

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2021-2025

- BUDGET DE FONCTIONNEMENT
- BUDGET D'INVESTISSEMENT




TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iv
1.0 Survol	6
2.0 Environnement et contexte	8
2.1 Contexte économique mondial	8
2.2 Contexte économique canadien	10
2.3 Contexte d'EDC	13
2.4 Surveillance et examens	18
3.0 Buts et objectifs	20
3.1 Objectifs principaux	20
3.1.1 Réponse à la COVID-19	21
3.1.2 Soutien des clients	22
3.1.3 Modernisation numérique	26
3.1.4 Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	28
3.2 Contribution aux priorités du gouvernement du Canada	32
3.3 Soutien sectoriel	33
3.4 Partenariats et collaboration	33
3.5 Ressources humaines	36
3.5.1 Conséquences de la COVID-19	36
3.5.2 Talent	37
3.5.3 Reconnaissance du bien-être comme facteur de différenciation des employeurs	37
3.5.4 Culture	37
3.6 Risques	38
3.7 Résultats attendus et indicateurs de rendement	39
4.0 Aperçu financier	40
4.1 Survol	40
4.2 Points saillants	40
4.3 Hypothèses clés	41
4.4 Dividende	42
5.0 Appendices	43
Appendice I : Énoncé des priorités et des responsabilités	44
Appendice II : Structure de gouvernance	52
Appendice III : Résultats prévus	54
Appendice IV : Attestation du chef de la direction financière	60
Appendice V : États financiers et notes	61
Appendice VI : Programme d'emprunt	74
Appendice VII : Respect des exigences législatives et des politiques	80
Appendice VIII : Priorités et orientation du gouvernement	82
Appendice IX : Conséquences de la COVID-19	87
Appendice X : Considérations sectorielles	91
Appendice XI : Recommandations du BVG et réponse d'EDC	94
Annexe I : FinDev Canada Plan d'entreprise 2021-2025	97

SOMMAIRE





Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État à vocation financière qui fournit aux entreprises canadiennes les solutions dont elles ont besoin – à l'endroit et au moment qui leur convient – pour percer, croître et réussir à l'étranger. Notre mandat consiste à soutenir et à développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. Notre mandat a été modifié en 2020 et comprend maintenant le soutien sur le marché intérieur.

Le Plan d'entreprise 2021-2025 marque la première période d'un nouveau parcours stratégique pour EDC. Tout au long de cette période de planification, nous transformerons nos activités, mettrons l'accent sur la croissance du marché des moyennes entreprises, utiliserons des moyens nouveaux pour rejoindre les micros et petites entreprises, fournirons du soutien sur mesure aux grandes entreprises et moderniserons nos capacités numériques pour mieux répondre aux besoins des clients.

Cela dit, le présent plan a été élaboré pendant la pandémie de COVID-19, en pleine crise et à l'amorce de la reprise – et il témoignera du fait que l'année 2020 a été consacrée à réagir à la pandémie émergente et à élaborer et peaufiner notre approche pour y répondre. Nous avons fait preuve d'agilité en élargissant nos activités et en soutenant financièrement les entreprises canadiennes. En 2021 et au-delà, nous nous concentrerons sur la relance économique; le plan décrit comment nous déterminerons de nouvelles sources de débouchés tout en soutenant et en accélérant la croissance des entreprises et des secteurs canadiens dans l'économie post-COVID-19. Vu les défis que pose la planification dans le contexte volatil actuel, nos résultats pourraient différer considérablement de nos projections.

À partir de 2021, nous travaillerons avant tout à aider les exportateurs de taille moyenne – des moteurs de la croissance économique – élargir, à diversifier et à faire prospérer leurs activités commerciales sur les marchés mondiaux. Pour ce faire, nous ferons divers investissements, notamment dans l'amélioration de nos capacités numériques. La période de planification sera aussi consacrée à la création et à la mise en place d'un modèle opérationnel fondé sur le numérique pour les micro et petits exportateurs, notre plus grand segment de clientèle. Ces initiatives, combinées à notre participation à la réponse à la pandémie, feront augmenter nos charges administratives, ce qui nous amène à projeter une augmentation du ratio de productivité, lequel diminuera graduellement au cours de la période de planification à mesure que les revenus augmenteront et que nos investissements numériques généreront des gains.

Le renforcement de la collaboration avec nos partenaires du secteur privé et du gouvernement sera un pilier essentiel de notre capacité à soutenir les entreprises tout au long de la période de planification. Les relations développées et approfondies dans le cadre de notre réponse à la pandémie serviront de tremplin pour des collaborations futures.

Notre mandat a été élargi en 2017 par la création de l'Institut de financement du développement Canada (FinDev Canada), qui a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC. FinDev Canada a pour mandat de fournir du financement de développement et de l'assistance technique, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international et les objectifs de développement durable des Nations Unies. Au printemps 2020, le gouvernement du Canada a soumis FinDev Canada à un examen opérationnel pour évaluer ses activités et faire des recommandations pour sa prochaine phase de croissance. L'examen opérationnel a contribué à la forte adhésion au mandat de FinDev Canada. Les recommandations qui en découlent seront mises en œuvre en 2021. Le Plan d'entreprise 2021-2025 de FinDev Canada figure en annexe du Plan d'entreprise d'EDC.

1.0 SURVOL

La prospérité du Canada dépend du commerce et des investissements internationaux, et un emploi sur six dépend, directement ou indirectement, du commerce canadien. Toutefois, depuis une vingtaine d'années, le Canada est en queue de peloton par rapport à ses pairs de l'OCDE sur le plan des résultats commerciaux. Alors que la mondialisation ouvre la porte à de nouveaux joueurs dans l'écosystème du commerce international, le Canada est de ceux qui perdent le plus rapidement des parts de marché.

EDC est l'organisme de crédit à l'exportation officiel du Canada et fait partie du portefeuille du commerce international du gouvernement canadien. Notre rôle est d'uniformiser les règles du jeu pour les entreprises canadiennes qui font des affaires à l'étranger en leur donnant les moyens de croître et les outils nécessaires pour élargir et diversifier leurs activités. L'importance d'arrêter la descente des résultats commerciaux canadiens guide notre stratégie et notre planification d'affaires.

La mission première d'EDC est de gérer les risques liés au commerce international. Elle offre principalement des solutions financières et des produits du savoir, qui donnent aux exportateurs canadiens de toutes tailles, à leurs chaînes d'approvisionnement et à leurs banques la confiance nécessaire pour faire des ventes à l'étranger. EDC n'octroie pas de subventions : elle exerce ses activités selon des principes commerciaux.

Par exemple, EDC assure les exportateurs contre les défauts de paiement de leurs clients internationaux ou les perturbations de contrats d'exportation attribuables à des troubles politiques à l'étranger. Ses cautionnements et garanties de prêt donnent aux institutions financières la confiance dont elles ont besoin pour fournir aux exportateurs le fonds de roulement ou les flux de trésorerie nécessaires pour saisir les occasions internationales. Elle fournit aussi du financement direct pour des projets internationaux.

En 2019, EDC a servi près de 17 000 clients. Plus de 9 000 entreprises canadiennes ont utilisé nos solutions financières, et 7 800 autres clients ont utilisé au moins un de ses produits du savoir. Près de 90 % d'entre eux étaient des petites et moyennes entreprises. EDC a facilité les activités d'entreprises canadiennes à hauteur de 102 milliards de dollars dans 147 pays et contribué à la création d'un demi-million d'emplois au Canada. Pour en savoir plus sur nos résultats en 2019, veuillez consulter le Rapport annuel 2019.¹

Une grande partie des activités d'EDC sont menées en collaboration avec les banques et les assureurs-crédit canadiens. Dans cette optique, EDC est un partenaire du secteur public pour la croissance du secteur privé, favorisant la réussite de milliers d'exportateurs canadiens. En collaboration avec divers partenaires, notamment le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC), les assureurs, les banques et autres institutions axées sur l'exportation, les ministères et organismes gouvernementaux, les associations commerciales, les institutions financières et les entreprises de logistique, EDC rejoint davantage d'entreprises canadiennes et les aide à faire plus vite des affaires à l'étranger.

C'est là notre rôle dans une conjoncture habituelle, mais celle que nous vivons est tout sauf normale. La propagation de la COVID-19 a placé l'économie mondiale dans sa posture la plus délicate depuis la crise financière de 2008-2009.

Aujourd'hui, EDC est fière de prendre part à la réponse du gouvernement du Canada pour contrer la pandémie et ses conséquences. Nos 1 700 employés travaillent d'arrache-pied pour trouver de nouvelles façons de servir les entreprises canadiennes. Nous avons été aidés en ce sens par la décision du Parlement d'élargir le mandat d'EDC, ce qui lui permet de mettre à profit sa gamme complète d'outils pour soutenir toutes les entreprises canadiennes, qu'elles exportent ou non.

