where you know not just their profits and losses, or P&L, but their creativity, their business and what they are trying to achieve? How do you lend to them? And, more importantly, how do you train your lenders, the bankers themselves, to follow that edict if they do?

De plus, Desjardins dispose de leviers nécessaires pour offrir ses services et son accompagnement aux entreprises partout au Canada en tenant compte des réalités propres à chaque marché et à chaque région.

En conclusion, le Mouvement Desjardins agit comme un partenaire économique de confiance, contribuant directement à la résilience des entreprises, à l'amélioration de la productivité, au développement de l'innovation et à la vitalité durable de l'économie canadienne.

Je vous remercie de votre attention et je serai heureux de répondre à vos questions.

Le président : Je vous remercie, messieurs Bourgeois et Brun. Vous représentez la première institution non gouvernementale que nous invitons après sept séances. Il s'agit maintenant de notre huitième séance, mais c'était volontaire. On voulait savoir ce que les différents intervenants avaient à nous dire.

Je profite aussi de l'occasion pour signaler aux gens qui nous écoutent que le Sénat a souligné récemment votre 125^e anniversaire au moyen d'une initiative de notre collègue la sénatrice Moncion, initiative à laquelle plusieurs sénateurs se sont joints, notamment le sénateur Loffreda et moi.

Nous avons environ 45 minutes pour la période des questions.

[*Traduction*]

Je vais commencer par notre vice-président, le sénateur Varone.

Le sénateur Varone : Merci et bienvenue. Je vais vous raconter une histoire. Au début de ma carrière dans le monde des affaires, j'ai eu la chance de travailler avec des personnes qui étaient beaucoup plus âgées que moi. Un jour, j'ai demandé à quelqu'un — que j'appellerai mon mentor — quel était le secret d'une vie en bonne santé. Il m'a répondu : « J'ai un bon médecin. » J'ai écouté sa réponse, puis je lui ai demandé : « D'accord, et quelle est la clé du succès de votre entreprise? » Il m'a répondu : « J'ai un bon banquier. »

À l'époque, le mot d'ordre dans le secteur bancaire était qu'il fallait « connaître son client », tout ce qui concernait ce client. Ce concept semble toutefois avoir disparu aujourd'hui, alors que l'on se concentre sur les profits, les pertes et autres équations s'inscrivant dans un modèle de prêt bancaire standardisé.

Quelle est l'approche de Desjardins par rapport à ce principe, qui consiste à connaître son client, ses profits et ses pertes, mais aussi sa créativité, son entreprise et ses objectifs? Quelle est votre démarche pour accorder des prêts? Et, surtout, comment formez-vous vos prêteurs, les banquiers eux-mêmes, pour qu'ils respectent cette directive, le cas échéant?

Mr. Bourgeois: Thank you, senator. That is a very good question. I like that question because we pride ourselves at Desjardins on creating a culture of proximity with our member clients or entrepreneurs. That proximity creates a relationship-driven business model and not a transactional business model.

When I mentioned that we look at short-term issues but with a long-term view, that is exactly what entrepreneurs need: not a financial institution that reacts to short-term pains in the market or short-term problems within an enterprise or a business, but someone who sees the long-term vision of the business owners or managers and is able to accompany them in their projects.

You are absolutely right. Sometimes it feels very transactional. In the socio-economic or geopolitical context of the past two years, and even when we were in a rising interest rate environment and, before that, the pandemic, a lot of financial institutions lost sight of the people behind the businesses. It was very much a numbers game versus a project of building a society with good businesses and helping them through the rules of the economy or the pains that they have internally.

So it is a very good question. I'm responsible for the business services group. The way I like to think of our 1,000 account managers on the ground is that they are business partners to our entrepreneurs and business clients rather than service providers.

When we say "long-term vision," that is when the going gets tough. We make sure we stay close and do not throw the keys away and say it's out to special accounts or into a scenario of recovery. We try and stay longer-term with our clients even when the going gets tough. That is the way we differentiate ourselves.

Senator Varone: Just as a quick follow-up, these 1,000 bankers that you have that are in the business of lending are coming out from either university or upper-level college courses where "know your client" is not taught. Is there a Desjardins university course that you send them through to learn that edict?

Mr. Bourgeois: We have training programs that are pretty exhaustive in terms of what we expect the account managers — call them the first-line people at Desjardins — and how to interact with our member clients: to create client intimacy, develop a proximity and understand their needs, not just the business needs but their personal needs. So, yes, we do have training that touches on that.

M. Bourgeois : Merci, sénateur. C'est une très bonne question. J'aime cette question parce que chez Desjardins, nous sommes fiers de créer une culture de proximité avec nos clients membres ou nos entrepreneurs. Cette proximité favorise un modèle d'affaires axé sur les relations plutôt que sur les transactions.

J'ai mentionné que nous examinons les problèmes à court terme, tout en maintenant une vision à long terme, et c'est exactement ce dont les entrepreneurs ont besoin : non pas d'une institution financière qui réagit aux difficultés à court terme que connaît le marché ou aux problèmes à court terme au sein d'une entreprise, mais de quelqu'un qui comprend la vision à long terme des propriétaires ou des gestionnaires de l'entreprise et qui est en mesure de les accompagner dans leurs projets.

Vous avez tout à fait raison. Parfois, cette relation semble beaucoup axée sur les transactions. Dans le contexte socioéconomique ou géopolitique des deux dernières années, et même lorsque les taux d'intérêt augmentaient et, avant cela, pendant la pandémie, bon nombre d'institutions financières ont perdu de vue les gens qui évoluent dans les entreprises. On se concentrait davantage sur les chiffres, plutôt que sur la réalisation d'un projet visant à bâtir une société avec des entreprises solides, en les aidant à s'adapter aux règles de l'économie ou aux difficultés auxquelles elles font face sur le plan interne.

Vous me posez donc une très bonne question. Je suis responsable du groupe des services aux entreprises. J'aime me dire que nos 1 000 directeurs de comptes sur le terrain sont des partenaires d'affaires pour nos entrepreneurs et nos clients plutôt que des fournisseurs de services.

Cette « vision à long terme » veut dire que lorsque les choses se corsent, nous nous assurons de rester aux côtés de nos clients et de ne pas leur tourner le dos en leur disant que leur dossier sera désormais confié à des directeurs de comptes spécialisés ou qu'il faudra penser à un plan de reprise. Nous essayons d'accompagner nos clients à plus long terme, même dans les moments difficiles. Voilà ce qui nous permet de nous démarquer.

Le sénateur Varone : J'ai une brève question complémentaire. Vos 1 000 banquiers qui s'occupent des prêts ont étudié dans des universités ou ont suivi des formations de cycle supérieur dans des collèges où on ne leur parle pas du concept « Connaître son client ». Est-ce que Desjardins leur offre un cours de niveau universitaire pour les aider à acquérir cette compétence?

M. Bourgeois : Nous offrons des formations assez complètes permettant aux directeurs de comptes — les employés de première ligne chez Desjardins — de découvrir ce que nous attendons d'eux et d'apprendre à interagir avec nos clients membres. Ils doivent tisser un lien avec les clients, établir une relation de proximité avec eux et comprendre leurs besoins, non seulement leurs besoins professionnels, mais aussi leurs besoins

In my role, I go across the country three times a year to sit down with our account managers and with clients to ensure that posture is the right one and that what we train them for and what we say we want them to do actually happens on the ground. It is not always perfect, but we try hard to make it right.

Senator Martin: I have a few questions. Thank you.

Thank you so much for your presentation. There are a few things that stood out as you were speaking, like the fact that what you tried to provide is access to capital in challenging times — and I know these are challenging times, but we have had others and there will be more — and that you have also worked with businesses for their entire life cycle. I was very curious about how you do that so effectively. You mentioned the first point of contact and the relationship that you are building, the client intimacy, but I really wanted to understand an example of a life cycle of a business you have seen.

The other thing that I heard was the succession transition, because I think that is a big issue right now. I know that in British Columbia, I've met different businesses, as well as people working in that space, to help with transition.

So those are topics of interest to me and not so much a specific question. I have another one related to something else, but would you please speak to the three topics that really stood out for me?

Mr. Bourgeois: Thank you for your question, senator. When we talk about the life-cycle relationship, in our own terms, we call this “business continuum.” We have the capabilities to fund ideas, to accelerate enterprise development, accelerate through investment and then to lend through the different cycles as a small business, medium business and large business. Eventually, when you touch on business transfer or succession planning, from a business standpoint, that, to us, completes the cycle.

So we make sure we have products and services and that our account managers on the ground, or our investment managers — because we also do investment as well as financing — are in tune with our product offerings and can see the needs of our business clients and able to answer those needs from the earliest point, when they come to do business with Desjardins. We'd like to have a larger market share, but there are competitors out there, as there should be. And then we try to keep that relationship as long as we can to take them to the next level through a business transfer.

personnels. Donc, oui, nous avons des formations qui abordent ces questions.

Dans le cadre de mes fonctions, je sillonne le pays trois fois par année pour rencontrer nos directeurs de comptes et nos clients afin de m'assurer que notre approche est la bonne et que ce pour quoi nous les formons, ainsi que ce que nous leur demandons de faire, se concrétise sur le terrain. Ce n'est pas toujours parfait, mais nous nous efforçons de bien faire les choses.

La sénatrice Martin : J'ai quelques questions. Merci.

Merci beaucoup de votre exposé. Plusieurs points ont retenu mon attention, notamment le fait que vous vous efforcez de faciliter l'accès au capital en période difficile — et je sais que nous traversons une période difficile, mais nous en avons connu d'autres et il y en aura encore — et que vous accompagnez les entreprises tout au long de leur cycle de vie. Je suis très curieuse de savoir comment vous y parvenez avec autant d'efficacité. Vous avez évoqué le premier point contact et la relation que vous établissez avec le client, les liens que vous tissez. J'aimerais toutefois comprendre, à l'aide d'un exemple, le cycle de vie d'une entreprise tel que vous l'avez observé.

Vous avez également parlé du repreneuriat, qui, selon moi, est une question très importante à l'heure actuelle. J'ai rencontré, en Colombie-Britannique, des représentants d'entreprises et des personnes qui travaillent dans ce domaine, pour faciliter le transfert.

Ce sont donc là des sujets qui m'intéressent. Je n'ai pas vraiment une question précise. J'en aurai une sur un autre sujet, mais je me demandais si vous pouviez d'abord m'en dire plus sur ces trois éléments qui ont vraiment retenu mon attention.

M. Bourgeois : Je vous remercie de votre question, sénatrice. Lorsque nous parlons de la relation qui couvre tout le cycle de vie, nous utilisons le terme « continuum des activités ». Nous avons la capacité de financer des idées, d'accélérer le développement des entreprises, de les faire progresser grâce à des investissements, puis d'accorder des prêts tout au long des différents cycles, qu'il s'agisse de petites, moyennes ou grandes entreprises. La dernière étape, qui complète le cycle de vie, dans le monde des affaires, est le transfert de l'entreprise ou le repreneuriat.

Nous veillons donc à disposer des produits et des services nécessaires. Nous nous assurons aussi que nos directeurs de comptes sur le terrain, et nos gestionnaires de placements — parce que nous menons aussi bien des activités d'investissement que de financement — connaissent bien notre gamme de produits, comprennent les besoins de nos clients et sont en mesure d'y répondre le plus tôt possible, dès qu'ils font appel à Desjardins. Nous aimerions avoir une part de marché plus importante, mais il y a des concurrents, comme il se doit. Nous nous efforçons de maintenir cette relation le plus longtemps

So we have had numerous examples, but probably the one you would know best is Cirque du Soleil, when the first loan to Guy Laliberté was from our bank in Charlevoix, a \$15,000 loan. That led to the business being sold to a private equity group for a couple billion dollars. We were there from the beginning, the inception, the loan financing and the investment through the life cycle to the transfer. That is just one example out of the 436,000 clients that we have.

There are many examples like that, where we were there at the beginning and tried to stay to the end.

To your point on business succession, that is one issue that really is front of mind for us because business succession is being able to — and I'm not going to try to stroke a nationalist chord here — keep a business in Canadian hands.

When a business gets to a certain size, call them medium-sized businesses, with a good record of profitability and good-sized assets, they become targets for investments from Canadian investors — that's fine — or to be sold to Canadian entrepreneurs or businesses, and that's fine. What worries me is sometimes we don't catch them fast enough, and they are being sold to interests outside of Canada. That is where there is consolidation. When there is consolidation in a difficult market, sometimes those assets, probably in a region that needs jobs and those assets, can be put at risk.

We are very mindful of the role that financial institutions need to play in business transitions. Sorry, I need to speak faster, but we are playing that role.

The Chair: I don't want to interrupt you.

Senator Fridhandler: I'll give you more time because my question identifies the big issue around businesses and their investors looking at liquidity. Not all businesses are mom-and-pop and family owned on succession. Some have investors and expect timelines — whether it is five, seven or nine years — to a liquidity event, and we want to keep it here. We do want to be nationalistic. That is the goal of this committee: to keep businesses here and keep productivity in Canada.

I'm glad to hear it is an issue for you, but what more needs to be done to facilitate that? We have heard different things, but do

possible pour accompagner ces entreprises jusqu'à la prochaine étape, avec le transfert de l'entreprise.

J'en viens aux exemples. Ils sont nombreux, mais celui que vous connaissez sans doute le mieux est celui du Cirque du Soleil. Le premier prêt accordé à Guy Laliberté — un prêt de 15 000 \$ — provenait de notre banque de Charlevoix. L'entreprise a ensuite été vendue à un groupe de capital-investissement pour quelques milliards de dollars. Nous avons été présents dès le début, de la création, à l'octroi de prêts, en passant par l'investissement tout au long du cycle de vie jusqu'au transfert. Ce n'est qu'un exemple parmi nos 436 000 clients.

Il existe de nombreux exemples comme celui-là, où nous étions présents aux débuts de l'entreprise et avons essayé de l'accompagner jusqu'à la fin du cycle.

Vous avez ensuite parlé du reprenariat. Cette question est vraiment au cœur de nos préoccupations, car nous voulons veiller — sans vouloir tenir un discours nationaliste — à ce qu'une entreprise puisse rester entre les mains de Canadiens.

Lorsqu'une entreprise atteint une certaine taille, qu'elle devient une moyenne entreprise, qu'elle affiche un bon bilan en matière de rentabilité et qu'elle dispose d'actifs importants, elle devient la cible d'investissements de la part d'investisseurs canadiens, ce qui est très bien. Elle peut aussi être vendue à des entrepreneurs ou à des entreprises canadiennes, ce qui n'est pas un problème. Ce qui m'inquiète, c'est que parfois, nous n'agissons pas assez rapidement, et ces entreprises sont vendues à des intérêts étrangers. C'est là que se produit la consolidation. Lorsqu'il y a consolidation dans un marché difficile, ces actifs, qui se trouvent probablement dans une région qui a besoin d'emplois et de ces actifs, peuvent parfois être menacés.

Nous gardons à l'esprit le rôle que les institutions financières doivent jouer dans les transferts d'entreprises. Je m'excuse, je dois parler plus vite, mais voilà le rôle que nous jouons.

Le président : Je ne veux pas vous interrompre.

Le sénateur Fridhandler : Je vais vous accorder plus de temps parce que ma question porte sur la grande question des entreprises, de leurs investisseurs et des liquidités. Les entreprises ne sont pas toutes des entreprises familiales, qui peuvent compter sur une relève familiale. Certaines ont des investisseurs et s'attendent, que ce soit dans cinq, sept ou neuf ans, à une transaction, et nous voulons que ces entreprises restent ici. Nous voulons donc faire preuve de nationalisme. De fait, l'objectif de ce comité est de retenir les entreprises ici et maintenir la productivité au Canada.

Je suis heureux d'apprendre que cette question vous tient à cœur. Que faudrait-il faire de plus, alors, pour faciliter ce

you have things that would help you make it easier to keep these businesses here?

Mr. Bourgeois: It is a good question, senator. I could take 30 minutes, but Mr. Chair will not give me 30 minutes.

There are so many levers that could be used. When we have some of these committees in Montreal or in Toronto — or even in Alberta or Vancouver — it always comes back to people being mindful that there are investors and business owners who can take that business back in Canada.

When we put a process in place, it is to make sure that the current business owners or investors are sensitive to that issue. Because once you have private equities that are pouring into a transaction, they drive the process. We need to be mindful that they have the say on the final transaction, but they need to be sensitive to the issue.

There are other levers. We have talked about fiscal levers. If there is a capital gain and it stays in Canada, can you actually give a break on capital gain? That's one, especially with individual business owners. When it is private equities or pension funds, there is a different taxing context, but, yes, that could be one lever.

We often say that between the different pension funds or institutional investors in Canada, there should be a common view as to what we want to keep and what actions we should take when there is an opportunity like that which presents itself. We need to be mindful of that when you move into the smaller business categories, because those are the ones that we do not see or hear about.

Sometimes it is one business that makes a village thrive. Owners of that business need to be sensitive to ownership transfer outside the country. That's when you come back to fiscal issues and probably incentives to keep the business over time with investment credits and tax credits for productivity gains that can increase the value after it has sold.

There are many ways to do this. There are many committees that have written papers on that. I'm willing to share on that in more detail.

Senator Fridhandler: If you would like to, please submit a follow-up on your three or four top things with respect to the fiscal regime that we could do in this country to change up and keep these businesses here.

processus? Nous avons entendu différents avis à ce sujet, mais y a-t-il des mesures qui vous aideraient à retenir plus facilement ces entreprises au pays?

M. Bourgeois : C'est une bonne question, sénateur. Je pourrais prendre 30 minutes pour y répondre, mais le président ne m'accordera pas tout ce temps.

De nombreux leviers pourraient être utilisés. Lorsque nous avons des rencontres à ce sujet à Montréal ou à Toronto — ou même en Alberta ou à Vancouver —, nous revenons toujours au fait que les gens doivent être conscients qu'il existe des investisseurs et des propriétaires d'entreprises qui peuvent reprendre ces activités, au Canada.

Lorsque nous mettons un processus en place, notre objectif est de nous assurer que les propriétaires ou les investisseurs actuels de l'entreprise sont conscients de cette réalité. En effet, dès que des investissements de capitaux privés affluent dans une transaction, ils déterminent le déroulement du processus. N'oublions pas qu'ils ont leur mot à dire au sujet de la transaction finale, mais ils doivent comprendre la situation.

Il y a d'autres leviers. Nous avons parlé des leviers financiers. S'il y a un gain en capital et qu'il reste au Canada, peut-on accorder un allègement fiscal sur ce gain? C'est un levier, surtout pour les propriétaires d'entreprise. Dans le cas des capitaux privés ou des fonds de pension, le contexte d'imposition est différent, mais oui, cela pourrait être un levier.

On dit souvent que les différents fonds de pension ou investisseurs institutionnels au Canada devraient avoir une vision commune de ce qu'il faut conserver et des mesures à prendre lorsqu'une telle occasion se présente. Nous devons réfléchir à cela lorsque nous nous intéressons aux petites entreprises, car ce sont ces entreprises que nous ne voyons pas et dont nous n'entendons pas parler.

Il arrive parfois qu'une seule entreprise fasse prospérer tout un village. Les propriétaires de cette entreprise doivent être conscients de la possibilité d'un transfert de propriété à l'étranger. Cela nous ramène aux questions financières et, je crois, aux mesures incitatives permettant de garder l'entreprise à long terme, grâce à des crédits d'investissement et des crédits d'impôt pour les gains de productivité susceptibles d'augmenter la valeur de l'entreprise après la vente.

Il y a de nombreuses façons de procéder. Bon nombre de comités ont rédigé des documents à ce sujet. Je suis disposé à vous transmettre plus de détails.

Le sénateur Fridhandler : Si vous le souhaitez, nous vous invitons à nous transmettre vos trois ou quatre principales recommandations relatives au régime fiscal que nous pourrions adopter pour changer les choses et permettre aux entreprises de rester au pays.

Mr. Bourgeois: Absolutely.

The Chair: If you can share that with the clerk, it would be very useful, and we can share that with our colleagues.

Senator C. Deacon: Thank you, Mr. Bourgeois and Mr. Brun, for being with us today.

I want to ask about three programs that you are delivering in cooperation with the federal government to understand why they are divided into three different programs, what their support is and how they are working for companies in filling a hole.

The three programs are the Canadian Small Business Financing Program through Innovation, Science and Economic Development Canada, or ISED; the Business Accelerator Loan Program through the Business Development Bank of Canada, or BDC; and the Trade Expansion Lending Program through Export Development Canada, or EDC.

Can you give us a bit of an overview of those programs and how well they work, particularly for the organizations you are lending to, and what they provide you, as a lender, to give you greater confidence than you would have otherwise?

Mr. Bourgeois: I will take them one by one, because we work with Crown corporations, BDC, EDC and any other government agency that wants to put a program in place to help certain sectors, like the softwood lumber industry recently or during the pandemic.

Often, what happens is that there comes a time when the risk in a business becomes too great for a financial institution that takes deposits to put out those loans; it is too much risk to take. We are looking at — sometimes with BDC — loan sharing or a guarantee of a part of a loan.

With EDC, there are many programs, but even for special cases, we go to them and say, “This we cannot do. Can we work together?” And we do a one-off.

On collaboration between BDC and EDC, particularly, we have people that work with these people every week, sharing information and files and making sure that we have the right answer for the needs of our —

Senator C. Deacon: And are those specialized, centralized people who deal with them, or is it generalized across your organization?

M. Bourgeois : Bien sûr.

Le président : Si vous pouviez transmettre ces renseignements au greffier, cela nous serait très utile. Nous pourrions ensuite les transmettre à nos collègues.

Le sénateur C. Deacon : Merci, monsieur Bourgeois et monsieur Brun, de votre présence parmi nous aujourd’hui.

Je voudrais vous poser quelques questions sur les trois programmes que vous offrez en collaboration avec le gouvernement fédéral. J’aimerais comprendre pourquoi il y a trois programmes distincts, quel soutien ils apportent et comment ils aident les entreprises à combler certaines lacunes.

Les trois programmes sont le Programme de financement des petites entreprises du Canada, par l’intermédiaire d’Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ou ISDE; le Programme de prêts accélérateurs d’entreprises, par l’entremise de la Banque de développement du Canada, ou BDC; et le Programme de prêts à l’expansion internationale, avec Exportation et développement Canada, ou EDC.

Pouvez-vous nous donner un aperçu de ces programmes et de leur efficacité, en particulier pour les organisations auxquelles vous accordez des prêts, et de la façon dont ils vous donnent une plus grande confiance, dans votre secteur d’activité?

M. Bourgeois : Je vais les aborder séparément, car nous travaillons avec les sociétés d’État, la BDC, EDC et tout autre organisme gouvernemental souhaitant mettre en place un programme pour aider certains secteurs, comme l’industrie du bois d’œuvre récemment ou pendant la pandémie.

Souvent, il arrive un moment où le risque lié à une entreprise devient trop important pour qu’une institution financière qui accepte des dépôts puisse accorder ces prêts; le risque est trop grand. Nous envisageons donc — parfois avec la BDC — un partage de prêt ou une garantie d’une partie d’un prêt.

EDC propose de nombreux programmes, mais, dans des cas particuliers, il arrive que nous communiquions avec elle pour lui dire que nous ne pouvons pas faire certaines choses et voir si nous ne pourrions pas travailler ensemble. Il y aura alors une collaboration ponctuelle.

En ce qui concerne la collaboration entre la BDC et EDC, plus particulièrement, nous avons des gens qui travaillent avec eux chaque semaine. Ils échangent des renseignements et des dossiers, et s’assurent que nous apportons une réponse adaptée aux besoins de nos...

Le sénateur C. Deacon : Avez-vous une équipe spécialisée et centralisée en la matière, ou ce travail est-il réparti dans l’ensemble de votre organisation?

Mr. Bourgeois: Well, they are centralized by different business lines. Small businesses would have three or four people that interact, and mid-sized businesses have three or four people. But everything congregates in the adjudication process. Everything flows up to a few people who can actually help in those discussions or decisions.

With EDC, especially right now, when a lot of organizations or enterprises are looking to diversify their markets, we work with them. They need to provide us credit if we are going to lend against an order coming from a country, or if it is a client we have never heard of. We work closely with them to provide those guarantees that actually provide credit to the enterprise or the small business that needs them.

I think one good positive that the pandemic has given us is being able to organize ourselves quickly and being proactive with the different organizations you mentioned to be able to find solutions quickly to issues that are either punctual, like the softwood lumber crisis, or structural, like the tariffs that may last for another couple of years. With softwood lumber, it was punctual when this happened, but the tariffs are going to last, and I don't think we are going to need the different — to continue supporting those businesses diversifying their markets.

Senator C. Deacon: Just quickly, so this works for you very well as an organization, and it works for the federal government. Do you have data to back that up and that shows how well this is working for both? Perhaps you could share that with the clerk.

Mr. Bourgeois: Absolutely.

Senator C. Deacon: I would really appreciate that, if you could. Thank you.

[Translation]

Senator Henkel: Welcome once again, gentlemen.

Here is one of my questions. Given the scale of the SME succession challenge in Canada, employee ownership trusts have been identified as a strategic solution, but their success depends heavily on access to financing. Do you believe in this model, and do you intend to play a central role in its development?

Mr. Bourgeois: Very good question. Yes, absolutely. We believe in it because we support the vitality and sustainability of

M. Bourgeois : Nous avons des équipes réparties par secteur d'activité. Trois ou quatre personnes se concentrent sur les petites entreprises, et trois ou quatre autres se concentrent sur les moyennes entreprises. Mais tout finit par converger quand vient le temps de prendre une décision. Il n'y a que quelques personnes qui peuvent réellement contribuer à ces discussions ou à ces décisions.

En ce moment, par exemple, de nombreuses organisations ou entreprises cherchent à diversifier leurs marchés. Dans ce contexte, nous travaillons avec EDC. Si nous devons consentir un prêt pour une commande provenant d'un autre pays, ou s'il s'agit d'un client dont nous n'avons jamais entendu parler, EDC doit nous fournir une garantie. Nous travaillons en étroite collaboration avec elle pour fournir les garanties qui permettent en fait d'accorder un crédit à l'entreprise ou à la petite entreprise qui en a besoin.

Je pense qu'un aspect positif de la pandémie est qu'elle nous a permis de nous organiser rapidement et d'adopter une attitude proactive, avec les différentes organisations dont vous avez parlé, afin de trouver, rapidement, des solutions à des problèmes ponctuels, comme la crise du bois d'œuvre, ou encore structurels, comme les droits de douane, qui pourraient durer encore quelques années. Dans le cas du bois d'œuvre, il s'agissait d'un problème ponctuel, mais les droits de douane vont se poursuivre, et je ne pense pas que nous aurons besoin des différents... pour continuer à aider ces entreprises à diversifier leurs marchés.

Le sénateur C. Deacon : Très rapidement : ce système fonctionne très bien pour votre organisation ainsi que pour le gouvernement fédéral. Avez-vous des données qui confirment cela et qui montrent à quel point cela fonctionne bien pour les deux parties? Vous pourriez peut-être transmettre ces renseignements au greffier.

M. Bourgeois : Bien sûr.

Le sénateur C. Deacon : Je vous en serais très reconnaissant. Merci.

[Français]

La sénatrice Henkel : Encore une fois, bienvenue, messieurs.

Voici l'une de mes questions : compte tenu de l'ampleur du défi de la relève des PME au Canada, les fiducies collectives des employés sont identifiées comme une solution stratégique. Cependant, leur succès dépend fortement de l'accès au financement. Croyez-vous en ce modèle, et comptez-vous jouer un rôle central pour son développement?

M. Bourgeois : Très bonne question. Oui, tout à fait. On y croit, parce qu'on représente la vitalité et la pérennité de ce

that model. Again, these are never simple funding structures. We know them well because we are part of that ecosystem. We fund a number of them. The majority of them are very small.

The organizational structure of an organization cannot fix a company that is not profitable or viable. Often, we try to mask one with the other. We're currently working with an organization — I won't name it, because it's a large organization — that will transform into an employee collective, with the goal of preserving human capital and intellectual property in Canada in the hands of its workers. I think that's commendable, and it works in that case. It is a challenge, but we have to be open to different funding solutions. Sometimes it's just not feasible, because companies cannot function with a model of that scale.

Senator Henkel: I will now talk about women entrepreneurs and microfinancing. Women entrepreneurs, in agriculture or in services, such as food services and retail businesses, often have much smaller businesses. We know that. They have more fragmented incomes and less linear pathways. These realities do not match traditional credit criteria well. Your microfinancing program, in which 55% of the beneficiaries are women, has a positive record, with a survival rate of 67% after five years and revenue growth of more than 36%.

I would like to know the specific characteristics that make that program successful. Why are other institutions not following suit?

Mr. Bourgeois: Very good question. Do I have 30 minutes? No.

The reason it is successful is that it is well structured. Microfinancing is really a specialty. We need to be able to provide support to businesses or individuals who apply for that financing.

In many cases, those businesses are based on an idea or initiative that is very closely tied to the people themselves. So it requires proximity and an ability to provide financing or recognize the potential in a different way than in the case of traditional credit. We have teams that do that. It is part of Desjardins's DNA to work with all levels of business.

Desjardins has an international development division that provides microfinancing in a number of other countries. We do it here, and we have many programs that provide grants or donations and sponsorships. It's not an isolated program; it's a life-cycle program for a business. So it is well supported with the help of all Desjardins resources. If it were just a microfinancing program alone in a single organization that wasn't a financial

modèle. Encore une fois, ce ne sont jamais des structures de financement qui sont simples. Nous les connaissons bien, parce que nous faisons partie de cet écosystème. On en finance plusieurs. La majorité d'entre elles sont très petites.

La structure organisationnelle d'une organisation ne peut pas être un remède à une entreprise qui n'est pas profitable ou viable. Souvent, on essaie de masquer l'un avec l'autre. On travaille actuellement avec une organisation — je vais taire son nom, parce que c'est quand même une grande organisation — qui va se transformer en collectif des employés, mais c'est pour préserver le capital humain et la propriété intellectuelle au Canada dans les mains de ses travailleurs. Je trouve cela louable, et cela fonctionne dans ce contexte. Cela représente un défi, mais il faut être ouvert à structurer des financements de façon différente. Parfois, ce n'est simplement pas atteignable, parce que les entreprises ne sont pas capables de fonctionner dans un modèle de cette ampleur.

La sénatrice Henkel : Je vais maintenant parler des femmes entrepreneures et des microcrédits. Les femmes entrepreneures, en agriculture ou dans les services, comme la restauration et les commerces de détail, ont souvent des entreprises beaucoup plus petites. On le sait. Elles ont des revenus plus fragmentés et des parcours moins linéaires. Ces réalités s'intègrent mal aux critères de crédits traditionnels. Votre programme de microcrédit, dont 55 % des bénéficiaires sont des femmes, affiche des résultats positifs, soit un taux de survie de 67 % après cinq ans et une croissance de chiffre d'affaires de plus de 36 %.

J'aimerais connaître les spécificités de ce programme qui font que c'est un succès. Pourquoi d'autres institutions n'en prennent-elles pas exemple?

M. Bourgeois : Très bonne question. Ai-je 30 minutes? Non.

La raison du succès est qu'il est bien structuré. Le microcrédit, c'est vraiment une spécialité. Il faut être capable de donner un soutien aux entreprises ou aux personnes qui demandent ces crédits.

Souvent, ces entreprises sont créées sur une idée ou une initiative très près des personnes elles-mêmes. Cela nécessite donc une proximité et une capacité de financer ou de voir ce potentiel à un différent niveau qu'à un niveau de crédit traditionnel. Nous avons des équipes qui font cela. Ça fait partie de l'ADN de Desjardins d'être à tous les niveaux des entreprises.

On a une division, soit Développement international Desjardins, qui fait du microcrédit dans de nombreux autres pays. On le fait ici, et l'on a de nombreux programmes qui donnent des subventions ou des dons et commandites. Ce n'est pas un programme isolé, c'est un programme lié au cycle de vie d'une entreprise. Il est donc bien encadré à l'aide de toutes les ressources de Desjardins. Si c'était un programme de microcrédit

entity, I'm not sure it would have the same success, because we infuse it with our best practices, resources, support for those businesses, mentoring, and so on. That affects success.

The Chair: Thank you. Senators are well prepared for our witnesses and they have statistics. We don't want that to make you nervous.

[English]

Senator Wallin: I'm asking for an opinion, not an answer or documents to be sent later. The Bank of Canada has recently been talking about the fact that we're losing a key demographic: young people and young people who are entrepreneurial and with money.

When you look at the stats, we're losing billions of dollars of capital. They're not just leaving the country — they're fleeing the country. As you referenced earlier, we have a lot of new companies or SMEs that reach \$1 million or \$2 million in valuation and then sell or leave. Can you explain why this happens in Canada?

Mr. Bourgeois: I've been a commercial banker, a corporate banker, an investment banker and a merchant banker. I've done all the banking trades. There was a time back in the late 1990s and early 2000s when the venture capital market in Canada, and when I say "venture," that is not just the private, but even in the capital markets — we had pools of capital investing in smaller companies, some without revenues but with great potential.

Those pools of money were institutionalized over time, and that venture capital was reduced by quite a bit, so much so that today the venture capital ecosystem that exists is a fraction of what it was 20 years ago. That impacts the financing of small businesses.

And when I say "venture," I mean early-stage investing up to development capital where it's growth and more mature businesses.

So a lot of these businesses that are growing right now get to a point where the financing gets harder and harder to get. If you were able to get venture capital and you want to get the second, third or fourth round, it's more difficult to get than to sell.

If you have an idea with potential, sometimes people say raising the next round of capital will be too complicated and they would rather sell. That's an issue in itself.

seul dans un organisme seul, qui ne serait pas dans une entité financière, je ne suis pas certain que ça aurait le même succès, parce qu'on l'encadre avec nos meilleures pratiques, nos ressources, notre soutien à ces entreprises, le mentorat, etc. Cela a une incidence sur le succès.

Le président : Merci. Les sénateurs et sénatrices sont bien préparés lorsqu'on reçoit des témoins; ils ont notamment des statistiques. On ne veut pas vous rendre nerveux avec cela.

[Traduction]

La sénatrice Wallin : J'aimerais avoir une opinion, je ne suis pas à la recherche d'une réponse ou de documents à recevoir plus tard. La Banque du Canada a parlé récemment du fait que nous perdons un groupe démographique clé : les jeunes, les jeunes qui ont l'esprit d'entreprise et de l'argent.

Selon les statistiques, nous perdons des milliards de dollars en capitaux. Ces capitaux ne font pas que quitter le pays; ils le fuient. Comme vous l'avez mentionné plus tôt, nous avons beaucoup de nouvelles entreprises ou de PME qui atteignent une valeur de 1 ou 2 millions de dollars, puis qui sont vendues ou qui partent. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi cela se produit au Canada?

M. Bourgeois : J'ai été banquier commercial, banquier d'entreprise, banquier d'investissement et banquier d'affaires. J'ai tout fait. À une certaine époque, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, lorsque le marché du capital de risque au Canada, et quand je dis « risque », je ne parle pas seulement du secteur privé, mais aussi des marchés financiers... On disposait alors de réserves de capitaux pour investir dans de petites entreprises, dont certaines n'avaient pas de revenus, mais un grand potentiel.

Ces réserves ont été institutionnalisées au fil du temps, et ce capital de risque a été réduit considérablement, à un point tel qu'aujourd'hui, l'écosystème de capital de risque qui existe n'est qu'une fraction de ce qu'il était il y a 20 ans. Cela a une incidence sur le financement des petites entreprises.

Et quand je dis « risque », je parle des investissements de départ jusqu'aux capitaux de développement pour les entreprises en croissance et les entreprises bien établies.

Donc, bon nombre de ces entreprises qui sont en croissance actuellement arrivent à un point où le financement devient de plus en plus difficile à obtenir. Si vous avez pu obtenir du capital de risque et que vous voulez passer à la deuxième, troisième ou quatrième ronde de financement, c'est plus difficile à cette étape d'obtenir du financement que de vendre.

Si les gens ont une idée qui a du potentiel, ils se disent parfois qu'il sera trop compliqué de réunir la prochaine ronde de capitaux et qu'ils préfèrent vendre. C'est un problème en soi.

In Canada, we need to look again at bolstering what we do in the venture capital area.

Senator Wallin: Is it the financing structure or just the risk aversion of the institutions?

Mr. Bourgeois: The availability of risk capital, absolutely. The sums that were available to invest in venture capital were institutionalized in pension funds, which take less risk.

Senator Wallin: So what are the solutions to that — other than Desjardins?

Mr. Bourgeois: Tax credits. Bigger tax credits for riskier investments. With Desjardins, we have fiscal funds where there is a tax credit for the investment; that's one thing. But there needs to be a bigger tax credit if you want to spur or spearhead more investment into the venture area. It needs to be bigger than that.

Senator Wallin: Sometimes you get the sense it's attitudinal, it's about the attitude of financiers, institutions but also entrepreneurs. They say, "Get me to \$1 million or \$2 million and that's good."

Mr. Bourgeois: Yes, because the next round of financing is — well, sometimes it's a mindset, too.

There are business builders and there are business — I'm not going to say it, but they build a business and want to flip it quickly. That is one kind of investor.

Business builders will usually try to go through the cycle, even though it's tough. Sometimes we provide financing. It's not ideal but they get through it. Others say it is not for them. It's a mindset and the availability of venture capital.