Notre réaction immédiate à la crise a été de rendre nos solutions plus accessibles en augmentant notre appétit pour le risque. Nous avons accru la flexibilité de nos produits de base, notamment par des reports de paiements, en puisant des liquidités dans des facilités de crédit déjà négociées et en payant des indemnités sur assurances avant la fin de la période d'attente.

1 <https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous/entreprise/rapports-entreprise/rapport-annuel-2019.html>

En plus de notre noyau principal d'activités, nous avons aussi collaboré à l'élaboration et à la prestation de deux nouveaux programmes de réponse à la COVID-19 de l'Équipe Canada : le Programme de crédit aux entreprises (PCE) et le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC). Ceux-ci, tout comme notre programme d'Assurance crédit, sont des exemples du caractère contracyclique de nos activités – lorsque des crises menacent la liquidité et portent le risque à un niveau trop élevé pour les autres acteurs du marché, nous intervenons en atténuant les risques et en fournissant des liquidités. En cette période de pandémie, nous avons aidé plus de petites et moyennes entreprises que jamais, à la vitesse qu'exigent ces circonstances uniques.

La crise économique aura d'importantes répercussions sur nos résultats financiers en 2020, et nous projetons une augmentation de la provision pour pertes sur créances et des dépenses liées aux demandes d'indemnisation en raison de la détérioration de la qualité du crédit dans nos portefeuilles et du risque accru pris en charge dans le cadre des nouvelles transactions liées au PCE. Nous projetons aussi un accroissement des activités facilitées en 2020, attribuable surtout au PCE, selon une tendance légèrement à la hausse au cours de la période de planification, à mesure que les programmes d'aide spéciaux prendront fin et que nos activités principales de prêts internationaux reviendront à des niveaux plus normaux. Vu les défis que pose la planification dans le contexte volatil actuel, nos résultats pourraient différer considérablement de nos projections.

Pour ce qui est de l'avenir, nous amorçons une nouvelle stratégie d'entreprise destinée à soutenir la relance économique du Canada et à aider les entreprises canadiennes à emprunter la voie du succès à l'étranger dans l'économie post-COVID-19. Nous travaillerons à appuyer et à promouvoir les innovations canadiennes et consacrerons des efforts à chacun des segments de l'économie canadienne afin de répondre aux besoins distincts des micro et petites entreprises et de mettre à profit les forces des moyennes et grandes entreprises.

Tout au long de la pandémie, notre approche plus souple en matière de risques nous permettra de veiller à ce que les entreprises canadiennes disposent des outils et des connaissances nécessaires pour percer de nouveaux marchés, accroître leurs ventes à l'étranger et diversifier leurs activités.

À mesure que la relance se dessine, nous mettrons l'accent sur les moyennes entreprises, car elles seront le catalyseur de la croissance du commerce. Nous prendrons en compte les défis uniques que représente ce segment afin de concevoir des outils et des solutions plus ciblés qui aideront ces entreprises à contribuer à la relance économique et à la prospérité future du Canada. Pour ce faire, nous ferons évoluer et élargirons notre gamme de solutions numériques afin de pouvoir répondre aux besoins des exportateurs avec plus d'agilité, ce qui est particulièrement important pour le segment des micro et petites entreprises. Les améliorations numériques nous aideront aussi à mieux servir les grandes entreprises et à mettre à profit les progrès réalisés durant la pandémie en matière de production de rapports sur nos solutions et leurs retombées pour les entreprises canadiennes.

Par ailleurs, l'approche distincte qu'adoptera EDC pour les moyennes et grandes entreprises lui permettra de tenir compte des diverses répercussions sectorielles dans ce segment et de concevoir des solutions et des outils plus ciblés. Ces entreprises sont le moteur de la relance économique et de la prospérité future, en plus de favoriser la diversification. S'il y a lieu, EDC continuera de les soutenir à l'étranger en tirant parti de l'Arrangement de l'OCDE et de ses grandes stratégies sectorielles.

Comme toujours, notre engagement en matière de gouvernance environnementale et sociale et de contribution positive à des enjeux critiques, comme les changements climatiques, les droits de la personne et la gouvernance sociale, est au cœur de toutes nos activités. Nous entendons jouer un rôle de chef de file en ce qui a trait au soutien des entreprises canadiennes dans la transition vers un avenir sobre en carbone. Nous comptons y arriver en maintenant un engagement continu envers le secteur canadien de l'énergie et en favorisant la divulgation en matière de changements climatiques, les efforts de transition, les technologies propres et l'innovation, en phase avec l'objectif national de zéro émission nette d'ici 2050.

2.0 ENVIRONNEMENT ET CONTEXTE

2.1 CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL

Le contexte économique mondial en 2020 – et dans un avenir prévisible – sera façonné par la COVID-19, tant sur le plan des conséquences immédiates que sur celui des répercussions à long terme sur la relance et la croissance. Les chiffres sont peu réjouissants : on prévoit une chute de 4,3 % de la production mondiale en 2020 (5,5 % pour les marchés développés, 3,6 % pour les marchés émergents).

Notre priorité était d'abord de composer avec les phases critiques initiales du ralentissement économique, mais il y a maintenant de solides indices que la plupart des marchés ont traversé la crise et amorcent leur relance. Mai et juin ont été marqués par le retour au travail dans beaucoup de pays, ce qui devrait entraîner un raffermissement de la demande. Les dépenses publiques continueront d'affluer, et la plupart des banques centrales maintiendront un taux directeur extrêmement bas pour soutenir et raffermir la relance naissante qui doit porter l'économie mondiale en 2021. Bien que les taux de croissance prévus l'an prochain semblent impressionnants, il ne s'agira généralement pour les économies que de retrouver les niveaux d'avant la pandémie vers le milieu de 2021.

Aux fins de la planification financière durant la pandémie et du présent Plan d'entreprise, nous utilisons le scénario de référence des Services économiques d'EDC, élaboré dans le cadre de projections qui comprenaient des scénarios favorables et défavorables. Voici les faits saillants du scénario de référence :

- une embellie initiale dans la foulée de la réduction des mesures de confinement et d'éloignement social, d'abord en Asie, puis dans le reste du monde;
- après un solide rebond initial découlant de la réouverture des entreprises, la croissance économique devrait ralentir de manière sensible, car les taux de contamination à la COVID-19 pourraient grimper à nouveau (la fameuse « deuxième vague »); on s'attend à ce que la croissance mondiale atteigne 6,6 % en 2021 (5,7 % pour les marchés développés, 7,0 % pour les marchés émergents).

Ce scénario de référence tient compte des répercussions importantes sur la confiance des consommateurs et un ajustement des comportements. Par conséquent, malgré un retour de la croissance à l'échelle macroéconomique globale, on s'attend à une reprise beaucoup plus lente pour les secteurs durement touchés qui requièrent des interactions entre personnes (ou les secteurs connexes), comme les secteurs du transport aérien, du tourisme, des spectacles et des loisirs de même que le secteur hôtelier.

En outre, les gouvernements devront poursuivre leurs mesures de soutien pour le reste de 2020 et au-delà, et les banques centrales devraient maintenir une politique accommodante jusqu'à ce que la reprise soit solidement installée et autosuffisante.

Croissance du PIB réel

Perspectives économiques mondiales, Variation annuelle (%)	2019	2020*	2021*
Pays développés	1,7	-5,5	5,7
Canada	1,7	-5,8	5,7
États-Unis	2,2	-3,4	4,9
Zone euro	1,3	-7,5	7,0
Allemagne	0,6	-5,6	6,3
France	1,5	-9,6	8,9
Japon	0,7	-5,6	4,6
Pays émergents	3,7	-3,6	7,0
Chine	6,1	1,7	9,0
Inde	3,7	-11,7	16,1
Brésil	1,2	-6,5	4,0
Mexique	-0,3	-10,0	5,9
Total mondial	2,9	-4,3	6,6

Nota – L'astérisque marque la période de prévision.

Source : Perspectives économiques mondiales d'EDC, octobre 2020



2.2 CONTEXTE ÉCONOMIQUE CANADIEN

À l'aube de la crise de la COVID-19, l'économie canadienne faisait face à certains défis. Le taux d'épargne des consommateurs était bas, et leur taux d'endettement, élevé; il semblait aussi que les prix des habitations étaient gonflés dans certaines parties du pays. Cette dynamique, combinée à notre dépendance au commerce international et à notre exposition aux cours du pétrole et des autres produits de base, fait en sorte que les perspectives économiques pour le Canada sont plutôt faibles – une baisse prévue de 5,8 % en 2020 suivie d'une croissance d'à peine 5,7 % en 2021.