The Chair: Thank you. The floor will go to a former banker, Senator Loffreda.

[*Translation*]

Senator Loffreda: Welcome to the committee, Jean-Yves and Bernard. I often bring up Desjardins when we're discussing the competitive landscape in the finance sector, especially in Quebec, where you have a significant share of the market. Well done. You heard our comments. Congratulations on your anniversary and your success. It's worth highlighting.

Au Canada, nous devons revoir nos façons de stimuler le capital de risque.

La sénatrice Wallin : Le problème se trouve-t-il dans la structure de financement ou simplement dans l'aversion au risque des institutions?

M. Bourgeois : C'est la disponibilité du capital de risque, absolument. Les sommes qui étaient disponibles pour investir dans le capital de risque ont été institutionnalisées dans les fonds de pension, qui prennent moins de risques.

La sénatrice Wallin : Quelles sont donc les solutions à ce problème, à part Desjardins?

M. Bourgeois : Des crédits d'impôt. Des crédits d'impôt plus importants pour les investissements plus risqués. Chez Desjardins, nous avons des fonds fiscaux qui offrent un crédit d'impôt pour l'investissement; c'est une solution. Toutefois, il faut un crédit d'impôt plus important si on veut stimuler les investissements dans le capital de risque. Il faut que ce soit plus important que cela.

La sénatrice Wallin : Parfois, on a l'impression que c'est une question d'attitude, l'attitude des financiers, des institutions, mais aussi des entrepreneurs, qui veulent atteindre 1 ou 2 millions de dollars, et c'est très bien.

M. Bourgeois : Oui, parce que la prochaine ronde de financement est... eh bien, parfois, c'est aussi une question d'attitude.

Il y a les bâtisseurs d'entreprise et il y a les entreprises... Je ne veux pas le dire, mais certains bâtissent une entreprise et veulent la revendre rapidement. C'est un type d'investisseur.

Les bâtisseurs d'entreprise vont habituellement essayer de passer à travers le cycle, même si c'est difficile. Parfois, nous leur fournissons du financement. Ce n'est pas idéal, mais ils réussissent à le faire. D'autres disent que ce n'est pas pour eux. C'est une question de mentalité et de disponibilité du capital de risque.

Le président : Merci. Je cède la parole à un ancien banquier, le sénateur Loffreda.

[*Français*]

Le sénateur Loffreda : Bienvenue chez nous, Jean-Yves et Bernard. Je fais souvent référence à Desjardins lorsque nous discutons du paysage concurrentiel dans le secteur financier, en particulier au Québec, où vous détenez une importante part du marché, donc bravo. Vous avez entendu nos discours. Félicitations pour votre anniversaire, bravo pour vos succès. Il faut le souligner.

Most of our businesses are SMEs, most of your customers are SMEs. Sometimes people try to complicate things, but I want to keep things simple, so I have a simple question for you. In the current environment where many Canadian SMEs have trouble accessing the capital they need for growth and productivity — Canada has a productivity problem — how does Desjardins operate in the face of the main barriers to financing, particularly for scaling businesses? What concrete solutions can you propose to better mobilize capital in Canada? If we look at the current tax and regulatory frameworks, are we helping or hindering Canadian businesses' access to capital? Are there any adjustments you would recommend, or a silver bullet? My colleague mentioned employee ownership trusts.

[English]

I have been an advocate of employee ownership trusts for many years. We have the \$10-million capital gain expiring soon. We haven't renewed it yet.

[Translation]

It needs to be renewed as fast as possible to encourage businesses to find solutions. There are some thoughts and questions for you.

Mr. Bourgeois: I would say that, for a few questions, I usually talk for two minutes. You make a very good point. The most important thing when it comes to productivity and innovation investment — many financial institutions do this and so do we — is to provide more beneficial terms and amortization over a longer term. What comes up a lot, though, is the amortization of those expenses. A business should be able to write them off in the first year, so it can immediately reinvest those tax savings. People have been saying that for a long time. Everyone's talked about it. Just change that, and I think innovation investment programs would see a 25% increase in a single year.

We've been saying that for a long time.

Senator Loffreda: That's a good answer.

Mr. Bourgeois: On that point alone, if you amortize the expense, you don't get the tax savings right away. A business gets no tangible savings to help with cash flow when investing in innovation, but that's what it needs. We can provide financing, there can be investment, but there needs to be capital movement coming from the scaling organization, as you said. If businesses can make a clearly defined investment in innovation and write it off the first year, as with Desjardins, they can pursue modernization, but they have to write it off every year. When it comes to investments in innovation infrastructure, equipment,

On dit que la plupart de nos entreprises sont des PME, la plupart de vos clients sont des PME, et on essaie de compliquer le portrait. Toutefois, si on veut le simplifier, j'ai une question simple pour vous : dans le contexte actuel où plusieurs PME canadiennes font face à des défis d'accès au capital pour soutenir leur croissance et leur productivité — nous avons un problème de productivité au Canada — comment Desjardins évolue-t-elle face aux principaux obstacles au financement, notamment pour les entreprises en phase d'expansion? Quelles solutions concrètes proposez-vous pour mieux mobiliser le capital au Canada? Si l'on regarde en matière de cadres réglementaires et fiscaux actuels, est-ce que l'on facilite ou l'on freine l'accès au capital pour les entreprises canadiennes? Y a-t-il des ajustements que vous recommanderiez ou une solution miracle? Ma collègue a parlé des fiducies collectives des employés.

[Traduction]

Je suis un partisan des fiducies collectives des employés depuis de nombreuses années. L'exemption fiscale de 10 millions de dollars sur les gains en capital arrive bientôt à échéance. Elle n'a pas encore été renouvelée.

[Français]

C'est quelque chose qu'il faut renouveler le plus rapidement possible pour encourager nos entreprises à trouver des solutions. Voilà donc quelques questions ou quelques pensées pour vous.

M. Bourgeois : Je vous dirais que, pour quelques questions, j'ai l'habitude de deux minutes. Très bon point, je vous dirais. Le plus important en matière d'investissements en productivité et en innovation — plusieurs institutions financières le font, on le fait aussi —, c'est d'offrir des termes plus avantageux et des amortissements à plus long terme. Cependant, le point qui revient souvent est l'amortissement de ces dépenses qui devrait être radié la première année pour économiser de l'impôt pour réinvestir immédiatement. On le dit depuis longtemps, cela circule partout, on n'a qu'à faire ce changement, et je pense qu'on aurait une augmentation de 25 % en une année dans les programmes d'investissement en innovation. Cela m'a pris deux minutes.

Ça fait longtemps qu'on le dit.

Le sénateur Loffreda : La réponse est bonne.

M. Bourgeois : Juste cela, si on l'amortit, on n'a pas l'économie d'impôt immédiatement, il n'y a pas d'économie concrète dans le flux de trésorerie d'une entreprise qui fait des investissements en innovation, alors qu'elles en ont besoin. On peut donner du financement, il peut y avoir de l'investissement, mais cela prend des flux de capitaux qui viennent de l'organisation en croissance, comme vous l'avez dit. Si l'on est capable de faire un investissement en innovation qui est clairement défini et que c'est radié la première année, comme avec Desjardins, on fait des programmes de modernisation, on

technology and even employee processes, there should be a specific framework for writing off the expense right away.

The Chair: On that, Mr. Bourgeois, you have tax experts who could help us with our recommendation to address the difference between the U.S. and Canada. That would help us a lot with our recommendations.

[English]

Senator Yussuff: Maybe I'll start with something more organic: the history of Desjardins and the context of its creation.

It was a membership organization in Quebec; it has an organic relationship with people who live in the community. Today, it has expanded across the country and provides a variety of services.

But that orientation has informed you in a different way in how to go about serving your clients because that is the reality of your growth and the reality of the success of Desjardins.

What experience can you share that continues to be successful in your approach, because you're unique to your creation?

If I were just a regular customer, then decided to become an entrepreneur or a small business, I would have had a relationship with you before I became an entrepreneur. That would inform you about our relationship, and then, of course, it goes to another level.

I have two quick questions. Start-ups are unique in the context of SMEs in that is where the most risk is involved; businesses are not established, they don't have a history, and then there is growth and the export — if they are involved in export.

So, given the three levels of challenges that SMEs face in terms of capital and refinancing, what has your history taught you that is unique to Desjardins versus what we're seeing from others who have said, SMEs, despite all of the good things you're doing, still have a crisis around them accessing capital? If we don't fix this, given they are such a large percentage of the economy now, we are going to be in a bigger crisis. If they can't grow and expand, how do we create employment and so on?

est obligé de passer cela à la dépense toutes les années. Les investissements dans des infrastructures d'innovation, de la machinerie, de la technologie, puis même des processus des employés, il devrait y avoir un cadre précis où cela passe à la dépense immédiatement.

Le président : À cet effet, monsieur Bourgeois, vous avez des fiscalistes chez vous qui pourraient nous aider avec notre recommandation quant à la différence entre les États-Unis et le Canada. Cela nous aiderait beaucoup dans nos recommandations.

[Traduction]

Le sénateur Yussuff : Je vais peut-être commencer par quelque chose de plus organique : l'histoire de Desjardins et le contexte de sa création.

C'est une organisation constituée de membres au Québec; elle a une relation organique avec les gens qui vivent dans la communauté. Aujourd'hui, elle est présente à l'échelle du pays et offre une variété de services.

Desjardins a emprunté cette voie et c'est ce qui l'a amenée à repenser sa façon de servir ses clients, et c'est là que réside la clé de sa croissance et de son succès.

Pouvez-vous nous parler d'un élément dans votre approche qui continue de faire votre réussite, dans le modèle unique qui est le vôtre?

Si j'étais un client régulier, et que je décidais de devenir entrepreneur ou de lancer une petite entreprise, j'aurais été en relation avec vous avant de devenir entrepreneur. Nos relations auraient un historique, bien sûr, puis elles passeraient à un autre niveau.

J'ai deux petites questions. Les entreprises en démarrage se distinguent des autres PME, car elles présentent plus de risques; elles ne sont pas encore établies, elles n'ont pas d'antécédents, puis vient la croissance et l'exportation, si elles se lancent dans l'exportation.

Donc, compte tenu des trois niveaux de difficulté auxquels les PME font face pour obtenir des capitaux et se refinancer, qu'est-ce que l'expérience vous a appris qui est propre à Desjardins, et qui diffère de ce que l'on observe chez d'autres acteurs qui affirment que, malgré toutes les mesures positives qui sont mises en place, les PME ont encore de la difficulté à accéder au capital? Si nous ne réglons pas ce problème, étant donné que ces entreprises représentent maintenant une part tellement importante de l'économie, nous allons nous retrouver dans une crise encore plus grave. Si elles ne peuvent pas croître et prendre de l'expansion, comment allons-nous créer des emplois, etc.?

Mr. Bourgeois: That is a very good question. The history of the origins of Desjardins, and why it was created, to provide credit to those that couldn't get it or couldn't get it on good terms, is still true today.

When we see an issue, whether it is in a region or a company that has special needs, we are not trying to fit the needs of a business into our product offerings; we are tailoring our product offering to the needs of businesses, and that comes with a lot of challenges. So we have a regulator that looks at what we do and says, "You have so many exceptions you can do," so we are in "exception mode" all the time and trying to tailor solutions to businesses.

That is one. That is true for financing and for investing. Right now, if you look at the investment capabilities of all the different funds in Canada, a lot of funds, when they have success, go to the next layer. They are going to invest a minimum of \$25 million in a business, but the businesses that need between \$2 million and \$5 million in investment are still there and still exist. So the funding is a bit like venture capital; they tend to move up when they have success and grow in size. If you have a \$500-million fund, you can't do 100 investments. You have to do lesser investments.

So when we see that, we are creating funds to invest in smaller businesses because we see a need, and that is providing capital to those who can't have access to it through normal channels at a decent price.

Extend that to affordable housing. It was not our issue to tackle, but we tackled it because in the regions, it affected the workers of our clients. If you cannot get good workers, who are fleeing the regions because there is no good housing, we are not helping our businesses. So that is another way of helping businesses through our origins. Sometimes it is not just the financing but the solutions around it that make a difference.

Senator McBean: I would like to apologize. I missed the testimony when I came in. I came with questions, though, and if I'm asking a question that you've answered already, please forgive me.

I did like how you spoke about your need to deliver short-term with long-term views, because I think that is what we do here at the Senate too.

But SMEs and entrepreneurs often cite access to affordable and flexible credit as a barrier, and we've been talking about your expertise and success here.

M. Bourgeois : C'est une très bonne question. La raison pour laquelle Desjardins a été créée à l'origine, c'est-à-dire offrir du crédit à ceux qui ne pouvaient pas en obtenir, ou en obtenir à de bonnes conditions, est toujours d'actualité aujourd'hui.

Lorsque nous constatons un problème, que ce soit dans une région ou une entreprise qui a des besoins particuliers, nous n'essayons pas d'adapter ses besoins à notre offre de produits; nous adaptons notre offre de produits à ses besoins, et cela comporte de nombreux défis. Nous avons donc un organisme de réglementation qui examine ce que nous faisons et qui dit : « Il y a tellement d'exceptions que vous pouvez faire », alors nous sommes constamment en « mode exception » et nous essayons d'adapter les solutions aux entreprises.

Voilà pour le premier point. C'est vrai pour le financement et pour l'investissement. À l'heure actuelle, si on examine les capacités d'investissement de tous les différents fonds au Canada, beaucoup de fonds, lorsqu'ils connaissent du succès, passent au niveau supérieur. Ils vont investir un minimum de 25 millions de dollars dans une entreprise, mais les entreprises qui ont besoin d'investissements de 2 à 5 millions de dollars sont toujours là et existent toujours. Donc, le financement s'apparente donc un peu au capital de risque; les fonds ont tendance à relever la barre lorsqu'ils ont du succès et prennent de l'ampleur. Si vous avez un fonds de 500 millions de dollars, vous ne pouvez pas procéder à 100 investissements. Vous devez réduire le nombre.

Donc, dans ce cas, nous créons des fonds pour investir dans les petites entreprises parce que nous voyons un besoin, à savoir fournir des capitaux à celles qui ne peuvent pas y avoir accès par les voies normales à un prix décent.

Étendez cela au logement abordable. Ce n'était pas à nous de nous en occuper, mais nous l'avons fait parce que, dans les régions, cela touchait les employés de nos clients. Si on ne parvient pas à recruter de bons employés, qui fuient les régions faute de logements décents, on n'aide pas nos entreprises. C'est donc une autre façon d'aider les entreprises qui nous ramènent à nos origines. Parfois, ce n'est pas seulement le financement qui compte, mais les solutions qui l'entourent qui font la différence.

La sénatrice McBean : Je tiens à m'excuser. J'ai manqué une partie de la réunion. J'arrive avec des questions, cependant, et si je pose une question à laquelle vous avez déjà répondu, veuillez m'en excuser.

J'ai bien aimé quand vous avez parlé de la nécessité d'agir à court terme tout en gardant une vision à long terme, car je pense que c'est ce que nous faisons ici au Sénat également.

Les PME et les entrepreneurs disent souvent qu'ils ont de la difficulté à avoir accès à du crédit abordable et souple, et nous parlons justement de votre expertise et de vos succès dans ce domaine.

What trends are you seeing in this area? What innovations are you seeing in borrowing needs, and where are the biggest gaps?

Mr. Bourgeois: One thing that is clear is that if you look at the larger corporations and medium-sized corporations, they have all the access they need.

A lot of people often say we are going to cater to where the economics make sense. Most of the workers are in the — forget the MEs — small-sized businesses, and that's where we need to go. We need to be able to give them access to what medium-sized businesses have in terms of credit because that's the only way they are going to grow. Sometimes there are not a lot of financial institutions willing to actually give the same types of credit facilities in terms of margins on assets, equipment, inventory or receivables, or to just give the same length of terms because a small business is riskier than a mid-sized business, so sometimes the terms tend to be shorter.

So the innovation needs to be an adaptation of our credit and investment criteria to the reality that the economy is now — it has always been that way, but more so an ever. We have mentioned there is a lot of creation of new businesses and a transfer of businesses into new entrepreneurs, not consolidation into a bigger enterprise.

We need to make sure that our financing and investment criteria go down to the needs of smaller enterprises. Those two that have just terms and credit conditions need to flow down to these businesses, which we're trying to do, but sometimes we have to do it with the assistance of BDC and EDC because the risk is too big.

So we need to continue to work with the Crown corporations to actually increase access to credit to these smaller businesses. When we say we have 436,000 clients, I would say 270,000 are small businesses.

Senator McBean: Do we do them a disservice by clumping them together all the time with the medium-sized ones?

Mr. Bourgeois: Yes, we do. When you say “SMEs,” to me, it's not addressing the right issue. It's the small businesses we should have our eyes on. Medium-sized businesses usually have access to the credit that they need.

Senator McBean: Thank you very much.

[Translation]

Senator Ringuette: Thank you for being here, gentlemen.

Quelles tendances observez-vous à ce sujet? Quelles innovations constatez-vous pour répondre aux besoins d'emprunt, et quelles sont les plus grandes lacunes?

M. Bourgeois : Une chose est claire : si vous regardez les grandes et moyennes entreprises, elles ont accès à tout le financement dont elles ont besoin.

On entend souvent des gens dire qu'il faut se concentrer sur les besoins logiques de l'économie. La plupart des travailleurs travaillent dans des petites — oubliez les moyennes — entreprises, et c'est celles qu'il faut cibler. Il faut pouvoir leur donner accès au crédit dont disposent les entreprises de taille moyenne, car c'est la seule façon pour elles de croître. Dans certains cas, il n'y a pas beaucoup d'institutions financières qui sont prêtes à leur accorder les mêmes types de facilités de crédit, des marges sur les actifs, l'équipement, les stocks ou les comptes débiteurs, ou à simplement leur accorder les mêmes durées de prêt, parce qu'une petite entreprise est plus risquée qu'une entreprise de taille moyenne, de sorte que les durées ont parfois tendance à être plus courtes.

L'innovation doit donc consister à adapter nos critères de crédit et d'investissement à la réalité actuelle de l'économie. Il en a toujours été ainsi, mais c'est plus nécessaire que jamais. Nous avons mentionné qu'il se fait beaucoup de création de nouvelles entreprises et de transfert d'entreprises à de nouveaux entrepreneurs, mais pas de consolidation au sein d'une plus grande entreprise.

Nous devons nous assurer que nos critères de financement et d'investissement répondent aux besoins des petites entreprises. Ces deux éléments, à savoir des durées et des conditions de crédit équitables, doivent être adaptés à ces entreprises. C'est ce que nous essayons de faire, mais nous devons parfois le faire avec l'aide de la BDC et d'EDC parce que le risque est trop grand.