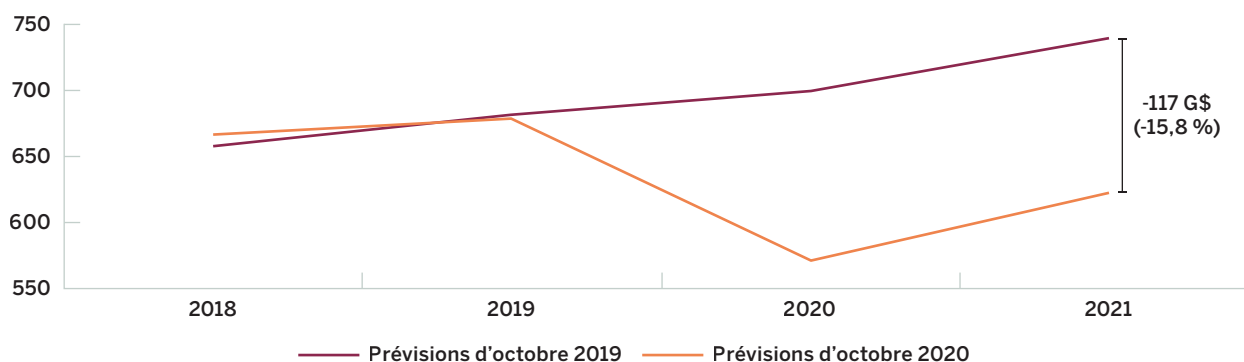
Les répercussions sectorielles sur les exportations sont présentées ci-dessous. Les déclin les plus marqués sont à observer du côté des secteurs de l'énergie, de l'aéronautique et de l'automobile, tandis que les secteurs forestier, agroalimentaire et des biens de consommation sont ceux qui se portent le mieux, suivis des produits chimiques et des plastiques.

Malheureusement, la reprise des exportations en 2021 ne suffira généralement pas à compenser les déclin de 2020. Le secteur automobile devrait être celui qui connaîtra la reprise la plus marquée l'an prochain. On s'attend aussi à une croissance à deux chiffres des exportations pour les secteurs de l'énergie et des technologies de pointe, mais les expéditions de pétrole brut demeureront relativement limitées, et une remontée significative des cours du pétrole semble peu probable.

Étant donné la reprise plus vigoureuse que prévu des exportations pendant l'été 2020, EDC prévoit maintenant une diminution de 16 % des exportations canadiennes en 2020 (révision à la hausse par rapport à la baisse de 20 % prévue en juin). Par contre, nous tablons sur une croissance plus lente de 9 % en 2021.

Comparaison avec les prévisions des exportations canadiennes avant la COVID-19

Biens et services, en milliards de dollars courants



Variation annuelle nominale en pourcentage	2019	2020*	2021*
Prévisions d'octobre 2020	1,8	-15,8	9,0
Prévisions de juin 2020	1,7	-20,3	19,0
Écart actuel entre les prévisions (en points de pourcentage)	0,1	+4,5	-10,0

Nota – L'astérisque marque la période de prévision.

Source : Prévisions à l'exportation d'EDC, octobre 2019, juin 2020, et octobre 2020

Prévisions des exportations canadiennes par secteurs

	Valeur en milliards de dollars canadiens	Part du total des exportations canadiennes (%)	Croissance (variation annuelle nominale en %)		
	2019	2019	2019	2020*	2021*
Exportations totales	679	100 %	2 %	-15,8 %	9 %
Total – Services	134	20 %	4 %	-17 %	23 %
Total – Biens	545	80 %	1 %	-15 %	18 %
Technologies de pointe	21	3 %	6 %	-16 %	13 %
Aerospace	19	3 %	5 %	-30 %	-3 %
Agroalimentaire	75	11 %	1 %	-8 %	5 %
Automotive	86	13 %	4 %	-28 %	25 %
Produits chimiques et plastiques	47	7 %	0 %	-6 %	7 %
Biens de consommation	22	3 %	3 %	-4 %	6 %
Énergie	124	18 %	1 %	-34 %	16 %
Produits forestiers	31	5 %	-15 %	5 %	-4 %
Machinerie et équipement industriels	32	5 %	6 %	-10 %	6 %
Minerais et métaux	81	12 %	3 %	-10 %	9 %
Total – Biens (sauf énergie)	400	59 %	1 %	-10 %	8 %
Total – Biens (sauf énergie et automobile)	314	46 %	1 %	-5 %	4 %

Source : Prévisions à l'exportation d'EDC, octobre 2020

Reprise en forme de K	Secteur	Pays	Âge/revenu
	<ul style="list-style-type: none"> Géants de la technologie Technologies du commerce de détail Télécommunications Agroalimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Peu endettés Fonds d'investissement souverains Secteurs de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> Épargnants prolifiques Fortune nette élevée Baby-boomers
	<ul style="list-style-type: none"> Divers 	<ul style="list-style-type: none"> Divers 	<ul style="list-style-type: none"> Moyennement endettés Épargne moyenne En milieu de carrière
	<ul style="list-style-type: none"> Voyage Pétrole et gaz naturel Aéronautique Commerce de détail traditionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Producteurs de pétrole et de gaz naturel Tourisme Dépendants du commerce Dette extérieure élevée et libellée en devises 	<ul style="list-style-type: none"> Très endettés Peu d'épargne Milléniaux

Toutefois, sous la surface du scénario de référence de la reprise décrit à la section précédente, on trouve un modèle sous-jacent de reprise en forme de K, qui montre qu'après la chute marquée, la reprise suivra différentes trajectoires, certains secteurs de l'économie s'en tirant nettement mieux que d'autres. Cette situation contraste avec le retour à la croissance plus stable et uniforme à l'échelle de l'économie, qui est généralement la norme après un ralentissement marqué ou une récession.

La phase de reprise se décline en deux trajectoires distinctes : une pour les secteurs traditionnels de l'économie canadienne (pétrole et gaz naturel, transports, magasins de détail), dont les perspectives de croissance sont moins bonnes, pour différentes raisons; et une autre pour les secteurs parés pour la croissance. Entre les deux se trouve un large éventail de secteurs dont les perspectives pour les 18 à 24 prochains mois demeurent incertaines, et pourraient tout autant s'améliorer que se détériorer.

Défis	Occasions
<ul style="list-style-type: none"> • Conjoncture commerciale internationale difficile marquée par le protectionnisme mondial • Perturbations liées à la COVID-19 • Répercussions différentes d'un secteur à l'autre • Probablement plusieurs années d'ajustements pour les secteurs les plus durement touchés – aéronautique, automobile, tourisme et transport, pétrole et gaz naturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise (inégaie) dans de nombreux secteurs d'ici 2021 • Reprise hâtive sous l'impulsion de la demande comprimée dans certains secteurs de la vente au détail – aliments et boissons, magasins de marchandises diverses, détaillants de produits de santé • Quelques-uns des secteurs les plus résilients : agroentreprises, produits chimiques et plastiques, minerais et métaux, biens de consommation • Intérêt pour des solutions technologiques



2.3 CONTEXTE D'EDC



Nous sommes fiers d'avoir été nommés l'un des meilleurs organismes de crédit à l'exportation (OCE) du monde, l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada (pour la 13^e fois) et l'un des employeurs les plus diversifiés du pays en 2020 (pour la troisième année consécutive).

C'est grâce à nos forces, piliers de notre réussite, que nous pouvons générer des retombées pour le Canada. En voici quelques exemples :

- Un mandat flexible et élargi qui nous permet d'améliorer nos solutions pour soutenir et développer les activités commerciales d'un large spectre d'entreprises canadiennes.
- Plus de 75 ans d'expérience dans le commerce et la gestion des risques sur plus de 200 marchés.
- Des représentations à l'étranger sur 21 marchés stratégiques, grâce auxquelles nous pouvons être là où nos clients se trouvent et les suivre dans leur périple, et mettre à profit nos relations avec le SDC ainsi qu'avec les acheteurs étrangers et les emprunteurs.
- Une grande présence au pays – 22 bureaux – ainsi que des partenariats fructueux avec les principales institutions financières canadiennes.
- Des employés très mobilisés, comme l'a indiqué le sondage sur l'engagement des employés de 2019, qui place EDC dans le premier quartile des organisations canadiennes, secteurs public et privé confondus, sur les plans de l'engagement et de l'autonomisation.
- Une satisfaction et une fidélité élevées chez les exportateurs ayant choisi EDC comme partenaire, comme en témoigne notre Net Promoter Score, qui classe EDC dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises.
- Une collaboration étroite avec le secteur privé et le gouvernement.
- Une culture d'entreprise fondée sur la confiance, la collaboration, la responsabilité, la durabilité et un engagement à adopter une conduite éthique et à viser l'amélioration continue.

Soutenir la réponse du Canada à la COVID-19

EDC a amorcé l'année 2020 avec beaucoup de cordes à son arc, qui vont de son expertise à son bilan et de ses employés à ses partenariats, la plaçant en bonne position pour soutenir l'élaboration et l'exécution du plan de réponse du Canada à la COVID.