Nous devons donc continuer de travailler avec les sociétés d'État pour accroître l'accès au crédit pour ces petites entreprises. Sur nos 436 000 clients, je dirais que 270 000 sont des petites entreprises.

La sénatrice McBean : Est-ce qu'on ne leur nuit pas en les regroupant tout le temps avec les moyennes entreprises?

M. Bourgeois : Oui. Lorsqu'on dit « PME », à mon avis, on ne s'attaque pas au bon problème. On doit se concentrer sur les petites entreprises. Les entreprises de taille moyenne ont normalement accès au crédit dont elles ont besoin.

La sénatrice McBean : Merci beaucoup.

[Français]

La sénatrice Ringuette : Merci d'être ici, messieurs.

We heard from a Fonds de solidarité FTQ representative. Are you one of their partners, like the BDC?

We also heard from people at the big banks, who basically told us that the investment funds they recommend to their clients are ones that are already structured, not necessarily ones that are geared towards SMEs or individuals.

Is there something we could do with tax-free savings accounts, TFSAs, geared towards individuals? You're in the field, so I'm putting the question to you; we talked about venture capital, accelerated investment in relation to tax. What more can we do regarding TFSAs and individuals? A regional component could also factor into the equation. You are the specialists, so what do you suggest?

Mr. Bourgeois: I don't know whether this would be specifically geared towards a TFSA. Let's look back at the 1980s, when we saw the emergence and major growth of big companies such as Couche-Tard, Garda and CGI, which benefited from the Quebec stock savings plan. Companies also had access to a tax credit if they met certain requirements. It's a bit like the mining development tax credit that still exists, the popular flow-through shares in Quebec. Those programs gave rise to some incredible companies. Tax-advantaged fund investments are one way to look at it, because they are tax credits for investors. Given the context I described earlier, where venture capital is significantly lacking, these kinds of tax measures may be worth considering in the current environment.

As I said, in the early 2000s, there were a lot, and even in the 1990s, there were a number of funds, many tax credit programs that supported the creation and growth of companies. They are all gone now. A rare few remain. Bringing these types of programs back would be good.

Senator Ringuette: Federally?

Mr. Bourgeois: It was provincial, but some had a federal component. I can't remember them all.

Senator Ringuette: I would like that. We could do some scrounging and see what we find.

Mr. Bourgeois: Some great tax credit programs were created and were in place previously.

Senator Ringuette: Thank you.

On a entendu le témoignage du Fonds de solidarité FTQ. Êtes-vous l'un de leurs partenaires, comme la BDC?

Nous avons aussi entendu des témoins de grandes banques qui nous ont dit qu'essentiellement, les fonds de placement qu'ils suggèrent à leurs clients, ce sont des fonds de placement déjà structurés, pas nécessairement dirigés pour les PME ou pour les « P », les particuliers.

Y aurait-il quelque chose qu'on pourrait faire avec les CELI, les comptes d'épargne libre d'impôt, qui seraient dirigés vers les « P »? Vous êtes dans le métier, donc je vous pose la question, parce qu'on a parlé de capital de risques, d'accélération des investissements en matière de taxes ou d'impôt. Que pourrait-on faire de plus pour les CELI pour les « P »? Il y a une question de région qui pourrait être dans l'équation aussi. Je vous vois comme des spécialistes. Qu'est-ce que vous suggérez?

M. Bourgeois : Je ne sais pas si cela se dirigerait explicitement vers un CELI. Je vous ramène aux années 1980, qui ont vu la création et l'essor de grandes entreprises, comme Couche-Tard, Garda et CGI, qui ont profité du programme québécois du régime d'épargne-actions, qu'on appelait le REA, et où l'on bénéficiait d'un crédit d'impôt si l'on répondait à certains critères. C'est un peu l'équivalent des crédits d'impôt, comme celui du développement minier qui existe encore, les fameuses actions accréditatives au Québec. Ces programmes ont donné naissance à de très belles entreprises. Les investissements par les fonds fiscalisés sont une façon de le regarder, parce que ce sont des crédits d'impôt aux investisseurs. Je pense que, dans le contexte dont je vous parlais plus tôt où il manque beaucoup de fonds de capital de risque, des mesures fiscales de ce genre sont peut-être à considérer dans la situation actuelle.

Comme je le disais, au début des années 2000, il y en avait beaucoup, et même dans les années 1990, il y avait plusieurs fonds, plusieurs programmes de crédit d'impôt qui fonctionnaient pour la création d'entreprises et la croissance d'entreprises. Aujourd'hui, ils ont tous disparu. Il y en a encore quelques-uns, mais ils sont rares. Si l'on pouvait remettre sur pied de tels programmes, ce serait bien.

La sénatrice Ringuette : À l'échelle fédérale?

M. Bourgeois : C'était à l'échelle provinciale, mais certains avaient une composante fédérale. Je ne les ai pas tous en mémoire.

La sénatrice Ringuette : J'aimerais ça. On pourrait aller fouiller dans les fonds de tiroirs.

M. Bourgeois : Il y a eu de très beaux programmes de crédit d'impôt qui ont été créés.

La sénatrice Ringuette : Merci beaucoup.

[English]

Senator Papatello: As we are at the end, I'll also add a little story. A successful businessman in Toronto said he spent half his career having to take bankers out to lunch. It was a critical part of his business, and he finally realized he'd made it when they finally took him out to lunch. I don't know how many people you take out to lunch, but I always remembered that story because it tells you the balance of power in these relationships that you have with your clients.

My question is around the Competition Bureau, which launched a study in January about the system of banking, the ability of small companies to switch bankers and the difficulty in manoeuvring within the banking system for these companies to access financing. The smaller the organization doing the lending, the more expensive the lending — that is what I have generally seen.

Even if they have opportunities to go outside the general financial institution sector, they are paying a lot more to borrow money.

I have always marvelled that the banks have created an environment to have zero risk in their lending because they charge for everything. They charge to hold my money; they charge to give me my money; they charge to let me move my money. The fees are outrageous. I want to come back in another life as the Competition Bureau, or something similar, because it's been so infuriating to watch. It is so commonplace and accepted that you pay every step of the way in the banking system. That has certainly been my experience.

You started out in your opening comments talking about needing more competition. Is it your view that the banking system needs more players?

Mr. Bourgeois: The Montreal market is probably the most competitive market there is in Canada. This is where Desjardins holds a lot of market share. There is National Bank, and then you have three banks trying to — even for a large corporation, the cost of credit in Montreal is lower than in Toronto, believe it or not.

However, it is true that the cost of credit for small businesses is higher than for large businesses. It is a relationship to risk. It's true that it is a service business in terms of the services we provide. Could there be more competition? It is quite competitive already, but you're hitting on one point: The ability for a client to move from one financial institution to the next is quite complex. That sometimes mitigates access to cheaper alternatives. It is complicated to change accounts and change your banking.

[Traduction]

La sénatrice Papatello : Comme nous arrivons à la fin, je vais aussi raconter une petite histoire. Un homme d'affaires prospère de Toronto a dit un jour qu'il avait passé la moitié de sa carrière à inviter des banquiers à dîner. C'était essentiel pour ses affaires. Il a pris conscience de sa réussite lorsque ce sont eux qui l'ont invité à dîner. Je ne sais pas combien de personnes vous invitez à dîner, mais je me suis toujours souvenue de cette histoire parce qu'elle illustre l'équilibre des pouvoirs dans les relations que vous entretenez avec vos clients.

Ma question porte sur le Bureau de la concurrence, qui a lancé une étude en janvier sur le système bancaire, la capacité des petites entreprises à changer de banque et la difficulté pour elles de s'y retrouver dans le système bancaire pour obtenir du financement. Plus l'organisme qui prête de l'argent est petit, plus les prêts sont coûteux — c'est ce que j'ai constaté en général.

Même si elles ont la possibilité de s'adresser à des acteurs extérieurs au secteur bancaire traditionnel, elles paient beaucoup plus cher pour emprunter de l'argent.

J'ai toujours trouvé impressionnant de voir que les banques ont créé un environnement où leurs prêts ne comportent aucun risque parce qu'elles facturent tout. Elles facturent pour garder mon argent; elles facturent pour me donner mon argent; elles facturent pour me permettre de transférer mon argent. Les frais sont exorbitants. J'aimerais revenir au temps d'avant, au Bureau de la concurrence ou à quelque chose de semblable, parce que c'est tellement exaspérant de voir ce qui se passe. C'est tellement courant et accepté que l'on paie à chaque étape du processus dans le système bancaire. C'est certainement ce que j'ai constaté.

Vous avez commencé votre déclaration préliminaire en disant qu'il fallait plus de concurrence. Êtes-vous d'avis que le système bancaire a besoin de plus d'acteurs?

M. Bourgeois : Le marché montréalais est probablement le marché le plus concurrentiel au Canada. Desjardins y détient une grande part du marché. Il y a la Banque Nationale, puis il y a trois autres banques qui essaient... même pour une grande société, le coût du crédit à Montréal est moins élevé qu'à Toronto, croyez-le ou non.

Pendant, il est vrai que le coût du crédit pour les petites entreprises est plus élevé que pour les grandes. Cela tient au risque. Nous sommes une entreprise qui offre des services. Pourrait-il y avoir plus de concurrence? Il y en a déjà beaucoup, mais vous soulevez un point important : pour un client, changer d'institution financière est assez complexe. Cela limite parfois l'accès à des solutions de rechange moins coûteuses. C'est compliqué de changer de compte et de banque.

Senator Papatello: You seem to have a history of working with government and government programs that are assisting small companies. The dilemma companies have when working with governments, for all these programs they create, every program over decades, the government is so risk averse that they call on the company to have five years of financial statements, all kinds of credit history, et cetera. These are things that are really not realistic for start-ups ready to launch, trying to launch and need that first big customer.

Given your involvement in the banking industry, or even your company particularly, how would you influence how they go about the business of selecting who they are going to help? Where can you reduce that requirement for small businesses to provide material they simply don't have at that stage, but at least provide the risk benefit for the government if they are going to make that choice?

You see where they are. They have a risk. Publicly, they can't be seen to fail and give money to the wrong group. Businesses, on the other hand, absolutely need help. I don't know if that is a private sector view of who to help. You seem to have some history there.

Mr. Bourgeois: Some of the programs that we talked about with a lot of Crown corporations actually address some of those issues, and I don't think we go that far into smaller businesses. It is something that should be addressed. We can do programs with BDC or EDC to help us take more risk in financing smaller businesses, as you say. It is probably the only way to look at it. Our rules, taking depositors' money, we can't take undue risk with some of that.

Senator Papatello: What size companies are those?

Mr. Bourgeois: Companies that want \$500,000, \$1 million in financing. When you see start-up incubation and acceleration, those loans are from \$500,000 to \$5 million. There are not a lot of players.

The Chair: As a former Desjardins employee and former trade minister, I know your business model very well, so I will take a pass on my question.

Senator Varone: My question is about definitions. Our study is about access to capital by SMEs, and you touched upon it by way of Senator McBean's question. When I start searching for the definitions of "microbusiness," "small business" and

La sénatrice Papatello : Vous semblez avoir l'habitude de travailler avec le gouvernement et les programmes gouvernementaux qui aident les petites entreprises. Le dilemme auquel sont confrontées les entreprises lorsqu'elles travaillent avec les gouvernements, avec tous ces programmes mis en place au fil des décennies, c'est que les gouvernements sont tellement réticents à prendre des risques qu'ils exigent des entreprises qu'elles fournissent cinq ans d'états financiers, toutes sortes d'antécédents de crédit, etc. Ce sont là des exigences qui ne sont vraiment pas réalistes pour les entreprises en démarrage qui sont prêtes à se lancer, qui tentent de se lancer et qui recherchent leur premier gros client.

Compte tenu de votre présence dans le secteur bancaire, voire au sein de votre entreprise en particulier, comment pourriez-vous influencer la façon dont ils choisissent les entreprises qu'ils vont aider? Comment pourrait-on alléger les exigences imposées aux petites entreprises concernant des documents qu'elles n'ont tout simplement pas au stade où elles sont, tout en garantissant au moins au gouvernement un bon rapport risque-bénéfice s'il décide de les aider?

Vous examinez leur situation. Il y a des risques. Publiquement, le gouvernement ne peut pas se permettre d'échouer et donner de l'argent au mauvais groupe. Les entreprises, quant à elles, ont absolument besoin d'aide. Je ne sais pas si cela correspond à la perspective du secteur privé sur les entreprises qui méritent de l'aide. Vous semblez avoir une certaine expérience en la matière.

M. Bourgeois : Certains des programmes dont nous avons discuté avec de nombreuses sociétés d'État abordent justement ces questions, et je ne pense pas que nous allions aussi loin dans le cas des petites entreprises. C'est un problème sur lequel il faut se pencher. On peut mettre en place des programmes avec la BDC ou EDC pour permettre une plus grande prise de risque dans le financement des petites entreprises, comme vous le dites. C'est probablement la seule façon d'envisager les choses. Nos règles nous interdisent de prendre des risques excessifs avec une partie de l'argent des déposants que nous utilisons.

La sénatrice Papatello : On parle d'entreprises de quelle taille?

M. Bourgeois : Des entreprises qui veulent 500 000 \$ ou 1 million de dollars de financement. Pour l'incubation et l'accélération des entreprises en démarrage, les prêts vont de 500 000 \$ à 5 millions de dollars. Il n'y a pas beaucoup d'acteurs sur ce marché.

Le président : En tant qu'ancien employé de Desjardins et ancien ministre du Commerce, je connais très bien votre modèle d'affaires, alors je vais passer mon tour.

Le sénateur Varone : Ma question concerne les définitions. Notre étude porte sur l'accès aux capitaux pour les PME, et vous en avez parlé en répondant à la question de la sénatrice McBean. Si l'on cherche avec Google les définitions de

“medium-sized business,” Google spins out 20 different versions of the definitions. In your experience, how do you rate them, both in terms of the number of employees and the value of business that they do, and where would you rank them?

You don't need to answer right now.

Senator Fridhandler: When you say venture capital has been institutionalized and then you point the finger at pension funds, I was wondering if you were just being polite and not talking about the institutionalization and movement to simply wealth management and all the money to banks, and about how they are the particular culprit here, along with pension funds.

Second, I would like to hear more about your venture capital investing operations and how you integrate that with the scale-up of SMEs. I use maybe the narrow definition on the “E” side of “SMEs,” but happy to take that in writing.

Maybe the first comment, “institutionalized” — the banks.

Mr. Bourgeois: It's mutual funds and exchange-traded funds, or ETFs; it's all the programs to manage investments that are no longer individual investors investing into enterprises or funds. It is in different vehicles that are not oriented toward venture capital. That is basically it. Back then, there used to be pools of venture capital. There is not so much of that anymore.

To your question on small businesses, we look at them in terms of number of employees, amount of loans and amount of revenue. It is a complex diagram. We have enterprises that have no revenue, hundreds of millions of dollars in loans and only 50 employees. You can guess which sector they are in. It is complex.

[*Translation*]

Senator Henkel: This is something I'm personally curious about. It seems to me that, since you've been around 125 years, you no longer have to prove your methodology. However, I'm going to turn to Mr. Brun, the Vice-President of Government Affairs. I'm sure you are involved in a number of files.

You've been around almost since the beginning, especially in Quebec — you are a Quebec company — but you're also present in Ontario, serving Franco-Ontarians. In terms of delivering your cooperative solutions, what challenges and barriers do you face because your presence extends all over Canada? My sense is that you may run into barriers with the different levels of government.

« microentreprise », « petite entreprise » et « entreprise de taille moyenne », on trouve 20 définitions différentes. D'après votre expérience, comment évaluez-vous les entreprises, tant en ce qui concerne le nombre d'employés que la valeur de leurs activités, et comment les classez-vous?

Vous n'avez pas besoin de répondre tout de suite.

Le sénateur Fridhandler : Quand vous dites que le capital de risque a été institutionnalisé et que vous pointez du doigt les fonds de pension, je me demandais si vous étiez simplement poli et ne parliez pas de l'institutionnalisation et du mouvement vers la simple gestion du patrimoine, qui concentre l'argent dans les banques, et du fait qu'elles sont les principales responsables, au même titre que les fonds de pension.

Deuxièmement, j'aimerais en savoir plus sur vos activités d'investissement de capital de risque et sur la façon dont vous les intégrez à l'expansion des PME. J'utilise peut-être une définition étroite du « E » de « PME », et cela me convient d'obtenir une réponse écrite.

Peut-être une réponse sur le premier commentaire, « institutionnalisé » — les banques.

M. Bourgeois : Je fais référence aux fonds communs de placement et aux fonds négociés en bourse, les FNB; il s'agit d'instruments de gestion des investissements qui ne relèvent plus d'investisseurs individuels investissant dans des entreprises ou des fonds. Il s'agit de véhicules qui ne sont pas axés sur le capital de risque. C'est cela, en gros. À l'époque, il y avait des fonds communs de capital de risque. Ce n'est plus vraiment le cas aujourd'hui.

Pour répondre à la question sur les petites entreprises, nous les examinons en fonction du nombre d'employés, du montant des prêts et du montant des revenus. C'est un tableau complexe. Il y a des entreprises sans revenu, avec des centaines de millions de dollars en prêts et seulement 50 employés. Vous pouvez deviner dans quel secteur elles se trouvent. C'est complexe.

[*Français*]

La sénatrice Henkel : C'est une curiosité personnelle. Je me dis que vous avez démontré que votre méthodologie, puisque vous existez depuis 125 ans, elle n'est plus à prouver. Cependant, je vais m'adresser à M. Brun, vous qui êtes vice-président aux affaires gouvernementales. Je suis sûre que vous intervenez dans plusieurs dossiers.

Vous êtes présents depuis presque le début, surtout au Québec — vous êtes une entreprise québécoise —, mais aussi en Ontario, pour les Franco-Ontariens. Quels sont les défis et les barrières liés au fait de s'étendre partout à travers le Canada pour proposer cette solution coopérative? J'ai l'impression qu'il y a peut-être des obstacles au chapitre des différents ordres de gouvernement.

Senator Loffreda: That's a good question, because given your market share in Quebec, you have a lot more competition.

In a context where increasing domestic investment is vital to improving access to capital and supporting SME growth, how can Desjardins and other financial institutions help to encourage more domestic investment in Canadian SMEs? You're connected to SMEs and entrepreneurs everywhere.

We've seen less and less domestic investment in Canada over the past decade or so. It's a bit scary to see the decline in investment in Canada.

Mr. Bourgeois: On that front, we work with a number of partners to create funds that meet a need the market hasn't, for smaller investments. We do that.

To come back to the wealth management issue, I would say a number of financial institutions have done it. We are also in the process of creating mechanisms to channel funds in our private bank programs or private funds back to the companies in the form of management by a financial institution.

We are in the process of creating a pipeline to bring these investments to companies that really need them.

We try to direct capital to get back to that model. It's a very good question. I think all the financial institutions do more or less the same thing.

Mr. Brun: I want to take the opportunity to thank you all for recognizing Desjardins Group's one hundred and twenty-fifth anniversary.

When Desjardins was set up to undertake this kind of lending activity, it just didn't exist. The merchants were the ones lending money to individuals. In companies, it just didn't exist.

The system was built throughout Canada, and even in the U.S. It's just that there was significant adherence in Quebec, which was possible with the federal system, but that federal system has its limits. Yes, wealth management insurance activities can be undertaken all over the place.

As far as business lending goes, there are a number of opportunities.

Shortly, you'll be hearing from the credit unions, and they'll explain the system's foundations. There is certainly an opportunity for greater fluidity in being able to do business

Le sénateur Loffreda : C'est une bonne question, parce qu'avec les parts du marché que vous avez au Québec, il y a beaucoup plus de concurrence.

Dans un contexte où l'augmentation des investissements domestiques est essentielle pour améliorer l'accès au capital et soutenir la croissance des PME, quel rôle les institutions financières, comme Desjardins, peuvent-elles jouer pour encourager davantage d'investissements domestiques dans les PME canadiennes? Vous avez quand même des connexions partout avec les PME, les entrepreneurs.

Si on regarde les investissements domestiques, il y en a de moins en moins au Canada depuis une dizaine d'années. Cela fait un peu peur de voir la diminution des investissements qui sont faits au Canada.

M. Bourgeois : De ce côté, on travaille avec plusieurs partenaires pour créer des fonds qui vont répondre aux besoins qui ne sont pas satisfaits dans le marché, pour de plus petits investissements. On est actifs là-dessus.

Pour revenir à la question de la gestion de patrimoine, il y a plusieurs institutions financières qui l'ont fait. Nous sommes aussi en train de créer des conduits pour que ces fonds qui sont dans nos programmes de banques privées ou dans des fonds privés puissent revenir dans les entreprises sous forme de gestion par une institution financière.

Nous sommes en train de créer ces conduits pour ramener ces investissements dans les entreprises qui en ont vraiment besoin.

On essaie de faire tourner les capitaux pour revenir à ce modèle. C'est une très bonne question. Je pense que toutes les institutions financières font à peu près la même chose.

M. Brun : Je veux prendre l'occasion de vous remercier tous d'avoir souligné le 125^e anniversaire du Mouvement Desjardins.

Quand Desjardins a été mise en place pour faire ce genre d'activité de prêt, ça n'existait tout simplement pas. C'était les marchands qui prêtaient aux particuliers. Dans les entreprises, cela n'existait tout simplement pas.

C'est un système qui a été bâti un peu partout au Canada et même du côté des États-Unis. C'est tout simplement qu'il y a eu une cohésion au Québec qui a pu se créer avec le système fédératif. Ce système fédératif a justement ses limites, et la gestion de patrimoine peut opérer ses activités d'assurance un peu partout.

Au niveau des prêts aux entreprises, il y a plusieurs occasions.

Vous entendrez tout à l'heure les coopératives financières qui viendront présenter les bases du système. C'est certainement une possibilité d'une plus grande fluidité d'être capable d'opérer

everywhere, to grow and to have greater adherence. That would help a lot. That would certainly benefit businesses.

When we talk about how we can help small businesses more and what can be done, I think there's something we don't mention enough: the crucial role of governments, especially the Government of Canada.

As my colleague pointed out, small businesses have a credibility problem when it comes to accessing contracts. While there is the whole tax credit dimension, there is also the awarding of contracts. The government seems to be open to that, but there are certainly things it can do. In awarding a contract, the government gives that type of business vital credibility, above all.

The Chair: Thank you very much.

[English]

Senator C. Deacon: We're talking about good bankers. Good bankers in my family were ones who collected on a loan, kept the business in operation and never should have given that loan in the first place.

If you can, please answer after so that you can answer Senator Yussuff's question. Please send us something in writing.

Do you partner with equity investors in terms of granting at a certain level? How are you working with your companies? How do you do that? Is there anything that you can describe publicly about the work that you do with equity investors, how you select them and how you choose the situation? That, to me, is an important combination that allows you to have more confidence and security. If you can provide anything around that, that would be helpful.

Senator Yussuff: Recently, the government amended legislation to make it easier for credit unions to be more active federally in this sphere, and I think that is a good thing. Obviously, it can provide more choices and opportunity.

Given your experience, and you certainly have mastered your own destiny, what advice would you provide to this committee, given that we could see more credit unions engaged nationally across the country, in meeting some of the needs that small businesses are struggling with?

Mr. Bourgeois: Your question on the equity side, at Desjardins, we do have a fiscal fund, and with other funds it is about \$4 billion of funds. When we invest, we often co-invest with other investors, whether they be Canadian — our friends at

partout, de croître et d'avoir une meilleure cohésion. Cela aiderait grandement. Ce serait certainement au bénéfice des entreprises.

Lorsqu'on parle aussi de la façon d'aider davantage les petites entreprises et de ce qui pourrait être fait, je crois qu'il y a un élément qu'on ne mentionne pas assez : le rôle crucial des gouvernements, notamment celui du gouvernement du Canada.

Comme le soulignait mon collègue, les petites entreprises font face à des difficultés de crédibilité pour accéder à ces contrats. Bien qu'il y ait tout l'aspect des crédits d'impôt, il y a aussi celui de l'octroi de contrats. Le gouvernement semble manifester un intérêt à ce sujet, mais il reste certainement des actions à poser, car, lorsqu'il octroie un contrat, il apporte avant tout une crédibilité essentielle à ce type d'entreprise.

Le président : Merci beaucoup.

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : On parle des bons banquiers. Les bons banquiers de ma famille étaient ceux qui recouvraient les prêts, permettaient à l'entreprise de rester en activité et n'auraient jamais accordé le prêt initialement.

Si possible, veuillez répondre plus tard afin de répondre d'abord à la question du sénateur Yussuff. Merci de nous envoyer une réponse par écrit.

Collaborez-vous avec des investisseurs en capital-actions pour l'octroi de financements d'une certaine taille? Comment travaillez-vous avec les entreprises? Comment procédez-vous? Y a-t-il des éléments que vous pourriez expliquer publiquement concernant la collaboration avec les investisseurs en capital-actions, la manière dont vous les sélectionnez et les conditions dans lesquelles vous choisissez de travailler avec eux? À mes yeux, il s'agit là d'une combinaison importante qui apporte davantage de confiance et de sécurité. Si vous pouviez nous donner des précisions à ce sujet, cela nous serait très utile.

Le sénateur Yussuff : Récemment, le gouvernement a modifié la loi pour qu'il soit plus facile pour les coopératives de crédit d'être plus actives à l'échelle fédérale, et je pense que c'est une bonne chose. Évidemment, cela peut créer plus de choix et de possibilités.

Compte tenu de votre expérience — et vous êtes assurément maître de votre propre destin —, quels conseils donneriez-vous au comité, sachant qu'il pourrait y avoir davantage de coopératives de crédit actives à l'échelle nationale, pour répondre à certains des défis auxquels les petites entreprises sont confrontées?

M. Bourgeois : Pour ce qui est de votre question sur le capital-actions, chez Desjardins, nous avons un fonds d'investissement, et avec d'autres fonds, leur taille est d'environ 4 milliards de dollars. Lorsque nous investissons, nous

Desjardins Financial Security Investments, or DFSI, or Fondation. Usually, we are trying to co-invest with people with the same values and the same investment time horizon.

These funds are evergreen funds. We understand they are seven to nine years out. Sometimes we are much more patient than that. We try to invest with people that have the same mindset, but we co-invest with a lot of co-equity investors in small- and medium-sized businesses.

To your point, the credit union ecosystem is a big family for us. We help them at very different levels, whether supplying them with services, products, financing or infrastructure to help them grow.

I think what the Minister of Finance is doing is a good thing to help them and give them the chance to continue to the federal level and have access to the rest of the Canadian market and increase competition.

We just caution people that it's not because you have access to a bigger market that you become better overnight. We all have to work on our strengths, our infrastructure internally and our capacity to serve our member clients better.

The ability to go federal from a provincial regulatory status is a good thing, but I think there is still a lot of work to be done in the credit union ecosystem to make it stronger. As credit unions, Desjardins being one, we need to work together to do that.

Senator Yussuff: Thank you.

[Translation]

The Chair: People are keen to understand Desjardins's model, and your comments are very helpful. We look forward to your emails and the additional information you'll be providing. We know you have very busy schedules, so we sincerely appreciate your coming here to Ottawa. On behalf of my colleagues, I want to thank you.

Welcome to our second panel. Participating in person, we have Sabena Sandhu, Manager of Policy at the Canadian Credit Union Association.

[English]

We also have Mr. Bill Lomax, President and Chief Executive Officer, First Nations Bank of Canada.

co-investissons souvent avec d'autres investisseurs, qui peuvent être canadiens, comme nos amis de Desjardins Financial Security Investments, ou DFSI, et Fondation. Habituellement, nous essayons de co-investir avec des partenaires qui ont les mêmes valeurs et le même horizon de temps que nous.

Ces fonds sont des fonds évolutifs. Nous comprenons qu'ils s'étendent sur une période de sept à neuf ans. Parfois, nous faisons preuve d'une patience bien plus grande encore. Nous essayons d'investir avec des gens qui partagent notre vision, mais nous co-investissons avec beaucoup d'investisseurs en capital-actions dans des petites et moyennes entreprises.

Pour répondre à votre question, l'écosystème des coopératives de crédit est une grande famille pour nous. Nous les aidons à des niveaux très différents, que ce soit en leur fournissant des services, des produits, du financement ou des infrastructures pour les aider à croître.

Je pense que ce que fait le ministre des Finances est une bonne chose pour les aider, leur donner la possibilité de se développer à l'échelle fédérale et d'accéder au reste du marché canadien, et pour accroître la concurrence.

Nous tenons simplement à rappeler que ce n'est pas parce qu'on a accès à un marché plus vaste qu'on devient meilleur du jour au lendemain. Il faut tous s'efforcer de renforcer les atouts, l'infrastructure interne et la capacité à mieux servir les clients membres.

La possibilité de passer d'un statut réglementaire provincial à un statut fédéral est une bonne chose, mais je pense qu'il y a encore beaucoup de travail à faire dans l'écosystème des coopératives de crédit pour le renforcer. Les coopératives de crédit, Desjardins en étant une, doivent travailler ensemble pour y parvenir.

Le sénateur Yussuff : Merci.

[Français]

Le président : Il y a beaucoup d'intérêt pour comprendre le modèle de Desjardins, et vos propos sont très utiles. Nous attendons vos courriels et les compléments de réponses aux questions posées. Nous savons que vos emplois du temps sont très chargés et nous apprécions grandement que vous vous soyez déplacés ici, à Ottawa. Au nom de mes collègues, je vous remercie.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins. En personne, nous accueillons Mme Sabena Sandhu, gestionnaire, Politiques, de l'Association canadienne des coopératives financières.

[Traduction]

Nous accueillons également M. Bill Lomax, président et chef de la direction, Banque des Premières Nations du Canada.

Mr. Lomax, as you are appearing by video conference, should any technical challenges arise, particularly in relation to interpretation, please signal this to me or the clerk, and we will work to resolve the issue.

I think each of you has prepared opening remarks. Please, no longer than five minutes. After that, we will go to questions.

Sabena Sandhu, Manager, Policy, Canadian Credit Union Association: Thank you for the opportunity to appear before you today on behalf of the Canadian Credit Union Association, or CCUA. My name is Sabena Sandhu, and I'm CCUA's Manager of Policy.

The CCUA is the national trade association for Canada's credit unions and people's banks, excluding the Desjardins Group. While credit unions are small compared to the largest banks, the sector collectively represents a significant part of Canada's financial services landscape. With approximately \$330 billion in assets, Canada's 160 credit unions and people's banks represent a 6.4% share of domestic assets held by all Canadian deposit-taking institutions and serve more than 6 million Canadians. Credit unions operate from 1,600 locations nationwide.

As you know, while most credit unions are provincially regulated, there are four federal credit unions, notably, First West Credit Union, now Tru Cooperative Bank. It became a federal credit union on April 1, 2026. On the same date, ABCU Credit Union in Alberta amalgamated with Innovation Federal Credit Union.

What sets credit unions apart is their model. They are member-owned, community-based and purpose-driven. Their focus isn't on maximizing shareholder returns but on serving their members and reinvesting in their communities. In many communities, particularly in smaller towns and rural areas, credit unions are increasingly important, as banks increasingly withdraw or reduce their physical branches. In fact, when you include the Desjardins Group, credit unions are the only financial institutions in over 1,900 communities across Canada.

Credit unions have long been strong partners to SMEs in urban and rural markets and maintain close, relationship-based ties with local business owners, responding to economic conditions in ways that are often difficult to replicate at scale. Together with Desjardins, Canada's credit unions support over 780,000 SMEs in diverse industries and sectors. Of Canadian SMEs, 21% identify a credit union or people's bank as their

Monsieur Lomax, comme vous comparez par vidéoconférence, si vous éprouvez des difficultés techniques, particulièrement en ce qui concerne l'interprétation, veuillez me le signaler ou le signaler au greffier, et nous nous efforcerons de résoudre le problème.

Je pense que chacun d'entre vous a préparé une déclaration préliminaire. S'il vous plaît, ne dépassez pas cinq minutes. Nous passerons ensuite aux questions.

Sabena Sandhu, gestionnaire, Politiques, Association canadienne des coopératives financières : Je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui au nom de l'Association canadienne des coopératives financières, ou ACCF. Je m'appelle Sabena Sandhu et je suis la gestionnaire des politiques de l'ACCF.

L'ACCF est l'association commerciale nationale des coopératives de crédit et des caisses populaires du Canada, à l'exclusion du Mouvement Desjardins. Bien que les coopératives de crédit soient petites par rapport aux grandes banques, le secteur représente collectivement une part importante du paysage des services financiers au Canada. Avec un actif d'environ 330 milliards de dollars, les 160 coopératives de crédit et caisses populaires du Canada représentent 6,4 % des actifs nationaux détenus par toutes les institutions de dépôt canadiennes et servent plus de 6 millions de Canadiens. Les coopératives de crédit opèrent à partir de 1 600 emplacements partout au pays.

Comme vous le savez, même si la plupart des coopératives de crédit sont sous réglementation provinciale, il y a quatre coopératives de crédit fédérales, notamment la First West Credit Union, maintenant la Tru Cooperative Bank. Elle est devenue une coopérative de crédit fédérale le 1^{er} avril 2026. Le même jour, la coopérative de crédit ABCU, en Alberta, a fusionné avec Innovation Federal Credit Union.

Ce qui distingue les coopératives de crédit, c'est leur modèle. Elles appartiennent à leurs membres, sont ancrées dans la communauté et sont guidées par une mission. Leur objectif n'est pas de maximiser le rendement pour les actionnaires, mais de servir leurs membres et de réinvestir dans leurs collectivités. Dans de nombreuses collectivités, en particulier dans les petites villes et les régions rurales, les coopératives de crédit sont de plus en plus importantes, car les banques ferment leurs succursales ou en réduisent de plus en plus le nombre. En fait, si l'on inclut le Mouvement Desjardins, les coopératives de crédit sont les seules institutions financières présentes dans plus de 1 900 collectivités au Canada.

Les coopératives de crédit sont depuis longtemps des partenaires solides des PME dans les marchés urbains et ruraux et maintiennent des liens étroits avec les propriétaires d'entreprises locales, réagissant aux conditions économiques d'une manière qui est souvent difficile à reproduire à grande échelle. Avec Desjardins, les coopératives de crédit du Canada soutiennent plus de 780 000 PME dans divers secteurs. Parmi les

primary financial institution, representing a larger share of the market than any of the Big Six banks.

Despite their important role, credit unions are often at a disadvantage relative to larger banks and Crown corporations engaged in business lending. Unequal access to public programs, differences in capital treatment and other regulatory barriers can limit credit unions' ability to compete. These differences affect how efficiently credit unions can deploy capital, the level of risk they can take on and their ability to scale SME lending, particularly as businesses they serve grow or operate across provincial borders.

For example, federal programs, such as the Canada Small Business Financing Program and the Canadian Agricultural Loans Act, are intended to expand access to credit and support competition. However, design features, administrative complexity and, in some cases, misalignment with modern financing practices can limit credit unions' participation in such programs, thereby disadvantaging credit unions and their members and reducing program effectiveness.

Similarly, credit unions are at a disadvantage when competing against federal Crown corporations, as Crown corporations can benefit from structural funding and capital advantages that can create an uneven competitive dynamic, particularly in specialized lending markets. It is, therefore, critical that Crown corporations operate in a manner complementary to credit unions and other financial institutions rather than compete with them.

Regulatory barriers that limit credit unions' ability to serve SMEs across provincial borders further constrain competition. While banks can serve customers and businesses around the country, provincially regulated credit unions cannot. While the process for federal continuance under the Bank Act will be improved through the Office of the Superintendent of Financial Institutions's recently introduced fast-track process, it remains resource intensive and might not be an appropriate strategy for all credit unions. The lack of provincial legislative frameworks that contemplate broad extra-provincial operations, as well as additional regulatory- and supervisory-related barriers, continues to limit the ability of credit unions to compete, grow and serve SMEs beyond their provincial borders.

PME canadiennes, 21 % considèrent une coopérative de crédit ou une caisse populaire comme leur principale institution financière, ce qui représente une plus grande part du marché que n'importe laquelle des six grandes banques.

Malgré leur rôle important, les coopératives de crédit sont souvent désavantagées par rapport aux grandes banques et aux sociétés d'État qui accordent des prêts aux entreprises. L'inégalité d'accès aux programmes publics, les différences dans le traitement des capitaux et d'autres obstacles réglementaires peuvent limiter la capacité concurrentielle des coopératives de crédit. Ces différences ont une incidence sur l'efficacité avec laquelle les coopératives de crédit peuvent déployer leurs capitaux, le niveau de risque qu'elles peuvent prendre et leur capacité à accroître leurs prêts aux PME, en particulier lorsque les entreprises qu'elles servent prennent de l'expansion ou exercent leurs activités au-delà des frontières provinciales.

Par exemple, des programmes fédéraux, comme le Programme de financement des petites entreprises du Canada et la Loi canadienne sur les prêts agricoles, visent à élargir l'accès au crédit et à soutenir la concurrence. Cependant, leurs caractéristiques, leur complexité administrative et, dans certains cas, leur manque d'harmonisation avec les pratiques modernes de financement peuvent limiter la participation des coopératives de crédit, ce qui désavantage les coopératives de crédit et leurs membres et réduit l'efficacité des programmes.