Le 25 mars 2020, le Parlement a adopté la *Loi concernant certaines mesures en réponse à la COVID-19*, qui a apporté des modifications à la *Loi sur le développement des exportations* venant élargir le mandat d'EDC et la portée de ses activités pour lui accorder, jusqu'au 31 décembre 2021, davantage de pouvoirs sur le marché intérieur. Cette décision, calquée sur l'élargissement temporaire des pouvoirs d'EDC sur le marché canadien décrété durant la crise financière de 2008, nous a permis d'offrir des solutions de crédit et de financement à toutes les entreprises canadiennes actives sur le marché intérieur. Avec sa latitude accrue, EDC continuera d'agir dans les domaines où son apport potentiel est le plus grand.

L'objectif est de faire en sorte que les entreprises canadiennes, y compris les PME, les institutions financières commerciales et les compagnies d'assurances privées aient accès aux liquidités dont elles auront grand besoin au sortir de la crise. En déployant nos capacités, nous travaillons de concert avec la Banque de développement du Canada (BDC) et le secteur privé pour que les entreprises canadiennes obtiennent les solutions dont elles ont besoin. L'appendice X présente les détails de notre réponse à la COVID-19.

Nous nous sommes aussi associés à Affaires mondiales Canada, au ministère des Finances du Canada et à Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour concevoir divers programmes d'aide aux entreprises durant la phase initiale de la crise et la transition vers la reprise et l'éventuel retour de la croissance. En misant sur notre connaissance des entreprises canadiennes et notre expertise sectorielle, nous avons été en mesure de contribuer aux efforts du Canada pour aider les entreprises de toutes tailles.

Tout au long de la pandémie et de la reprise, EDC continuera de miser sur son savoir-faire en gestion des risques et de respecter son engagement à l'égard d'une saine gestion financière. De cette manière, la Société sera bien positionnée pour répondre aux besoins de ses clients, aujourd'hui comme demain, et pour soutenir les plans de réponse du gouvernement. Nous continuerons d'utiliser tous les pouvoirs d'EDC pour adapter les solutions aux besoins particuliers des entreprises canadiennes dans le cadre du plan d'intervention du Canada pour répondre à la COVID.

Occasions et défis

Nous évaluons régulièrement nos activités pour cerner les défis et les occasions. Les faits saillants de cette évaluation sont décrits dans les tableaux ci-dessous et ont servi à définir notre orientation stratégique et les domaines où nous pouvons offrir la plus grande valeur aux entreprises canadiennes et stimuler le commerce canadien.

Environnement externe

	Occasions	Défis
Partenaires fédéraux	<p>La collaboration avec les principaux partenaires fédéraux dans l'écosystème commercial demeurera une occasion importante pour EDC durant la période de planification. Parmi ces partenaires, on compte le Service des délégués commerciaux (SDC), la Banque de développement du Canada (BDC), la Corporation commerciale canadienne (CCC), Technologies du développement durable Canada (TDDC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et Financement agricole Canada (FAC).</p> <p>On trouvera plus d'information sur nos nombreux partenariats à la section des alliances stratégiques.</p>	<p>Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien coordonné au pays. Si tous les partenaires de l'écosystème commercial du Canada doivent connaître l'offre des autres et chercher à offrir des services harmonieux aux entreprises canadiennes, il reste du travail à faire pour aligner les rapports, la collecte de données et les indicateurs de rendement d'EDC sur ceux de ses partenaires fédéraux, particulièrement AMC.</p>
Partenaires du secteur privé	<p>EDC tire toujours un grand avantage de ses partenariats avec le secteur privé. Ceux-ci lui permettent d'ajouter une capacité de risque sur le marché, de combler les lacunes du secteur privé et d'aider plus d'entreprises canadiennes.</p> <p>EDC a ainsi la possibilité de collaborer de manière inédite avec ses partenaires financiers, particulièrement au profit des micro et petites entreprises.</p>	<p>Pour répondre aux exigences croissantes des clients, les institutions financières renouvellent leurs solutions, leurs méthodes de prestation de services, leurs processus et leurs technologies, le tout avec rapidité. EDC doit continuer de faire évoluer ses capacités numériques pour interagir avec ces partenaires.</p>
Entreprises canadiennes	<p>La période de relance économique recèlera d'occasions de servir et de soutenir des entreprises de toutes tailles.</p>	<p>La COVID-19 a porté un coup dur à des entreprises de toutes tailles, et l'échéancier de la relance demeure incertain. Il faudra du temps à certaines entreprises pour recommencer à exporter, et certaines hésiteront davantage à le faire.</p>

	Occasions	Défis
<p>EDC en tant qu'OCE du Canada</p> <p>EDC joue un rôle essentiel dans l'écosystème commercial du Canada en s'assurant que nos entreprises sont capables d'affronter la concurrence internationale. Son vaste assortiment de produits la distingue des autres OCE, et lui a permis de s'imposer comme un chef de file pour ce qui est d'innover et de répondre aux besoins des exportateurs. En tant qu'OCE du Canada, EDC a la possibilité de servir les intérêts sectoriels stratégiques du pays en tirant parti de l'Arrangement de l'OCDE, lorsqu'il y a lieu, pour favoriser, voire créer des débouchés commerciaux pour les entreprises canadiennes, en particulier dans les segments des moyennes et des grandes entreprises.</p>		<p>EDC fait preuve d'un grand leadership auprès des autres OCE dans les domaines de la lutte contre la corruption et du contrôle préalable des volets environnemental et social, cherchant à monter la barre toujours plus haut. Il sera indispensable de continuer à travailler avec les autres OCE vers des buts communs.</p> <p>En outre, les OCE qui ont le plus de succès s'alignent fortement sur la politique industrielle et d'innovation et les stratégies d'exportation de leur gouvernement. Cette cohésion ouvre la voie à la collaboration et permet aux OCE d'augmenter stratégiquement leur appétit pour le risque en ciblant des secteurs d'intérêt national ou porteurs d'occasions pour leur pays.</p>

Environnement interne

Occasions et défis	
Transparence et rapports	Nous investirons dans nos capacités de traitement des données de bout en bout pour fournir des rapports rapides et transparents à nos partenaires gouvernementaux et au public sur les divers types de soutien que nous offrons aux entreprises canadiennes et démontrer que nous générons des retombées pour le Canada.
Recentrage sur les besoins des différents segments de clientèle	Nous avons acquis des milliers de nouveaux clients au cours des dernières années, dont beaucoup de micro et petites entreprises. Nous avons remarqué que leurs besoins sont différents de ceux des moyennes et grandes entreprises. Cette tendance à la segmentation s'est accentuée dans le cadre de nos programmes de réponse à la COVID-19, ce qui nous a amené à réorienter nos activités internes pour servir plus efficacement les entreprises de chacun des segments tout au long de leur parcours d'exportation.
Risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	Nous sommes résolus à mener nos activités de façon responsable et durable. Comme chaque marché possède son propre contexte opérationnel, il peut parfois être difficile pour les entreprises de bien comprendre en quoi consistent les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. C'est là qu'EDC peut apporter de la valeur. Nous avons renouvelé l'ensemble des politiques et des procédures qui guident nos efforts de durabilité, afin de nous assurer qu'elles concordent avec les pratiques exemplaires. C'est donc le moment de discuter plus amplement de ces politiques et de leurs incidences sur notre façon de faire des affaires, mais aussi de collaborer de façon significative avec nos parties prenantes et la société civile. Nous avons l'occasion de jouer un rôle de chef de file en ce qui a trait au soutien des entreprises canadiennes dans leurs efforts d'innovation et de transition vers un avenir sobre en carbone. Nous devons mettre l'accent sur l'innovation, en phase avec l'objectif national de zéro émission nette d'ici 2050. Dans cette optique, EDC s'est fixée un objectif d'intensité en carbone, et il y a lieu de redoubler d'ambition pour limiter notre exposition aux secteurs à forte intensité carbonique durant la période de planification.
Ressources humaines	Au cours de la période de planification, nous continuerons de soutenir nos employés dans la transition entre le travail à distance et un modèle plus hybride. L'imprévisibilité de la COVID-19 nous oblige à être en mesure de réaffecter ou d'embaucher rapidement du personnel, tout en fournissant les outils, la formation et le soutien requis pour faire primer le bien-être dans notre stratégie globale en matière de ressources humaines. Nous devons positionner la Société de manière à pouvoir atteindre nos objectifs stratégiques futurs, ce qui requiert des investissements dans le talent et une réorientation des ressources existantes. Les changements démographiques et les nouvelles capacités requises influenceront sur les besoins technologiques et les approches entourant l'environnement de travail flexible du futur.
Inclusion, diversité et équité	Nous chérissons et respectons la différence chez nos employés et célébrons la diversité qui vient avec le fait d'être une organisation internationale. Nous entendons veiller à ce que les obstacles systémiques soient éliminés pour les employés noirs ou issus de groupes habituellement marginalisés.
Numérique	Nous reconnaissons le besoin de nous moderniser pour conserver notre pertinence sur un marché mondialisé où les technologies jouent un rôle de plus en plus grand. Nous avons mis en branle un programme pour évaluer la santé de nos actifs existants dans l'optique d'utiliser nos capacités numériques pour atteindre nos objectifs stratégiques à long terme, réaliser des gains d'efficacité et améliorer la transparence de nos rapports. Toutefois, la crise sanitaire actuelle a mis en relief la nécessité de passer entièrement au numérique pour : accroître le volume et la rapidité des transactions afin de servir plus de clients; faciliter la prise de décisions éclairées et la production rapide de rapports; et mettre à profit nos partenariats.