De même, les coopératives de crédit sont désavantagées lorsqu'elles font concurrence aux sociétés d'État fédérales, car celles-ci peuvent bénéficier d'un financement structurel et d'avantages en capital qui peuvent créer une dynamique concurrentielle inégale, en particulier sur les marchés de prêts spécialisés. Il est donc essentiel que les sociétés d'État agissent en complémentarité avec les coopératives de crédit et les autres institutions financières plutôt que de leur faire concurrence.

Les obstacles réglementaires qui limitent la capacité des coopératives de crédit à servir les PME au-delà des frontières provinciales restreignent encore davantage la concurrence. Alors que les banques peuvent servir leurs clients et les entreprises partout au pays, les coopératives de crédit sous réglementation provinciale ne le peuvent pas. Même si le régime de prorogation du gouvernement fédéral en vertu de la Loi sur les banques sera amélioré grâce au processus accéléré récemment mis en place par le Bureau du surintendant des institutions financières, il est exigeant en ressources et ne constitue peut-être pas une stratégie appropriée pour toutes les coopératives de crédit. L'absence de cadres législatifs provinciaux qui prévoient de vastes activités extraprovinciales, ainsi que des obstacles supplémentaires en matière de réglementation et de surveillance, continuent de limiter la capacité des coopératives de crédit à être compétitives, à croître et à servir les PME au-delà de leurs frontières provinciales.

Taken together, these factors shape the competitive landscape for SME financing in Canada.

Effective competition is not simply about having multiple lenders in the market; it also depends on whether those lenders can operate on a level regulatory footing, serve businesses through various stages of development and respond flexibly to local and sector-specific conditions.

Addressing these issues does not require reducing standards or weakening oversight; rather, it is about ensuring that policy, regulatory and program frameworks evolve to support a diverse and competitive financial ecosystem in which credit unions can continue to play a meaningful and growing role alongside other financial institutions.

Thank you again for the opportunity to be here today. I look forward to your questions.

The Chair: Thank you. We will go to Mr. Lomax for five minutes for opening remarks.

Bill Lomax, President and Chief Executive Officer, First Nations Bank of Canada: Thank you.

[Indigenous language spoken.]

Good afternoon, ladies, gentlemen and Two-Spirit friends. Thank you for inviting me to join you today.

My name is Bill Lomax. I am Gitksan from the House of Luus, and my hereditary name is Maskaluwasxw. I am also the President and CEO of First Nations Bank of Canada, or FNBC. We are the only Schedule 1 Indigenous-owned bank in Canada. We are about 90% Indigenous owned. Currently, about 65% of our staff is Indigenous and over half of our board and senior management are Indigenous. We have 19 locations across the country and over \$700 million in loans to Indigenous communities and Indigenous individuals. We are very much a reflection of the Indigenous communities we serve, and, like them, we are poised to grow significantly over the next several years.

I believe we are on the cusp of an economic transformation of Indigenous nations. This shift has the potential to dramatically improve the overall well-being of Indigenous communities across Canada. However, to get to where we need to go, we need strong economic leadership, both in the community and from outside.

If we look back at history, even just 30 years ago when the bank started, we had dire poverty in most Indigenous communities, and most of them were fully dependent on the

Ensemble, ces facteurs façonnent le paysage concurrentiel du financement des PME au Canada.

Une concurrence efficace ne consiste pas simplement à avoir plusieurs prêteurs sur le marché; elle dépend également de la capacité de ces prêteurs à fonctionner sur un pied d'égalité en matière de réglementation, à servir les entreprises à diverses étapes de développement et à réagir avec souplesse aux conditions locales et sectorielles.

Pour régler ces problèmes, il n'est pas nécessaire d'abaisser les normes ou d'affaiblir la surveillance; il s'agit plutôt de veiller à ce que les politiques, les règlements et les programmes évoluent pour soutenir un écosystème financier diversifié et concurrentiel dans lequel les coopératives de crédit peuvent continuer à jouer un rôle significatif et croissant aux côtés d'autres institutions financières.

Je vous remercie encore une fois de m'avoir donné l'occasion d'être ici aujourd'hui. Je serai heureuse de répondre à vos questions.

Le président : Merci. Nous allons passer à M. Lomax, avec cinq minutes pour sa déclaration préliminaire.

Bill Lomax, président et chef de la direction, Banque des Premières Nations du Canada : Merci.

[Mots prononcés dans une langue autochtone.]

Bonjour, mesdames, messieurs et amis bispirituels. Je vous remercie de m'avoir invité à me joindre à vous aujourd'hui.

Je m'appelle Bill Lomax. Je suis Gitksan de la Chambre des Luus, et mon nom héréditaire est Maskaluwasxw. Je suis également président et chef de la direction de la Banque des Premières Nations du Canada, ou BPNC. Nous sommes la seule banque autochtone de l'annexe 1 au Canada. Nous sommes détenus à environ 90 % par des Autochtones. À l'heure actuelle, environ 65 % de notre personnel est autochtone et plus de la moitié des membres de notre conseil d'administration et de notre haute direction sont autochtones. Nous avons 19 emplacements au pays et plus de 700 millions de dollars en prêts aux Autochtones et aux communautés autochtones. Nous sommes le reflet des communautés autochtones que nous desservons et, comme elles, nous sommes sur le point de connaître une croissance importante au cours des prochaines années.

Je crois que nous sommes à l'aube d'une transformation économique des nations autochtones. Ce changement pourrait améliorer considérablement le bien-être général des communautés autochtones du Canada. Cependant, pour atteindre nos objectifs, il faut un leadership économique fort, tant au sein de la communauté qu'à l'extérieur.

Si l'on revient même à peine 30 ans en arrière, lorsque la banque a été créée, il y avait une pauvreté extrême dans la plupart des communautés autochtones, et la plupart d'entre elles

federal government. There was limited public support and limited political recognition that Indigenous nations had rights to their lands and resources. Only a handful of First Nations and Indigenous communities had successful economic development efforts at that time.

So what's changed? Now, 30 years later, the picture for Indigenous communities is much brighter and economic development is in a whole new category. Now 48% of Indigenous communities have some kind of economic development revenue. On top of that, any significant development that happens in Canada now is likely to have Indigenous participation. Gone are the days when governments and corporations could easily run roughshod over an Indigenous nation. We are now often in a position to become equity stakeholders in new projects.

I want to talk to you today about two innovative partnerships that allow us to bring capital to Indigenous communities.

The first is our \$100-million participation agreement with the Canada Infrastructure Bank. We call this the Indigenous Land Development Loan Program. This helps Indigenous communities access affordable financing for infrastructure and land development projects that, in many cases, have been sitting on their desks for years gathering dust. We're talking about warehouses, hotels, housing developments and economic hubs becoming realities on the ground — not in the next decade but now. We have already seen this accelerate projects from coast to coast.

The second is our \$100-million initiative with the Business Development Bank of Canada. This one is close to my heart because it empowers Indigenous communities and economic development corporations to acquire established, operating businesses with management, employees, customers and revenue already in place. This helps retain wealth, expertise and jobs within communities, rather than watching them walk out the door. Together with FNBC's capital, that is at least \$200 million in project funding flowing into Indigenous communities every year. That is real money doing real work.

One of the biggest issues that we have right now — which I will allude to so we have time to talk about other issues — is that we don't have enough Indigenous financial, investment and corporate professionals to meet our growing wealth and opportunity set. We are doing our best as FNBC to bring young people into the banking industry and to hire laterally into the

dépendaient entièrement du gouvernement fédéral. L'appui du public et la reconnaissance politique des droits des nations autochtones sur leurs terres et leurs ressources étaient limités. Seule une poignée de communautés des Premières Nations et de communautés autochtones menaient avec succès des initiatives de développement économique à l'époque.

Qu'est-ce qui a changé? Aujourd'hui, 30 ans plus tard, la situation des communautés autochtones est beaucoup plus reluisante et le développement économique est passé à un autre niveau. Aujourd'hui, 48 % des communautés autochtones profitent d'un certain type de revenu provenant du développement économique. De plus, tout projet d'envergure mené aujourd'hui au Canada est susceptible d'inclure la participation des Autochtones. L'époque où les gouvernements et les sociétés pouvaient facilement faire fi d'une nation autochtone est révolue. Nous sommes maintenant souvent en mesure d'obtenir des parts de capital dans les nouveaux projets.

Je veux vous parler aujourd'hui de deux partenariats novateurs qui nous permettent d'apporter des capitaux aux communautés autochtones.

Le premier est notre accord de participation de 100 millions de dollars avec la Banque de l'infrastructure du Canada. Nous l'appelons le programme de prêts pour la mise en valeur des terres autochtones. Il offre aux collectivités autochtones un accès à du financement abordable pour des projets d'infrastructure et de mise en valeur des terres qui, dans bien des cas, sont tablettés et amassent la poussière depuis des années. On parle d'entrepôts, d'hôtels, de projets immobiliers et de pôles économiques qui se concrétisent, non pas dans la prochaine décennie, mais maintenant. Nous constatons déjà que cela accélère les projets d'un océan à l'autre.

Le deuxième est notre initiative de 100 millions de dollars avec la Banque de développement du Canada. Cette initiative me tient à cœur, car elle permet aux collectivités autochtones et aux sociétés de développement économique d'acquérir des entreprises établies en activité et qui ont donc déjà des dirigeants et des employés, une clientèle et des revenus. Cela contribue à conserver la richesse, l'expertise et les emplois dans les collectivités, au lieu de les voir partir. Avec les capitaux de la BPNC, cela représente au moins 200 millions de dollars pour le financement de projets injectés chaque année dans les collectivités autochtones. Il s'agit de vrais investissements qui donnent des résultats concrets.

L'une de nos principales difficultés, en ce moment — je vais en parler brièvement afin d'avoir le temps d'aborder d'autres questions —, c'est que nous manquons de professionnels autochtones dans les domaines des finances, de l'investissement et de la gestion d'entreprise pour composer avec la croissance de la richesse et des débouchés. La BPNC fait de son mieux pour

industry. We believe it is critically important that we build up the expertise and the capacity of our communities to manage these businesses.

Our job is to help Indigenous communities as they build and buy small- and medium-sized businesses. This is nation building at its core and something we take very seriously.

Thank you.

The Chair: Thank you both for your opening remarks.

Senator Varone: Welcome, both of you. My question is for you, Ms. Sandhu.

I have read that you have spent a lot of time creating legislative, creative and regulatory harmony across Canada's provincially regulated credit unions and federally regulated banks. The question I have — I was trying to see if you'd answered it in your opening remarks — is this: Does the structure of credit unions as cooperatives allow those institutions to take on a greater or lesser risk profile compared to traditional banks? If so, will the alignment of provincially regulated credit unions toward federally regulated banks shift this paradigm, and will it make lending better or worse for SMEs?

Ms. Sandhu: Thank you for your question. There definitely is alignment between how provincial credit unions and federally regulated banks are regulated. Of course, there is the big caveat where provincial regulation is done with a cooperative structure in mind. Provincial regulation is very much tailored to the business model and the size and complexity of what a credit union is; whereas at the federal level — when we look at our federal credit unions — it is more of a standardized, one-size-fits-all approach, which puts them at a disadvantage with respect to their ability to raise capital.

There definitely is alignment. Again, they're all Basel aligned, which allows them to grow and serve their SMEs that much better. But there are barriers to that growth when we look at our provincial credit unions. Again, they are restricted to their province, so there are limitations that way when we compare them to the largest banks.

Senator Martin: I will start with the first question to Ms. Sandhu. This is related to interprovincial trade, which has become an increasingly important issue given the current

attirer des jeunes dans le secteur bancaire et recruter du personnel d'autres secteurs. Nous pensons qu'il est primordial de renforcer l'expertise et la capacité de nos collectivités de gérer ces entreprises.

Notre travail consiste à aider les collectivités autochtones à bâtir et à acheter des PME. Il s'agit essentiellement de l'édification de la nation, et nous prenons cela très au sérieux.

Merci.

Le président : Je vous remercie tous les deux de vos déclarations préliminaires.

Le sénateur Varone : Bienvenue à vous deux. Ma question est pour vous, madame Sandhu.

J'ai lu que vous avez consacré beaucoup de temps à harmoniser les aspects législatifs, opérationnels et réglementaires entre les coopératives de crédit sous réglementation provinciale et les banques sous réglementation fédérale au Canada. Ma question — j'essayais de voir si vous y aviez répondu dans votre déclaration préliminaire — est la suivante : la structure des coopératives de crédit en tant que coopératives permet-elle à ces institutions d'assumer un profil de risque plus élevé ou moins élevé, comparativement aux banques traditionnelles? Si oui, est-ce que l'harmonisation des coopératives de crédit sous réglementation provinciale avec les banques sous réglementation fédérale changera la donne? Cela va-t-il améliorer ou détériorer les conditions de prêts pour les PME?

Mme Sandhu : Je vous remercie de la question. La réglementation des coopératives de crédit provinciales et des banques sous réglementation fédérale est bel et bien harmonisée. Évidemment, il y a une importante différence, car la réglementation provinciale est conçue en tenant compte de la structure coopérative. La réglementation provinciale est fortement adaptée au modèle d'affaires, à la taille et à la complexité des coopératives de crédit, tandis qu'au niveau fédéral — quand on regarde nos coopératives de crédit fédérales —, l'approche est davantage uniformisée et universelle, ce qui représente un désavantage quant à leur capacité de réunir des capitaux.

Il y a indéniablement une harmonisation. Encore une fois, tout est arrimé aux accords de Bâle, ce qui leur permet de croître et de mieux servir leurs PME. Mais il y a des obstacles à cette croissance lorsque nous examinons nos coopératives de crédit provinciales. Cependant, il existe des obstacles à la croissance des coopératives de crédit provinciales. Encore une fois, leurs activités sont limitées à leur province, ce qui est une contrainte que les grandes banques n'ont pas.

La sénatrice Martin : Ma première question s'adresse à Mme Sandhu. Elle porte sur le commerce interprovincial, un enjeu d'une importance croissante dans le contexte économique

economic context and Canada's efforts to strengthen internal markets.

For SMEs, could you elaborate on the main challenges credit unions encounter when supporting SMEs that expand into other provinces? In particular, how do varying provincial regulations, membership restrictions or licensing rules affect your ability to finance and accompany those businesses as they grow across Canada?

Ms. Sandhu: Thank you for your question. There definitely is a barrier. Of course, if an SME of one credit union moves into another province, there are a lot of barriers for that credit union to serve that SME.

As I mentioned, provincially regulated credit unions can't follow their SME members into other provinces, which restricts their ability to service their members. There are a lot of conversations going on right now on credit union growth. Federal continuance is one, but extra-provincially is another. If we look at it from a legislative perspective, all provincial credit union acts currently allow their credit unions to operate outside of their province.

When we look at the flip side of that, B.C. and New Brunswick are the only provinces with credit union acts that contemplate what is involved when a credit outside of the province comes in. However, that is where the progress on that stops. There is a lot at the regulatory level and the supervisory level that needs to be determined. There is deposit insurance; that's a big one.

Discussions are ongoing between provinces and regulators on how to reconcile that, especially if you have provinces with differing deposit insurance and consumer protection laws. That is another one that differs at the provincial level. So there are conversations going on among various provinces as one way to remove those barriers so that credit unions can follow their SMEs.

Essentially, what we are looking at right now is reciprocal agreements between two provinces to allow that. Again, there are discussions ongoing, but there is a lot legislatively and regulatorily on the prudential supervision side that does need to be done, but it is something that we are actively looking into.

actuel et des efforts du Canada pour renforcer les marchés intérieurs.

Concernant les PME, pourriez-vous parler davantage des principaux défis auxquels les coopératives de crédit sont confrontées lorsqu'elles appuient qui soutiennent les PME qui étendent leurs activités dans d'autres provinces? En particulier, quelle incidence la multitude de règlements provinciaux, de conditions d'adhésion ou de règles de délivrance de permis a-t-elle sur votre capacité de financer et d'accompagner ces entreprises à mesure qu'elles prennent de l'expansion au Canada?

Mme Sandhu : Je vous remercie de votre question. Il y a certainement un obstacle. Évidemment, de nombreux obstacles empêchent une coopérative de crédit de continuer de servir ses PME clientes qui étendent leurs activités dans une autre province.

Comme je l'ai mentionné, les coopératives de crédit sous réglementation provinciale ne peuvent pas suivre leurs PME membres dans les autres provinces, ce qui limite leur capacité de les servir. La croissance des coopératives de crédit fait actuellement l'objet de nombreuses discussions. Le maintien du statut fédéral en fait partie, mais il y a aussi la question de l'activité interprovinciale. D'un point de vue législatif, toutes les lois provinciales sur les coopératives de crédit autorisent actuellement les coopératives à exercer leurs activités à l'extérieur de leur province.

D'un autre côté, la Colombie-Britannique et le Nouveau-Brunswick sont les seules provinces dont la législation sur les coopératives de crédit anticipe l'incidence de l'arrivée d'une coopérative de crédit d'une autre province. Cependant, les progrès à cet égard s'arrêtent là. Bien des choses restent à déterminer sur les plans de la réglementation et de la supervision, notamment l'assurance-dépôts, qui est un élément important.

Des discussions sont en cours entre les provinces et les organismes de réglementation sur la manière de concilier ces aspects, surtout lorsque les lois provinciales en matière d'assurance-dépôts et de protection des consommateurs varient d'une province à l'autre. Voilà une autre différence au niveau provincial. Des discussions sont en cours entre les diverses provinces en vue d'éliminer ces obstacles afin que les coopératives de crédit puissent suivre leurs PME.

Essentiellement, nous examinons actuellement la possibilité de conclure des ententes de réciprocité entre deux provinces à cette fin. Encore une fois, des discussions sont en cours, mais il reste encore beaucoup à faire sur le plan législatif et réglementaire en ce qui concerne la surveillance prudentielle, mais c'est une question que nous examinons activement.

Senator Martin: Maybe on second round, you can expand on that, but thank you for that.

Senator Fridhandler: Mr. Lomax, I have a couple questions. One is simpler, and that is whether you are capital constrained and whether you anticipate that if you raise further equity, you would not dilute First Nations' interest, but that there is ample capital to be infused into the bank for your book of business as it develops.

Second, on your supportive acquisition of established businesses, is that confined to First Nations, whether it is the acquirer or the target, or are you open broadly on both ends?

Mr. Lomax: Thank you, Senator Fridhandler. We have a bit of an embarrassment of riches on the capital side of things, I'm happy to say.

We have been working on raising \$30 to \$50 million. We have demand greatly in excess of that coming from Indigenous communities across the country. We are likely to finish up here in the next couple months with our capital raise exceeding the top end of our target.

In terms of the acquisition of established businesses, this is something that I think is a great opportunity for Indigenous communities. I guess it is really more of a one-way street, to answer your question.

We have not contemplated financing non-Indigenous entities purchasing Indigenous businesses. We have been focused the other way, where an Indigenous community is looking to buy an Indigenous business. An example would be a construction company that is servicing a major project; that would be the kind of thing that would be right down the fairway for us — or perhaps a hotel and other businesses.

So our focus is bringing that capital out to Indigenous communities. That is what this program and our partnership with BDC focus on.

Senator Fridhandler: This is for Ms. Sandhu. Could you submit to us the barriers that exist for your credit unions in federal programs, whether it is grants or loans, so that we can focus on whether we want to advocate for any of those things? That is something to follow up on in writing. It would be helpful.

Ms. Sandhu: Sure.

Senator McBean: This question is to both of you.

When we're talking about SMEs having access to capital and credit, we are often talking about managing risk. In the previous testimony, we heard from Desjardins that one of the ways they

La sénatrice Martin : Vous aurez peut-être l'occasion d'en dire plus à ce sujet au deuxième tour, mais je vous remercie de cette réponse.

Le sénateur Fridhandler : Monsieur Lomax, j'ai deux questions. La première est plus simple. J'aimerais savoir si vous manquez de capitaux et si vous considérez que l'obtention d'autres capitaux diluerait la participation des Premières Nations, mais que la banque a suffisamment de capitaux à injecter pour soutenir la croissance de son portefeuille d'affaires.

Deuxièmement, votre soutien à l'acquisition d'entreprises établies se limite-t-il aux Premières Nations, tant pour l'acquéreur que pour la cible, ou êtes-vous généralement ouvert des deux côtés?

M. Lomax : Merci, sénateur Fridhandler. Je suis ravi de dire que nous avons l'embarras du choix pour ce qui est d'obtenir des capitaux.

Nous avons travaillé à réunir entre 30 et 50 millions de dollars. Au pays, la demande des collectivités autochtones dépasse largement ce montant. Nous devrions avoir terminé cet exercice d'ici deux ou trois mois, avec un montant dépassant la limite supérieure de notre objectif.

Concernant l'acquisition d'entreprises établies, je pense que cela représente une excellente occasion pour les collectivités autochtones. Pour répondre à votre question, je dirais que c'est essentiellement une voie à sens unique.

Nous n'avons pas envisagé de financer des entités non autochtones qui acquièrent des entreprises autochtones. Nous nous sommes plutôt concentrés sur la situation inverse, soit l'achat d'une entreprise autochtone par une communauté autochtone, par exemple une entreprise de construction qui participe à un grand projet. Voilà le genre de chose qui cadrerait parfaitement avec notre mandat. D'autres exemples seraient un hôtel et d'autres entreprises.

Notre objectif est donc de veiller à ce que les collectivités autochtones aient accès à ces capitaux. Voilà ce qui est au centre de ce programme et de notre partenariat avec la BDC.

Le sénateur Fridhandler : Ma question s'adresse à Mme Sandhu. Pourriez-vous nous dire quels sont, pour vos coopératives de crédit, les obstacles inhérents aux programmes fédéraux de subventions ou de prêts, pour nous aider à déterminer sur quels aspects nous concentrer? Je vous demanderais de répondre par écrit. Ce serait utile.

Mme Sandhu : Avec plaisir.

La sénatrice McBean : Ma question s'adresse à vous deux.

Quand on parle de l'accès des PME au capital et au crédit, on parle souvent de la gestion des risques. Dans les témoignages précédents, les représentants de Desjardins ont dit qu'une des

are innovating and looking at managing this is through loan sharing and cooperation with BDC and other Crown corporations.

What trends and innovations are you seeing in the small- and medium-sized enterprises — and maybe, if you want to, separate the small and medium ones — in their borrowing needs? What are you seeing that is allowing you to let these businesses start and then grow?

Ms. Sandhu: Our credit unions would probably be the best ones to answer that question in terms of what the trends are with SMEs. If we look at whether you are in a rural area, what part of the country you are in, those trends would probably change a bit.

However, in terms of partnerships that are ongoing to ensure those SMEs are well served, I mentioned Crown corporations. There's a lot that credit unions are doing to partner with them, whether it is BDC, EDC — FCC is another good example.

For example, many credit unions have MOUs with FCC where it involves information sharing — a referral business, for example, where if one can better serve the SME than the other, then there is a referral that way.

There is also a national liaison committee between the FCC and credit unions, and that includes credit unions that have an MOU and also that do not have an MOU with FCC to better serve those SMEs that are in that area.

Senator McBean: Mr. Lomax, it sounds like you are working with and talking about hotels and larger projects. But are you also helping with smaller businesses and start-ups? What is your reach to smaller businesses, and how are you bridging the gaps in supporting the small- — particularly — and medium-sized enterprises?

Mr. Lomax: Our focus tends to be on working with Indigenous communities rather than individuals. The National Aboriginal Capital Corporations Association, or NACCA, and their Indigenous financial institutions, or IFIs, tend to do more work with the individuals. We partner with them on some of those things, but mostly we allow them to follow that.

You asked about loan sharing and the partnerships that we are seeing out there in small- and medium-sized business trends. One of the things we have been speaking a lot about is this idea that Indigenous communities are really great options for folks who are looking to exit their family business, whether it is fisheries related, construction related and so on.

manières novatrices pour gérer cet aspect est le partage des prêts et la coopération avec la BDC et d'autres sociétés d'État.

Quelles tendances et innovations observez-vous au sein des PME — vous voudrez peut-être faire une distinction entre les petites et les moyennes entreprises — pour ce qui est des besoins d'emprunt? Sur quoi vous basez-vous pour laisser ces entreprises démarrer, puis croître?

Mme Sandhu : Nos coopératives de crédit seraient probablement mieux placées pour répondre à la question sur les tendances au sein des PME. Ces tendances varieraient légèrement, probablement, selon que l'entreprise est située en région ou non, ou selon la région du pays.

Cependant, pour ce qui est des partenariats existants visant à bien servir les PME, j'ai mentionné les sociétés d'État. Les coopératives de crédit s'efforcent d'établir des partenariats avec ces sociétés d'État, notamment la BDC et EDC. Financement agricole Canada, ou FAC, est un autre bon exemple.

À titre d'exemple, beaucoup de coopératives de crédit ont des protocoles d'entente avec FAC pour l'échange de renseignements. Il pourrait s'agir d'un mécanisme d'aiguillage, par exemple, lorsqu'une PME pourrait être mieux servie par une autre entité.

Il y a également un comité de liaison national entre FAC et les coopératives de crédit, ce qui comprend tant les coopératives de crédit qui ont un protocole d'entente avec Financement agricole Canada que celles qui n'en ont pas. L'objectif est de mieux servir les PME de la région.

La sénatrice McBean : Monsieur Lomax, vos propos donnent l'impression que votre travail est uniquement lié à des hôtels et de grands projets, mais aidez-vous également les petites entreprises et les entreprises en démarrage? Dans quelle mesure rejoignez-vous les petites entreprises, et comment comblez-vous les lacunes en matière de soutien aux PME, en particulier les petites entreprises?

M. Lomax : Nous avons tendance à privilégier la collaboration avec les communautés autochtones plutôt qu'avec les particuliers. L'Association nationale des sociétés autochtones de financement, ou ANSAF, et ses institutions financières autochtones, ou IFI, ont tendance à travailler davantage avec les particuliers. Nous travaillons en partenariat avec ces entités à certains égards, mais en général, nous les laissons faire un suivi à cet égard.

Vous aviez une question au sujet du partage des prêts et des tendances que nous observons au sein des PME concernant les partenariats. On a beaucoup parlé de l'idée selon laquelle les collectivités autochtones sont d'excellentes options pour les personnes qui cherchent à quitter l'entreprise familiale, comme une entreprise de pêche, de construction, et cetera.

With the program we have with BDC, what is so innovative about it is they are guaranteeing a portion of the loan, a fairly substantial portion of the loan in some cases, so that we can do up to 100% financing of these businesses. The business still has to be cash flowing and still has to make sense financially for us to get to that 100%. But that can be really great for the community if they have the wherewithal to be able to borrow and not have to put in, say, in a \$10-million business acquisition, \$2 million, \$3 million or \$4 million of capital; they can use that capital for other needs for the community.

So when we look at Canada Infrastructure Bank, we look at BDC or EDC. Some of the competitors out there see them as competition. We see them as an opportunity to work together to multiply our capital and bring, again, more innovative ways of getting capital out to the communities.

Senator Loffreda: I thank both Mr. Lomax and Ms. Sandhu for being here today.

My question is for Ms. Sandhu.

We have observed, particularly in Western Canada, a continued trend toward consolidation within the credit union sector.

As institutions seek to achieve greater scale, invest in technology and remain competitive in a rapidly evolving financial services landscape, how does consolidation in the credit union sector allow them to be more effective, particularly in supporting small- and medium-sized enterprises through improved access to capital, enhanced services and greater competitiveness with larger financial institutions?

If I can add to that, as consolidation does progress, what safeguards or policy considerations should be in place to ensure that increased scale does not come at the expense of local decision making and access to financing for SMEs, particularly in underserved or rural regions? Small- and medium-sized enterprises in those regions are extremely important to our economy.

Ms. Sandhu: Yes. There is definitely a lot of consolidation going on in Western Canada, as well as across the country. In 2005, we had around 500 credit unions. Today, we are down to under 200. There is a lot of consolidation.

Contrary to what consolidation might mean in other sectors, where it actually reduces competition, with credit unions, it actually increases it.

L'aspect novateur du programme que nous menons avec la BDC, c'est qu'il offre une garantie de prêt dans une certaine proportion, parfois assez importante, jusqu'à 100 % du financement de ces entreprises. L'entreprise doit tout de même générer des liquidités et rester financièrement viable pour atteindre ce financement de 100 %. Cela peut être très avantageux pour une collectivité qui a les moyens d'emprunter, mais sans avoir à débours, disons, 2, 3, 4 voire 10 millions de dollars pour l'acquisition d'une entreprise. Elle peut utiliser ce capital pour d'autres besoins de la collectivité.

Donc, quand on regarde la Banque de l'infrastructure du Canada, on regarde la BDC ou EDC. Certains les considèrent comme des concurrents. De notre côté, nous considérons qu'il s'agit d'une occasion de collaborer afin de faire multiplier notre capital et, encore une fois, d'innover davantage pour fournir des capitaux aux collectivités.

Le sénateur Loffreda : Je remercie M. Lomax et Mme Sandhu de leur présence aujourd'hui.

Ma question s'adresse à Mme Sandhu.

Nous avons observé, en particulier dans l'Ouest canadien, une tendance continue à la consolidation au sein du secteur des coopératives de crédit.

Alors que les institutions cherchent à croître, à investir dans les technologies et à rester concurrentielles dans un secteur des services financiers en pleine évolution, comment la consolidation du secteur des coopératives de crédit leur permet-elle d'être plus efficaces, notamment pour soutenir les PME grâce à un accès amélioré au capital, à des services optimisés et à une compétitivité accrue face aux grandes institutions financières?

Si je peux ajouter quelque chose à cela, à mesure que la consolidation se poursuit, quelles mesures de protection ou considérations politiques devraient être mises en place pour garantir que cette taille accrue ne se fasse pas au détriment du pouvoir décisionnel local et de l'accès au financement pour les PME, en particulier dans les régions mal desservies ou rurales? Les petites et moyennes entreprises de ces régions jouent un rôle crucial dans notre économie.

Mme Sandhu : Oui. Il y a certes une consolidation importante dans l'Ouest canadien, ainsi que partout au pays. En 2005, on comptait environ 500 coopératives de crédit. Aujourd'hui, il en reste moins de 200. La consolidation est très marquée.

Si la consolidation réduit la concurrence dans les autres secteurs, elle a l'effet contraire dans le secteur des coopératives de crédit : elle accroît la concurrence.

As I mentioned, credit unions individually are small, but, together, they do achieve scale and can better compete with the larger banks. They have that much more money to invest in technology that they can then offer to their members.

Consumer-driven banking is one good area that, for SMEs, would come to a benefit. If a credit union were to opt into the consumer-driven banking framework, those SMEs that might have thinner credit histories, because they are newcomers to Canada or might rely on informal systems and whatnot, the credit union having that fulsome, holistic picture of what their data is with other financial institutions then would allow that credit union to that much better serve that SME.

In terms of policy considerations, the big one that we always say is proportionality. I mentioned earlier that a one-size-fits-all approach, a standardized approach, is not always the best. Tailoring regulations to the size, risk profile and business model of a credit union will allow them not to have an undue regulatory burden where there is a cost aspect. Resources will go more toward a standardized approach as opposed to servicing their members and their SMEs.

Senator Yussuff: Thank you both for being here. Mr. Lomax, I want to start with you with regard to the role of the First Nations bank. In the context of raising capital to set up the bank and grow your footprint across the country, where would you say that your long-term horizon is right now? What success have you had in growing access to capital that you can then, of course, start to use to broaden your footprint in many of the First Nations communities across the country?

Mr. Lomax: Thank you, senator. We have been quite successful in raising capital. As I mentioned earlier, we are actually having to limit the amount of capital that we're bringing in, primarily because if we bring too much equity capital into the bank, it puts pressure on returns on equity, or ROE.

We aren't necessarily seeing a lack of capital for us at this stage, but what we are doing is finding ways to multiply our ability to bring capital out to Indigenous communities. That is where the partnerships with the Crown banks are so important, for example, with Canada Infrastructure Bank, Export Development Canada and the Business Development Bank of Canada. We don't have anything with Farm Credit Canada yet, but we may at some point. We have some kinds of partnerships going on with those three.

Comme je l'ai mentionné, les coopératives de crédit sont petites, individuellement, mais ensemble, elles atteignent la taille nécessaire pour concurrencer les grandes banques. Elles ont beaucoup plus d'argent à investir dans la technologie, qu'elles peuvent ensuite offrir à leurs membres.

Les services bancaires axés sur le consommateur sont un domaine prometteur qui serait avantageux pour les PME. Si une coopérative de crédit choisissait d'adopter le modèle des services bancaires axés sur le consommateur, les PME qui auraient, disons, de moins bons antécédents de crédit — parce qu'elles sont nouvellement établies au Canada ou qu'elles s'appuient sur des systèmes informels, par exemple — seraient mieux servies par une coopérative de crédit qui aurait un portrait global et exhaustif de leurs données auprès d'autres institutions financières.

Sur le plan des considérations relatives aux politiques, l'aspect fondamental que nous évoquons toujours est celui de la proportionnalité. Plus tôt, j'ai mentionné qu'une approche universelle, une approche normalisée, n'est pas toujours la meilleure. Adapter la réglementation à la taille, au profil de risque et au modèle d'affaires d'une coopérative de crédit permettra d'éviter l'imposition d'un fardeau réglementaire indu, qui a un coût. Les ressources seraient alors consacrées davantage à une approche normalisée qu'à la prestation de services aux membres et aux PME.

Le sénateur Yussuff : Je vous remercie tous les deux de votre présence. Monsieur Lomax, j'aimerais commencer par vous et parler du rôle de la Banque des Premières Nations. Dans le contexte de la mobilisation de capitaux pour créer la banque et accroître sa présence à l'échelle du pays, où se situe votre horizon à long terme actuellement? Quels succès avez-vous obtenus pour améliorer l'accès à des capitaux que vous pourrez ensuite commencer à utiliser, bien sûr, pour élargir votre empreinte dans de nombreuses collectivités des Premières Nations au pays?

M. Lomax : Merci, sénateur. Nous réussissons très bien à trouver des capitaux. Comme je l'ai mentionné plus tôt, nous devons même nous limiter dans la mobilisation de fonds, principalement parce que si nous injectons trop de capitaux propres dans la banque, cela va exercer une pression sur les rendements des capitaux propres.

Nous ne manquons donc pas nécessairement de capitaux pour l'instant, mais nous nous appliquons à trouver des moyens de multiplier notre capacité de diriger des capitaux vers les collectivités autochtones. C'est pourquoi les partenariats avec les banques d'État sont si importants, avec la Banque de l'infrastructure du Canada, Exportation et développement Canada et la Banque de développement du Canada, par exemple. Nous n'avons encore rien avec Financement agricole Canada, mais nous pourrions avoir un partenariat avec elle un moment donné. Nous avons des partenariats en cours avec les trois autres.

We look at that as a really important way to serve communities in ways we are not seeing from other financial institutions.

In terms of growth, we serve communities coast to coast to coast, and we are looking to continue to expand. While the bank was originally formed in Saskatchewan, we have business pretty much across the country. Currently, our fastest-growing regions are British Columbia, Alberta and Ontario.

I hope that answers your question, senator.

Senator Yussuff: I have a follow-up question in regard to your growth model. Has the bank been facing any strain with regard to your lending capabilities and businesses, both successes or failures?

Mr. Lomax: We've been very successful in our lending. Whenever there is an interesting and good opportunity, we see a fair amount of competition from the other banks. We've been fortunate to never have a significant commercial loan loss in the history of the bank.

While we think that is partly due to us being good lenders, we also have to tell you that a big portion of that is that Indigenous communities pay their bills, even when they don't have to at times. They want to keep relationships going with the financial services community, so they have been great partners for us. We would like to continue to expand. We're very much in an expansionary moment in our history. Our commercial lending expanded by 26% net last year, and we're expecting continued double-digit growth over the next several years.

Part of this is really that we are a reflection of the communities we serve. We're seeing so much success with communities right now that provides a lot of opportunity for us as an institution.

Senator C. Deacon: Thank you for being with us, Ms. Sandhu and Mr. Lomax. That was quite a statement you made, Mr. Lomax. It was impressive to hear.

We were recently part of studying open banking, and I have been a big supporter of it, and the tools that financial technology companies are developing that allow alternative data to be looked at and to analyze risk differently. I think they have a lot of power.

Nous considérons cela comme un moyen très important de servir les collectivités d'une manière que nous ne voyons pas de la part d'autres institutions financières.

Pour ce qui est de la croissance, nous servons des collectivités d'un océan à l'autre du pays, et nous cherchons à poursuivre notre expansion. Bien que la banque ait été créée à l'origine en Saskatchewan, nous avons des activités à peu près partout au pays. À l'heure actuelle, les régions qui connaissent la croissance la plus rapide sont la Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Ontario.

J'espère que cela répond à votre question, sénateur.

Le sénateur Yussuff : J'ai une question complémentaire concernant votre modèle de croissance. La banque subit-elle des pressions en ce qui concerne ses capacités de prêt et les entreprises, tant pour ce qui est de ses bons que de ses moins bons coups.

M. Lomax : Nous avons beaucoup de succès avec les prêts. Chaque fois qu'il y a une occasion intéressante à saisir, nous faisons face à pas mal de concurrence des autres banques. Nous avons la chance de n'avoir jamais enregistré de pertes importantes sur les prêts commerciaux dans l'histoire de la banque.