La crise a mis en lumière de nouvelles sources de risques et de débouchés pour le Canada, mais la plupart de ses conséquences ne feront qu'accentuer des tendances lourdes qui avaient déjà commencé à modeler l'économie mondiale, de même que le rendement réel et prévu des activités commerciales et des investissements canadiens avant la crise. Prises ensemble, ces tendances forment la toile de fond de l'orientation de la Société :

1. Technologie

- Une conséquence durable de la crise actuelle sera son incidence sur l'avenir du travail et l'accélération de la transition vers le numérique et le commerce en ligne.
- L'évolution des besoins et des attentes qui en découle a accéléré la transformation numérique à l'échelle de l'économie. De nombreux secteurs, dont ceux des finances, de la fabrication, de la vente au détail, de l'agriculture et de l'exploitation minière, étaient déjà à la recherche de solutions numériques plus pertinentes sur le plan de la simplification et l'automatisation des processus internes.
- La crise actuelle a accentué les attentes et les besoins des clients en ce qui a trait aux services bancaires aux entreprises et aux services d'assurance en ligne.

2. Commerce international en évolution

- Avant la crise, la production mondiale avait évolué vers un modèle où les pays ne se spécialisent plus dans des industries, mais dans des étapes particulières de la chaîne de valeur. Cette transition a fait en sorte que ce sont les marchés émergents qui ont hérité des tâches de fabrication et des services normalisés à prédominance de main-d'œuvre.
- On observe aussi une montée en flèche du protectionnisme, une érosion du commerce basé sur des règles, et des mesures spécifiques qui vont à l'encontre des accords de libre-échange négociés antérieurement. Ces développements ont des conséquences profondes pour le Canada.
- La pandémie a apporté de l'eau au moulin des appels au rapatriement des activités dans le but de maintenir l'approvisionnement, tandis que les discours protectionnistes continuent de remettre en cause les principes du commerce libre, équitable et ouvert.
- On prévoit que les tendances post-COVID liées à la mondialisation seront axées sur les chaînes d'approvisionnement régionales et les secteurs stratégiques comme les infrastructures essentielles, les médicaments et les appareils médicaux et les technologies de l'information et des communications. Les gouvernements et le secteur privé consacreront leurs efforts à renforcer leur résilience et leur souplesse.
- Les organismes de crédit à l'exportation (OCE) délaissent de plus en plus les exigences de contenu national au profit d'un modèle élargi axé sur les avantages nationaux, selon lequel ils s'alignent fortement sur la politique industrielle de leur gouvernement. Cela permet la concertation et la collaboration entre les partenaires au sein du système national de facilitation des débouchés commerciaux.

3. Capacité concurrentielle canadienne

- La part canadienne des exportations mondiales est passée de plus de 4 % en 2000 à 2,3 % en 2018, ce qui représente un potentiel commercial inexploité de 150 milliards de dollars par année pour les exportateurs canadiens.
- Parmi les facteurs qui expliquent cette perte de capacité concurrentielle, on note des lacunes sur le plan des relations, du capital et des connaissances de la part des entreprises canadiennes durant les périodes critiques de croissance et de formation du capital.
- Ces facteurs, combinés aux défis liés aux infrastructures numériques et physiques, entraînent un manque de champions mondiaux de moyenne taille.

4. Mesures adoptées pour faire face à la COVID-19

- La nature inédite et synchronisée du choc a donné lieu à une unanimité hors du commun concernant la nécessité d'une approche globale pour contrer le ralentissement.
- Beaucoup de pays ont annoncé des mesures budgétaires extraordinaires, y compris certains qui n'avaient pas encore fini de payer pour le dernier programme de renflouement historique, et les grandes banques centrales ont contribué à assouplir les conditions de liquidité au moyen de baisses des taux d'intérêt et d'autres politiques monétaires non conventionnelles.
- L'augmentation de la dette publique menace d'empiéter sur les dépenses du secteur privé, ce qui pourrait plomber la croissance dans les années à venir.
- L'engagement des responsables des politiques monétaires à faire tout ce qui est en leur pouvoir a eu des répercussions immédiates et notables sur les prix des actifs, soulevant la possibilité d'une autre correction advenant une perte d'appétit pour le risque.

5. Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

- En raison de la hausse du nombre de phénomènes météorologiques extrêmes, les changements climatiques figuraient, comme d'autres enjeux liés au comportement des entreprises, parmi nos grandes priorités internationales avant la crise.
- La plupart des observateurs s'entendent sur la valeur des combustibles fossiles pour aider à répondre aux besoins croissants en énergie et l'urgence d'atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050.
- La convergence des intérêts des entreprises, des gouvernements et des consommateurs est une occasion d'opérer la transition vers un avenir énergétique plus propre et plus résilient.
- Les entreprises ont un rôle à jouer dans la réduction des risques d'atteinte aux droits de la personne liés à leurs activités, et le public exige de plus en plus qu'elles rendent des comptes à cet égard.
- Des lacunes persistent au sein de beaucoup de grandes institutions en matière de gestion des risques, de structures d'encouragement, de supervision des conseils d'administration, de normes comptables et de divulgation et de politiques de rémunération.

2.4 SURVEILLANCE ET EXAMENS

EDC relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. Elle est dirigée par un Conseil d'administration dont les membres sont issus du secteur privé et nommés par le gouvernement du Canada.

Nous devons rendre des comptes au gouvernement du Canada par le biais de nombreux mécanismes de surveillance, dont le Plan d'entreprise et les rapports annuels – qui sont approuvés par le ministre et déposés au parlement – et l'énoncé des priorités et des responsabilités du ministère. [Une copie de l'édition 2021 de cet énoncé se trouve à l'appendice I.] Font également partie de ce système de surveillance cinq directives ministérielles auxquelles nous nous conformons, comme indiqué à l'appendice VIII, y compris la plus récente directive liée à la COVID-19 et les modifications législatives connexes, qui ont élargi notre mandat afin d'y inclure les entreprises canadiennes actives sur le marché intérieur.

Examen législatif 2018

L'article 25 de la *Loi sur le développement des exportations* (la « Loi ») prévoit que le ministre responsable, en consultation avec le ministre des Finances, doit examiner tous les dix ans ses dispositions et son application. L'examen traite, entre autres, des différentes facettes de notre rôle, de nos fonctions et de notre gouvernance et des progrès que nous devons faire pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

L'examen législatif 2018 portait sur notre complémentarité avec le secteur privé canadien, notre capacité à répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes dans un contexte mondial en pleine évolution et notre respect des normes de responsabilité sociale des entreprises les plus rigoureuses. Dans le cadre de cet examen, la population canadienne a été consultée et a pu exprimer son point de vue en ligne. Le rapport sur l'examen législatif 2018 d'EDC du ministre a été déposé au Parlement le 20 juin 2019. Il est encore possible que le Parlement apporte des révisions au rapport du ministre, mais ses conclusions ont été utiles pour l'élaboration de notre nouvelle stratégie d'entreprise et le renforcement continu de nos relations avec nos partenaires des sphères fédérales et privées.

Cependant, la COVID-19 a considérablement transformé le contexte canadien sur lequel s'appuyaient ces conclusions. Dans certains cas, des problèmes non réglés liés au rôle d'EDC sur le marché canadien de l'assurance crédit ont été mis de côté en raison de l'élargissement de ses pouvoirs sur le marché intérieur visant à lui permettre de contribuer à la réponse à la pandémie. Dans d'autres cas, la pandémie a accéléré ou amplifié des enjeux soulevés dans le rapport, comme notre capacité à prendre des risques. Bien que le risque demeure à l'ordre du jour dans nos communications avec les représentants gouvernementaux, la réponse à la pandémie a entraîné en un rehaussement significatif de notre profil de risque. Les consultations avec le Conseil d'administration et les représentants gouvernementaux concernant l'élaboration d'une nouvelle stratégie permettront de préciser la vision à long terme de l'appétit pour le risque et son évolution lors de la phase de relance et au-delà. De même, nous continuons d'adapter nos pratiques relatives aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance en fonction des conclusions des examens législatifs, des lettres de mandat du ministre et des attentes du public.