Nous pensons que c'est en partie parce que nous sommes de bons prêteurs, mais il faut dire, également, que c'est attribuable au fait que les Autochtones paient bien leurs factures, même lorsqu'ils ne seraient pas obligés de le faire, parfois. Ils veulent maintenir de bonnes relations avec les services financiers, donc ce sont d'excellents partenaires pour nous. Nous souhaitons poursuivre notre essor. Nous sommes dans une phase très expansionniste de notre histoire. Nos prêts commerciaux ont augmenté de 26 % l'an dernier, et nous nous attendons à une croissance dans les deux chiffres au cours des prochaines années encore.

Cela s'explique en partie par le fait que nous sommes le reflet des collectivités que nous servons. Nous voyons tellement de succès dans les collectivités en ce moment que cela offre beaucoup de possibilités à notre institution.

Le sénateur C. Deacon : Merci d'être parmi nous, madame Sandhu et monsieur Lomax. C'est toute une déclaration que vous venez de faire, monsieur Lomax. C'est impressionnant.

Nous avons récemment participé à une étude sur le système bancaire ouvert, et j'y suis très favorable, à cela ainsi qu'aux outils que les entreprises de technologie financière sont en train de mettre au point, qui permettent d'examiner d'autres données et d'analyser les risques différemment. Je pense qu'ils sont très prometteurs.

You both represent community-centric financial institutions, which are very different from our big banks. That is a really good thing, in my opinion.

I want to have a sense of how those financial technologies may be helping you in identifying loans that, perhaps, wouldn't have qualified in the past, as well as how they might be helping you to expand your business. Maybe we will start with you, Mr. Lomax, then move to Ms. Sandhu.

Mr. Lomax: Thank you. When we look at financial technology, we are very heavily dependent on outside vendors for our entire banking platform because we're a relatively small bank. We don't have the capability to build in-house.

I will echo Ms. Sandhu's frustration around the one-size-fits-all approach that we see from the regulators. We have had to increase our regulatory staff dramatically in order to meet the increasing burden that is coming. In terms of financial technology, I think it is an exciting opportunity for us to dig in, but for the Indigenous communities that we serve, this is still very much a face-to-face business.

While we're looking at new technologies to try to make our people more efficient, all of the Zoom meetings in the world do not equal showing up in the community and spending time with leadership and community members. There's still a fair amount of analog for us that is important for developing businesses.

Senator C. Deacon: Thank you, Mr. Lomax.

Ms. Sandhu: I hinted at it earlier, but the average Canadian and the average SME bank with multiple lenders. It is very rare that you have an individual or SME that is solely tied to one financial institution. There is definitely a blind spot for a credit union when it comes to looking at their financials and the loans and other things that they can offer. With open banking, that blind spot is essentially removed and they can tailor their advice that much better to their SMEs, then offer them whatever financing it might be.

The Real-Time Rail is a good example of a lot of financial sector modernization efforts that seem to now be coming closer to fruition. Senator Deacon, you and I have had a lot of conversations in the past on a lot of these efforts dragging out and taking a long time to develop. It is great that we now seem to be closer to that implementation road, but we really do see consumer-driven banking as one way to really hone in on a credit union's ability to service their members.

Vous représentez tous deux des institutions financières axées sur la communauté, qui sont très différentes de nos grandes banques. C'est une très bonne chose, à mon avis.

J'aimerais avoir une idée de la façon dont ces technologies financières peuvent vous aider à offrir des prêts à des personnes qui n'y auraient peut-être pas été admissibles avant et à développer votre entreprise. Nous pourrions peut-être commencer par vous, monsieur Lomax, puis entendre Mme Sandhu.

M. Lomax : Merci. En ce qui concerne la technologie financière, nous dépendons fortement de fournisseurs externes pour l'ensemble de notre plateforme bancaire, comme notre banque est relativement petite. Nous n'avons pas la capacité de construire ces outils à l'interne.

Je partage la frustration de Mme Sandhu quant à l'approche universelle que nous voyons de la part des organismes de réglementation. Nous avons dû augmenter considérablement notre personnel chargé de la réglementation pour faire face au fardeau croissant qui s'en vient. Pour ce qui est de la technologie financière, je pense que c'est une piste que nous avons tout intérêt à explorer, mais dans les communautés autochtones que nous servons, les services s'offrent toujours essentiellement en personne.

On envisage toutes sortes de nouvelles technologies pour essayer de rendre nos gens plus efficaces, mais aucune réunion Zoom au monde n'équivaudra à se présenter en personne dans la communauté et à passer du temps avec les dirigeants et les membres de la communauté. L'aspect analogique reste encore très important dans le développement des affaires, pour nous.

Le sénateur C. Deacon : Merci, monsieur Lomax.

Mme Sandhu : J'y ai fait allusion plus tôt, mais le Canadien moyen et la PME moyenne ont plusieurs prêteurs. Il est très rare qu'une personne ou une PME soit uniquement liée à une institution financière. Il y a assurément un angle mort pour une coopérative de crédit lorsqu'il s'agit d'examiner ses finances, les prêts et les autres choses qu'elle peut offrir. Dans un système bancaire ouvert, cet angle mort disparaît, essentiellement, et les institutions peuvent adapter leurs conseils beaucoup mieux à leurs PME, puis leur offrir le financement dont elles ont besoin.

Le paiement en temps réel est un bon exemple des nombreux efforts de modernisation du secteur financier qui semblent être sur le point de se concrétiser. Sénateur Deacon, vous et moi avons eu de nombreuses conversations dans le passé sur le fait que beaucoup de projets traînent en longueur et prennent beaucoup de temps à se concrétiser. C'est formidable que nous semblions maintenant nous approcher d'un déploiement, mais nous considérons vraiment les services bancaires axés sur les consommateurs comme un moyen de mettre en valeur la capacité d'une coopérative de crédit de servir ses membres.

As I mentioned, credit unions are known for the relationships they have with their SMEs and their members, and this will further solidify that as well and, again, increase the competition for financial services and strengthen that middle tier that credit unions belong to.

Senator Wallin: Just a couple of points of clarification — Ms. Sandhu, I think you said in your opening remarks that Crown corporations shouldn't unfairly compete with credit unions, but you're also talking about the MOUs that you have. What is an example of an unfair competition situation?

Ms. Sandhu: Thank you for the question, and I'm glad you brought that up. With credit unions and, for example, the FCC, they are both competitors as well as collaborative partners, so when I say collaborative partners, it is through the MOUs and the national liaison committee. When I say "direct competitor," it seems as if the Crown corporations — because they have strong credit ratings and lower borrowing costs and had a lot of access to funding over COVID-19 and early last year with the tariffs — did receive a lot of injections of funding.

In many ways, the interest rates, for example, that they can offer are simply not competitive for some credit unions.

It's in those ways where we definitely see Crown corporations as complementing the credit union sector and other financial institutions and not beating them out on those prices.

Senator Wallin: Mr. Lomax, when you talk about equity partnerships with the Infrastructure Bank or the development bank, are you talking about with you or through you to the client? It sounds like they are also funding you, in a sense.

Mr. Lomax: We are a for-profit company, and we have never taken any funding directly to the bank from a federal entity. We are fully on our own.

What we do with the banks is very common, such as syndication partnerships in the case of the Canada Infrastructure Bank. When we are looking at an opportunity, essentially what we have set up is a situation where we can negotiate a deal with a community that is more attractive because they have a lower cost of capital alongside our capital. Their capital might be 25% of the overall cost of the loan. Ours will be the 75% cost of the loan, but we work as syndicate partners.

Senator Wallin: Your loans? You're lending?

Comme je l'ai mentionné, les coopératives de crédit sont connues pour les relations qu'elles entretiennent avec leurs PME et leurs membres, et cela va renforcer ce lien également, en plus de faire augmenter la concurrence pour les services financiers et de renforcer le palier intermédiaire auquel les coopératives de crédit appartiennent.

La sénatrice Wallin : J'aimerais obtenir quelques éclaircissements. Madame Sandhu, je crois que vous avez dit dans votre déclaration préliminaire que les sociétés d'État ne devraient pas livrer de concurrence déloyale aux coopératives de crédit, mais vous parlez également de protocoles d'entente que vous avez conclus. Pourriez-vous nous donner un exemple de concurrence déloyale?

Mme Sandhu : Je vous remercie de cette question, et je suis heureuse que vous la souleviez. Les coopératives de crédit et Financement agricole Canada, par exemple, sont à la fois des concurrents et des partenaires de collaboration, donc lorsque je parle de partenariats, cela passe par des protocoles d'entente et le comité de liaison national. Lorsque je parle de « concurrent direct », c'est que les sociétés d'État — parce qu'elles ont de bonnes cotes de crédit, des coûts d'emprunt inférieurs et qu'elles ont eu beaucoup accès à du financement pendant la pandémie de COVID-19 et au début de la dernière année, à cause des tarifs — ont l'air de recevoir beaucoup de financement.

À bien des égards, les taux d'intérêt qu'elles peuvent offrir, par exemple, ne sont tout simplement pas comparables à ce que peuvent offrir certaines coopératives de crédit.

Nous voyons donc surtout le potentiel des sociétés d'État en complément des coopératives de crédit et des autres institutions financières, et non comme des concurrentes sur le plan des prix.

La sénatrice Wallin : Monsieur Lomax, lorsque vous parlez de partenariats avec la Banque de l'infrastructure ou la Banque de développement, parlez-vous de partenariats avec vous ou, par votre entremise, avec le client? On dirait qu'elles vous financent aussi un peu, d'une certaine façon.

M. Lomax : Nous sommes une entreprise à but lucratif, et nous n'avons jamais reçu de financement direct d'une entité fédérale. Nous sommes complètement indépendants.

Ce que nous faisons avec les banques est très courant, comme les partenariats de co-investissement avec la Banque de l'infrastructure du Canada. Lorsque nous évaluons une occasion d'affaires, ce que nous avons mis en place, essentiellement, nous permet de négocier un accord avec la collectivité qui sera plus attrayant parce que le coût du capital est moins élevé avec nous. Le capital consenti par la Banque de l'infrastructure du Canada pourrait représenter 25 % du coût total du prêt. Nous assumerions 75 % du coût du prêt, mais nous travaillerions en partenariat de co-investissement.

La sénatrice Wallin : Vos prêts? Vous consentez des prêts?

Mr. Lomax: We are lending. Money is coming out of our pocket, and then the Canada Infrastructure Bank will fund their portion of the loan.

With BDC, it is a bit different, at least currently. They are acting more as a loan guarantor for loans that we do.

[Translation]

Senator Henkel: My first question is for Ms. Sandhu.

Thank you for being here. Your 2025 advocacy plan sets out five priorities for the credit union sector: growth, stability, modernization, financial crime, and community impact and sustainability. I didn't see SMEs listed as a priority anywhere.

Should we take that to mean that access to capital for small entrepreneurs is something you take for granted, or do the challenges around modernization and stability put support for SMEs on the back burner?

[English]

Ms. Sandhu: Thank you for your question.

It is definitely not something that we take for granted. As I mentioned, SMEs make up a large portfolio of credit unions. Again, given many barriers to credit union growth, those barriers limit the amount of capital that a credit union has that they can then offer to their SMEs.

It's great that, as you mentioned, a lot of what this government, as well as OSFI, has been doing is looking at reducing those barriers, increasing competition and strengthening Canada's middle-tier financial institutions. We are following those very closely and believe that the ability of a credit union to grow overall does allow them to better service their SMEs. As cooperatives, the profits are essentially for the people. They go back into the communities and to their members as well, including SMEs.

We are looking very diligently into what this government is doing and what OSFI is doing, with a keen eye on working with them to ensure that we can pull out the utility we can maximize to the benefit of SMEs.

[Translation]

Senator Henkel: Mr. Lomax, thank you for being here and congratulations on your bank's fine initiative.

M. Lomax : Nous accordons effectivement des prêts. L'argent sort de notre poche, puis la Banque de l'infrastructure du Canada finance sa part du prêt.

Avec la Banque de développement du Canada, c'est un peu différent, du moins pour le moment. Elle se porte davantage garante des prêts que nous consentons.

[Français]

La sénatrice Henkel : Ma première question s'adresse à Mme Sandhu.

Je vous remercie d'être là. Votre programme politique de 2025 a identifié cinq priorités pour votre secteur d'activité : croissance, stabilité, modernisation, crimes financiers et impact social et environnemental. Je n'ai vu nulle part où se trouve la priorité des PME.

Est-ce qu'on doit comprendre que l'accès au capital pour les petits entrepreneurs est considéré comme un acquis, ou est-ce que les défis de modernisation et de stabilité que vous citez ont relégué le soutien aux PME au second plan?

[Traduction]

Mme Sandhu : Je vous remercie de votre question.

Ce n'est vraiment pas quelque chose que nous tenons pour acquis. Comme je l'ai mentionné, les PME constituent un portefeuille important pour les coopératives de crédit. Encore une fois, étant donné les nombreux obstacles à la croissance des coopératives de crédit, le capital qu'une coopérative de crédit peut offrir à ses PME est limité.

Il est très bien que, comme vous l'avez mentionné, le gouvernement et le Bureau du surintendant des institutions financières, ou BSIF, multiplient les efforts pour réduire ces obstacles, accroître la concurrence et renforcer les institutions financières intermédiaires du Canada. Nous suivons tout cela de très près et nous croyons que la capacité de croissance d'une coopérative de crédit lui permet de mieux servir ses PME. Les profits que réalisent les coopératives sont essentiellement pour les gens. Ils retournent dans les collectivités et ce sont les membres, y compris les PME, qui en bénéficient.

Nous examinons avec diligence ce que le gouvernement et le BSIF font, en gardant un œil attentif sur la collaboration possible avec eux, pour nous assurer de pouvoir en tirer tous les avantages possibles pour les PME.

[Français]

La sénatrice Henkel : Monsieur Lomax, merci d'être là et bravo pour cette belle initiative de votre banque.

I asked around, checking with Indigenous entrepreneurs I know, and not everyone seems to be familiar with your institution. By the same token, those who are familiar with you don't really know the services you provide. As I understand it, you focus more on lending to organizations that in turn lend to small businesses.

Here's my question: Do you have a system for tracking or a reporting mechanism to make sure that Indigenous women, especially those in regions who need loans, are truly served?

[English]

Mr. Lomax: Thank you, Senator Henkel.

To clear a couple things up, we don't loan to other organizations that loan to individuals. Our primary focus is on Indigenous communities. When we do lend to individuals — which is, again, limited — most of it comes from other Indigenous financial institutions related to the National Aboriginal Capital Corporations Association, or NACCA. We don't have a program for Indigenous women, but this is probably because we don't have a program for individual entrepreneurs.

However, if you look at the organization in the community broadly, Indigenous women have always been a big part of the fabric of leadership. In our bank, 60% to 65% of our employees are female. A large portion of our board is female, as well as our senior leadership in management. I think you can compare us and the number of women who work for us at all levels to any other financial institution in Canada, and I would be happy to see that comparison because I think we probably have a stronger focus than any other bank in the country.

In terms of how well we're known across the country, frankly, that has been a big part of my job. I have been here for about three years. When I arrived here, I would hear that we were the best-kept secret. They would ask us how long we've been around, and that's a terrible place for a bank to be.

I've spent the past three years focusing on marketing, getting the name known and out to the communities and getting earned media. If you take a look, you will see that, in the past 3 years, we have had more earned media than we did in the past 26 years combined. We've probably had more conferences where the CEO has been speaking than maybe in those years combined. I felt as if I were doing one every other week for the first couple of years.

Je me suis un peu informée auprès de certaines personnes que je connais, des entrepreneurs autochtones, et il semblerait que votre institution n'est pas connue de tous. En même temps, pour ceux qui vous connaissent, ils ne connaissent pas vraiment vos services. Comme je viens de le comprendre, vous prêtez plutôt à des organismes qui, eux, en retour, prêtent à de petites entreprises.

Donc, ma question est la suivante : est-ce que vous avez un système qui va suivre ou une reddition de comptes pour vous assurer que les femmes autochtones, particulièrement celles qui sont en région et qui ont besoin de prêts, sont véritablement servies?

[Traduction]

M. Lomax : Merci, sénatrice Henkel.

Je tiens à préciser que nous ne prêtons pas à d'autres organisations qui prêtent à des particuliers. Nous nous concentrons principalement sur les communautés autochtones. Lorsque nous consentons des prêts à des particuliers — ce qui est, encore une fois, limité —, la plupart des prêts proviennent d'autres institutions financières autochtones liées à l'Association nationale des sociétés autochtones de financement, ou ANSAF. Nous n'avons pas de programme spécialement pour les femmes autochtones, mais c'est probablement parce que nous n'avons pas de programme pour les entrepreneurs individuels.

Cependant, si vous regardez l'organisation de nos communautés en général, les femmes autochtones ont toujours occupé une grande place dans le tissu du leadership. Dans notre banque, de 60 à 65 % des employés sont des femmes. Une grande partie de notre conseil d'administration se compose de femmes, et c'est la même chose parmi nos cadres supérieurs. Vous pourriez comparer le nombre de femmes qui travaillent pour nous à tous les échelons à la proportion de femmes dans n'importe quelle autre institution financière au Canada, et je serais curieux de voir la comparaison, parce que je pense que nous leur faisons probablement une plus belle place que toute autre banque au pays.

Pour ce qui est de notre notoriété à l'échelle du pays, franchement, cela représente une grande partie de mon travail. Je suis ici depuis environ trois ans. Quand je suis arrivé, j'entendais dire que nous étions le secret le mieux gardé. On nous demandait depuis combien de temps nous existions, et c'est une situation terrible pour une banque.

J'ai passé les trois dernières années à me concentrer sur le marketing, à faire connaître notre nom, à le diffuser dans les collectivités et à obtenir de la publicité méritée. Si vous y jetez un coup d'œil, vous verrez qu'au cours des trois dernières années, nous avons fait l'objet de plus de publicité méritée qu'au cours des 26 années antérieures combinées. Nous avons probablement tenu plus de conférences où le PDG a pris la parole pendant ces trois années qu'au cours de toutes les années

I appreciate that not everybody knows us, but it is something that we're actively working on. Thank you.

The Chair: Thank you, Ms. Sandhu and Mr. Lomax, for your time and contribution to this study. It will be taken into consideration by the committee.

Colleagues, on your behalf, I want to thank our interpreters, analysts and all the Senate staff who assist in our work. Our next meeting is tomorrow at 10:30 a.m.

(The committee adjourned.)

antérieures combinées. J'avais l'impression d'en faire une toutes les deux semaines les deux premières années.

Je comprends que ce n'est pas tout le monde qui nous connaît, mais c'est une chose à laquelle nous travaillons activement. Merci.

Le président : Merci, madame Sandhu et monsieur Lomax, de votre temps et de votre contribution à cette étude. Le comité en tiendra compte.

Chers collègues, en votre nom, je tiens à remercier nos interprètes, nos analystes et tout le personnel du Sénat qui nous aident dans notre travail. Notre prochaine réunion aura lieu demain à 10 h 30.

(La séance est levée.)