Examens spéciaux

Un examen spécial doit être effectué tous les dix ans en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et un rapport des constatations doit être soumis au Conseil d'administration. Le dernier examen, effectué par le Bureau du vérificateur général (BVG) en 2018, s'est concentré sur trois volets : la gestion des risques, la transformation organisationnelle et les pratiques de gestion internes. Nous avons été satisfaits de constater que les conclusions du BVG reflétaient les plans du projet de gestion des risques d'entreprise (GRE). Nous avons apporté la touche finale à la structure de gestion des risques d'entreprise et sommes en train de mettre en place les composantes d'un cadre efficace pour gérer les risques opérationnels et financiers, dans des secteurs précis comme à l'échelle de l'organisation. Les conclusions de l'examen et la réponse d'EDC se trouvent à l'appendice XII.

Audit environnemental

La Loi prévoit également que le BVG doit effectuer tous les cinq ans un audit de la structure et de l'application de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. L'audit de 2019 est maintenant terminé et ses conclusions ont été déposées au Parlement. Comme EDC l'énonce dans sa réponse aux recommandations du BVG sur la Directive, elle mettra en œuvre les mesures qu'elle s'est engagée à prendre lors de mises à jour futures de la Directive et des processus connexes. Le rapport de l'auditeur est accessible au public.¹

¹ https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_otp_201912_f_43500.html

3.0 BUTS ET OBJECTIFS

3.1 OBJECTIFS PRINCIPAUX

Objectifs d'EDC pour 2021

En 2021 et au-delà, nous devons répondre aux conséquences sans précédent de la COVID-19 sur le commerce international et nous assurer qu'EDC est en mesure d'aider les entreprises canadiennes dans le paysage commercial post-pandémie. Pour ce faire, nous avons défini les objectifs prioritaires ci-dessous.

Réponse à la COVID-19

En réaction aux répercussions de la COVID-19 sur les entreprises canadiennes en 2020, le gouvernement du Canada a temporairement élargi notre mandat afin que nous puissions aider toutes les entreprises canadiennes, qu'elles exportent ou non.

En vigueur jusqu'au 31 décembre 2021, ce mandat élargi nous permet de fournir des liquidités d'urgence aux micro, petites et moyennes entreprises actives sur le marché intérieur par l'intermédiaire de notre gamme régulière de produits et de nouveaux programmes.

Nous concentrerons nos efforts sur les moyennes entreprises à l'amorce des phases de relance, car elles seront le catalyseur de l'accélération de l'activité commerciale et économique.

Segmentation de la clientèle¹

Nos efforts récents visent à placer le client résolument au centre de notre modèle organisationnel. Cela passe principalement par la transition d'une organisation axée sur les produits vers un modèle de segmentation, qui nous permet d'intégrer pleinement notre proposition de valeur pour chaque segment.

Notre priorité sera d'aider les moyennes entreprises, qui sont le moteur de la croissance, à croître et à étendre leurs activités au moyen du commerce international. Ce faisant, nous mettrons l'accent sur les entreprises et les secteurs essentiels à l'avenir et à la réussite de l'économie du commerce canadienne. Leur importance tient notamment au fait qu'ils créent des débouchés pour les PME et attirent des investissements et des travailleurs compétents au Canada.

Les micro et petites entreprises canadiennes, dont beaucoup font du commerce international, sont le fondement de l'économie canadienne, jouant un rôle essentiel dans la croissance, l'innovation et la création d'emplois. Toutefois, la conjoncture commerciale pose des défis uniques pour ces entreprises, qui souvent ne disposent pas des ressources et de l'expertise des grandes entreprises. Nous élaborerons et mettrons en œuvre un nouveau modèle opérationnel pour les micro et petits exportateurs, qui nous permettra de mieux les joindre et comprendre leurs besoins. Ainsi, nous soutiendrons ces entreprises avec un accent renouvelé sur leurs besoins uniques, de façons souvent impossibles pour le secteur privé, afin de leur donner la motivation et les moyens de croître et de diversifier leurs activités tout au long de leurs parcours d'exportation.

Cela dit, l'économie et la position internationale du Canada reposent sur les grandes entreprises, qui sont à l'origine de la majorité des exportations et des investissements à l'étranger. Elles sont aussi importantes pour le maintien de notre viabilité financière. Nous continuerons donc de leur fournir des produits de première qualité qui répondent à leurs besoins et à leurs priorités sectorielles. Nous intégrerons également des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance au cœur de ces activités pour infléchir les décisions et les comportements.

Le passage à la segmentation est au cœur de notre nouvelle orientation stratégique et touchera tous les secteurs d'activité. Notre priorité pour 2021 sera de nous assurer de disposer des ressources, de l'expertise et des outils dont nous avons besoin, ce qui exigera des investissements considérables dans de nouvelles capacités numériques.

¹ EDC segmente les entreprises en quatre catégories, définies comme suit : microentreprise = moins de 2 M\$ de chiffre d'affaires; petite entreprise = entre 2 M\$ et 10 M\$ de chiffre d'affaires; moyenne entreprise = entre 10 M\$ et 50 M\$ de chiffre d'affaires; grande entreprise = plus de 50 M\$ de chiffre d'affaires.

Modernisation numérique

La numérisation continue de révolutionner la façon dont nous vivons et travaillons, et la COVID-19 n'a fait qu'accélérer cette tendance. À l'heure où les entreprises s'efforcent de créer des environnements de travail virtuels, de joindre leurs clients par le biais de canaux numériques, de mettre à profit les plateformes de prestation de services en ligne et de gagner un avantage concurrentiel au moyen des mégadonnées et de l'intelligence artificielle, il est essentiel que nous soyons en mesure de participer et de donner notre soutien à ce changement fondamental.

Bien que nous soyons parvenus à moderniser des pans importants de nos activités dans le passé, nous reconnaissons l'importance d'évoluer rapidement pour offrir de la valeur aux entreprises canadiennes et ainsi continuer à contribuer à leur réussite. Au cours de la période de planification, nous travaillerons à définir une feuille de route pour la transition vers un modèle opérationnel numérique, qui comprendra notamment le déploiement de meilleurs outils et services numériques pour les clients, la connectivité transparente avec nos clients et nos partenaires, l'élimination de processus manuels coûteux, l'amélioration de l'extensibilité de nos produits et l'optimisation de nos processus de sécurité. Nous donnerons aussi à nos employés les moyens d'offrir des conseils pertinents et permettrons à la direction de prendre des décisions éclairées et de rendre des comptes avec plus de rapidité et d'exactitude.

Leadership sur le plan des retombées liées aux facteurs ESG pour le Canada

Les tendances et les enjeux liés à la viabilité environnementale, à l'équité sociale et à la gouvernance responsable (ESG) font l'objet d'une attention croissante de la part des gouvernements, des entreprises et des personnes, au vu des défis sans précédent auxquels le monde fait face. Il est de plus en plus acquis que la santé et la viabilité des entreprises passent par l'adoption de pratiques durables à long terme, ce qui a mené à la prise de décisions stratégiques plus éclairées par les gouvernements et les conseils d'administration.

En 2020, nous avons mis l'accent sur la concrétisation de nos engagements liés aux changements climatiques, aux droits de la personne et à la transparence et sur l'élaboration d'une nouvelle *Politique sur les crimes financiers*. En 2021, nous adapterons cette approche aux normes ESG en contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies par l'intermédiaire de notre Cadre des retombées en matière de développement. Nous avons défini six objectifs de développement durable prioritaires :

- Énergie propre et d'un coût abordable
- Travail décent et croissance économique
- Industrie, innovation et infrastructure
- Inégalités réduites
- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- Paix, justice et institutions efficaces

3.1.1 RÉPONSE À LA COVID-19

Comme l'ampleur des répercussions de la COVID-19 sur l'économie canadienne reste à déterminer, l'incertitude commerciale persiste. Nous prévoyons que la restructuration, la reprise et le retour de la croissance se dessineront de manière inégale à l'échelle du pays, des secteurs et des marchés mondiaux.

Le modèle de relance en forme de « K » mentionné à la section 2.2 a des conséquences claires quant au rôle de soutien que doit jouer EDC dans la reprise de l'économie canadienne, tant en ce qui a trait à son offre de base qu'aux occasions d'intensifier ses activités dans les secteurs importants voués à une forte croissance et où le Canada pourrait former une nouvelle génération de leaders de calibre mondial. Nous devons d'ailleurs examiner nos solutions pour nous assurer d'être bien outillés pour soutenir les entreprises de ces secteurs.

Par conséquent, voici les phases dans lesquelles se décline notre réponse à la COVID-19 :

- **Phase 1 : Réponse** – Notre priorité immédiate était de répondre aux besoins de nos clients et d’assumer un rôle de leadership dans la réponse du gouvernement du Canada à la COVID-19.
- **Phase 2 : Restructuration et reprise** – Nous aiderons les entreprises canadiennes à composer avec les faillites, consolidations de secteurs, créances irrécouvrables, demandes d’indemnisation et perturbations des chaînes d’approvisionnement.
- **Phase 3 : Reconstruction** – Comme on s’attend à une remontée économique inégale, nous resterons à l’affût des occasions émergentes liées aux secteurs qui s’en sortent le mieux et aux besoins des secteurs plus lents à se rétablir. Cette flexibilité sera rendue possible par notre réorientation basée sur les segments et les approches sectorielles définies plus loin. Nous miserons aussi sur de nouveaux partenariats formés durant la crise pour joindre davantage d’entreprises par de nouveaux moyens.
- **Phase 4 : Retour de la croissance** – Nous voulons mettre les entreprises canadiennes sur la voie de la croissance du commerce international au sortir de la crise et lors du retour à une croissance multisectorielle plus synchronisée. Dans la foulée de la phase précédente, nous mettrons à profit les partenariats et la collaboration au sein de notre portefeuille commercial pour faire valoir les capacités canadiennes et trouver de nouvelles occasions pour les entreprises canadiennes. Nous mettrons l’accent sur le soutien des moyennes entreprises afin qu’elles soient en mesure de réaliser leur potentiel de croissance et stimuler l’économie canadienne.

3.1.2 SOUTIEN DES CLIENTS

Innovier pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes

Dans l’optique de trouver des solutions à la diminution de la part du commerce mondial et de la capacité concurrentielle du Canada, nous entreprendrons un effort d’harmonisation interne qui débouchera sur une approche intégrée et exhaustive de segmentation basée sur les besoins, et ce, afin de préparer le terrain pour la réussite des entreprises et du pays à l’étranger. Cela nous permettra de mettre l’accent sur les forces particulières des entreprises de chaque segment tout en réduisant les obstacles à l’exportation.

Segment des moyennes entreprises

Comptant plus de 26 000 entreprises, ce segment représente un potentiel commercial inexploité de plus de 7,5 milliards de dollars par année et affiche de meilleurs résultats commerciaux que les autres segments. Le défi pour ce segment est d’éliminer les obstacles financiers et non financiers au commerce propres à chaque entreprise afin d’accélérer la réalisation de leur potentiel de croissance. Il nous faut adopter un modèle plus individualisé, par lequel nous fournissons des solutions directes, intégrées et de bout en bout aux entreprises qui ont un avantage concurrentiel, un potentiel de croissance élevé et la volonté de saisir les occasions à l’étranger. L’établissement de secteurs prioritaires et les capacités internationales et numériques seront des conditions essentielles de cette approche.

Nous mettrons notre gamme complète de solutions à la disposition des moyennes entreprises des secteurs prioritaires. Nous miserons sur les relations renforcées durant la pandémie avec nos partenaires du portefeuille commercial pour mettre au profit de ce segment les capacités et les ressources des diverses entités gouvernementales.

Segment des grandes entreprises

Ce segment compte environ 3000 entreprises canadiennes qui ont le pouvoir de stimuler les chaînes de valeur et la diversification et de donner forme à la présence internationale du Canada. Ces entreprises sont d’une grande importance pour notre viabilité financière. Elles ont besoin de nous comme partenaire, en tant qu’organisme de crédit à l’exportation, pour assumer les risques, les accompagner sur place et les aider à faire des choix propices à l’adoption de pratiques exemplaires. Avec un soutien adéquat, ce segment stimulera la croissance internationale et aidera les entreprises canadiennes à maintenir leur siège social au Canada.

Ce segment fera l'objet d'une approche individualisée et axée sur les solutions, qui met à profit les outils développés au fil de 75 années à aider les plus grandes entreprises canadiennes. Nous mettrons aussi l'accent sur les entreprises des secteurs prioritaires pour les aider à tirer parti des réussites du Canada à l'étranger et à définir les domaines d'expertise émergents. Ce faisant, nous examinerons comment nous pouvons assumer des risques de marché ou de crédit supplémentaires pour nous associer à de grandes entreprises canadiennes pour soutenir les plus petites entreprises qui composent leur chaîne d'approvisionnement et le déploiement à grande échelle des technologies uniques qu'elles ont développées.

Segment des micro et petites entreprises

Sources indispensables de croissance économique, d'innovation et d'emploi au Canada, les PME sont la pièce maîtresse de l'échiquier commercial du Canada et le noyau de notre clientèle. En 2019, nous avons servi environ 14 500 PME dans toutes les gammes de produits (une hausse de 30 % par rapport aux 11 129 PME servies en 2018), ce qui représente 86 % de notre clientèle et 80 % de nos transactions financières. En vérité, plus de 80 % de nos efforts de prospection ciblent désormais les PME.

Conscients de l'importance de ce segment, nous continuons d'investir dans la recherche pour mieux comprendre les besoins des PME aux différentes étapes de leur parcours d'exportation. Ces démarches nous poussent à continuer d'investir dans l'accès rapide à des connaissances exactes sur le commerce, à des acheteurs étrangers et à des solutions financières novatrices. Ces résultats orientent maintenant la nature des services aux PME canadiennes et la façon dont nous les offrons.

Notre proposition de valeur

Le **savoir** commercial est indispensable pour quiconque se lance sur la scène de l'exportation. En transmettant nos connaissances et notre expertise, nous aidons plus de PME canadiennes à se lancer, à croître et à se diversifier sur de nouveaux marchés. Nous offrons des services du savoir de premier choix sous forme de contenu en ligne, de services numériques, de formation, de conseils, de webinaires et d'événements présentiels, dont la plupart sont préparés et offerts en collaboration avec le Service des délégués commerciaux (SDC), la Banque de développement du Canada (BDC), nos autres partenaires gouvernementaux et divers experts du secteur privé. En 2019, plus de 9 000 entreprises ont profité de nos solutions du savoir, et 90 % étaient des PME.

Pour mesurer la valeur de nos services du savoir et garantir une expérience positive aux utilisateurs, nous traitons ces derniers comme des clients. Bien que la majorité de notre savoir commercial soit offert gratuitement, les entreprises qui souhaitent avoir accès aux services privilégiés doivent fournir à EDC un ensemble de renseignements standard, comme leurs coordonnées et quelques données de base (taille, secteur, marchés d'intérêt, défis). Nous utilisons ces données pour améliorer notre compréhension des entreprises que nous soutenons.

Nous faisons également le suivi des conversions de clients du savoir en clients des solutions financières sur 12 mois (197 entreprises canadiennes en 2019). On observe une tendance à la hausse du taux de conversion depuis 2019, et une croissance de plus de 100 % depuis le début de l'exercice. Les trois produits du savoir les plus populaires sont les webinaires, les inscriptions à MonEDC et les services consultatifs sur l'exportation. Du côté des produits financiers, trônent en tête de liste l'Assurance crédit de portefeuille, les fonds de roulement fournis par l'intermédiaire de garanties bancaires (EGP, PPEI, PCE) et l'Assurance crédit sélective.

De concert avec nos partenaires (y compris le SDC, BDC, FITT, Startup Canada et MaRS), nous offrons ces services du savoir pour répondre aux questions liées au commerce, consigner, promouvoir et jumeler les capacités canadiennes, valider les renseignements sur les entreprises étrangères et nous informer sur les enjeux, défis, occasions et risques pertinents liés au commerce.

Nos études ont montré que l'établissement de **relations** avec des acheteurs est souvent l'obstacle le plus difficile et coûteux à surmonter pour faire des ventes à l'étranger. Le défi pour les PME? Avoir la chance de rencontrer des acheteurs étrangers pour faire valoir leur produit. Nous les aidons en ce sens par l'intermédiaire du programme Financement et jumelage d'affaires et diverses activités de jumelage. Grâce à ces dernières, nous aidons les entreprises à se préparer à présenter leurs produits et services à des acheteurs étrangers potentiels, ce qui augmente leurs chances de décrocher un contrat. En 2019, plus de 540 PME ont participé à ces activités, soit 20 % de plus que l'année précédente.

Au fil de leur parcours d'exportation, les entreprises peuvent avoir besoin d'un fonds de roulement, de modalités de remboursement avantageuses pour leurs acheteurs ou d'une protection contre les risques internationaux. Nos **produits de financement et d'assurance** traditionnels répondent depuis longtemps à ces besoins, surtout chez les PME. Nos solutions de fonds de roulement, le Programme de garanties d'exportations (EGP) et les programmes d'assurance et de cautionnement de contrats, offerts en partenariat avec les banques du pays, aident les PME canadiennes à obtenir le soutien financier dont elles ont besoin pour renforcer leurs capacités et vendre à l'étranger. De même, nos solutions d'assurance crédit contribuent grandement à donner aux entreprises la confiance dont elles ont besoin pour acquérir de nouveaux acheteurs, accorder des modalités de paiement concurrentielles et accéder à un fonds de roulement supplémentaire.

En 2019, en collaboration avec deux partenaires bancaires, nous avons lancé une version simplifiée et normalisée de l'EGP : le Programme de prêts à l'expansion internationale (PPEI). S'adressant spécialement au segment négligé des petits exportateurs, le PPEI met à profit les circuits de distribution des banques, ce qui nous aide à servir plus de PME en complément au secteur privé. Nous prévoyons établir trois nouveaux partenariats bancaires dans le cadre du PPEI en 2020, et nous discutons actuellement avec les huit plus grandes institutions financières canadiennes. Nous continuerons de développer ce programme durant la période de planification.

Au début de la crise économique de 2020 découlant de la COVID-19, nous avons travaillé de concert avec le gouvernement du Canada et d'autres membres du conseil responsable du Programme de crédit aux entreprises (PCE) pour mettre en œuvre le Plan d'intervention économique pour répondre à la COVID-19. Dans le cadre de ce plan, nous avons mis à profit nos programmes de garantie de prêt existants (EGP et PPEI) pour répondre aux besoins de liquidités des PME en lançant la Garantie – PCE, qui permet à nos institutions financières partenaires d'obtenir facilement et sans heurt des garanties sur les prêts admissibles. De l'information supplémentaire sur la Garantie – PCE se trouve à l'appendice X.

Notre façon de faire

La façon dont nous offrons nos services est tout aussi importante que notre proposition de valeur. Comme les banques canadiennes constituent déjà le fournisseur principal de solutions financières de la plupart des PME exportatrices, collaborer avec nos partenaires du secteur privé (banques, courtiers et assureurs) dans l'élaboration de programmes comme le PPEI s'avère la façon la plus efficace de rejoindre plus de PME et de générer plus de retombées pour l'investissement et le commerce au Canada. La Garantie – PCE nous a permis de renforcer nos relations avec nos partenaires du secteur privé pour rejoindre plus de PME canadiennes. Afin d'étendre encore plus notre rayonnement auprès de ces dernières, nous mettrons davantage à profit nos relations et continuerons d'améliorer nos produits de garantie.

Nous sommes aussi à la recherche de nouveaux prêteurs et soutenons maintenant Shopify Capital, ce qui lui permet d'accorder des prêts d'aussi peu que 200 \$ à plusieurs centaines de microentreprises canadiennes qui ont une boutique Shopify. Tout au long de la période de planification, nous explorerons les possibilités de concevoir des produits financiers en collaboration avec nos partenaires du secteur privé.

Pour des raisons d'échelle et d'efficacité, la plupart de notre contenu et de nos services du savoir sont fournis par l'intermédiaire de notre canal numérique afin de satisfaire aux attentes des PME, qui veulent des solutions rapides, conviviales et faciles d'accès. En 2019, nous avons lancé MonEDC sur edc.ca, qui permet aux utilisateurs de créer un profil unique pour accéder à tous nos services du savoir. Dans les neuf premiers mois de 2020, plus de 18 000 comptes MonEDC ont été créés, dont environ 14 000 par des entreprises canadiennes, et le reste par des courtiers, banquiers et employés gouvernementaux.

Au cours de la période de planification, nous ajouterons d'autres produits et services à MonEDC pour en faire le cœur de l'expérience client d'EDC. Les utilisateurs y trouveront le solde de leur compte et du contenu sur mesure pour leur entreprise et pourront y gérer leurs paiements, leurs primes, leur profil d'utilisateur et leurs produits financiers dans le cadre d'une expérience numérique intégrée et uniforme.

Comptant plus de 4,2 millions d'entreprises,¹ le segment des micro et petites entreprises représente 99 % des entreprises canadiennes. Il regroupe un bassin diversifié tourné vers l'innovation et prêt à saisir des possibilités de croissance. D'ailleurs, son potentiel commercial encore inexploité est estimé à 8,5 milliards de dollars. Nous répondrons à leurs besoins uniques au moyen de solutions simples, rapides et accessibles en normalisant et en automatisant notre gamme de services, notamment par l'intermédiaire d'une approche de gros conçue spécifiquement pour ce segment. La numérisation sera essentielle pour maintenir notre clientèle actuelle et préparer la voie à de futures expansions.

¹ Statistique Canada (juin 2020)

Groupes sous-représentés dans le commerce

Conscients des obstacles qui jonchent la route de nombreux groupes sous-représentés dans le commerce international, nous entendons leur offrir un meilleur service. Nous établirons de nouvelles relations et renforcerons notre soutien aux entreprises détenues et dirigées par des femmes, des Autochtones, des membres de la communauté LGBT+ de même que des personnes noires, de couleur ou handicapées.

Nous continuerons d'améliorer nos méthodes pour déterminer et divulguer le nombre de clients servis par l'ensemble de nos canaux, particulièrement au sein des groupes sous-représentés, et de faire connaître l'exportation et la façon dont nos connaissances et nos solutions financières peuvent aider les entreprises à accéder à de nouveaux marchés et à du capital pour croître à l'étranger.

Femmes en commerce

En tant que participante à la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement du Canada, EDC a fait d'importants progrès vers l'atteinte de son objectif de servir plus d'entreprises détenues et dirigées par des femmes dans leurs parcours d'exportation. En effet, nous avons soutenu plus de 450 d'entre elles au moyen de nos connaissances et de nos solutions financières, et facilité des affaires représentant plus de 1,5 milliard de dollars. Nous continuerons d'encourager notre équipe de ventes directes à desservir ce segment de marché tout au long de la période de planification et miserons sur notre écosystème pour rejoindre plus d'entrepreneures.

Voici certaines de nos priorités :

- Prendre des mesures pour rejoindre plus d'entreprises détenues et dirigées par des femmes :
 - Approfondir la collaboration avec nos partenaires stratégiques et institutions financières partenaires qui se sont fixé des objectifs en matière de diversité.
 - Travailler avec le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat pour fournir de la formation particulière et des points d'accès à de l'information sur l'exportation et les ressources d'EDC à nos partenaires et aux agences de développement qui offrent des services aux entrepreneures, et ainsi renforcer les capacités au sein de l'écosystème.
- Créer une communauté pour mettre en relation les entreprises détenues et dirigées par des femmes qui font ou cherchent à faire du commerce par l'intermédiaire de forums en ligne, en tirant parti de nouveaux outils de communication pour approfondir nos relations avec les entrepreneures.
- Poursuivre l'exécution de la stratégie fructueuse du Programme d'investissement pour les femmes en commerce, qui a récemment été bonifié et représente maintenant 100 millions de dollars, et aider davantage de femmes désireuses d'investir à réaliser tout leur potentiel.
- Améliorer notre compréhension des réalités commerciales pour les entrepreneures associées à d'autres facteurs identitaires, comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et le handicap afin d'appliquer une approche intersectionnelle pour rendre nos solutions plus accessibles.
- Procéder à une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) à propos de nos solutions financières pour évaluer comment les groupes issus de la diversité perçoivent leurs interactions avec EDC.

Entreprises autochtones

Les populations autochtones – un des groupes affichant la plus forte croissance démographique au Canada – sont un pilier de la réussite économique du pays. Les entreprises autochtones constituent une communauté diversifiée et novatrice active dans tous les secteurs; on estime leur nombre à 56 000 et leur apport à l'économie à plus de 30 milliards de dollars. C'est pourquoi nous sommes déterminés à les aider à explorer et à exploiter les différents débouchés qui existent à l'étranger, ainsi qu'à se développer. Nous avons donc investi dans une stratégie et un canal pour favoriser la croissance et établir des relations pour mieux soutenir les entreprises autochtones.

Notre stratégie englobe la communication, la sensibilisation, les connaissances, les solutions financières et les investissements dans les collectivités. Nous reconnaissons les besoins et les défis uniques des entreprises autochtones, en particulier celles détenues par des femmes, et travaillons avec les parties prenantes pour nous assurer que notre stratégie reflète le contexte historique et culturel unique dans lequel ces entreprises exercent leurs activités.

Voici certaines de nos priorités :

- Nous appuyer sur un protocole d'entente avec le Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et BDC pour soutenir la durabilité et la croissance des entreprises et entrepreneurs autochtones durant la pandémie de COVID-19 et la période de relance économique qui suivra. Nous travaillerons en collaboration pour faire connaître toute la gamme de produits de financement et les autres ressources disponibles et fournirons de la formation axée sur le renforcement des capacités liées au commerce international.
- Accroître notre présence au sein de l'écosystème de soutien aux entreprises autochtones et mettre à profit nos partenariats pour améliorer leur accès aux solutions et relations commerciales.
- Participer au fonds de croissance destiné aux Autochtones de l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) pour fournir du capital aux entreprises autochtones par l'intermédiaire des institutions financières autochtones.
- Faire connaître les exemples de réussites d'entreprises autochtones.
- Établir des relations avec les entreprises autochtones par l'intermédiaire de programmes comme le Programme d'accélération du commerce international et en enrichissant notre base de données sur les capacités de ces entreprises afin d'accroître les activités de jumelage.

Entreprises issues de la communauté LGBT+

Au Canada, on estime à 140 000 le nombre d'entreprises détenues par des membres de la communauté LGBT+. L'apport économique de ce marché est donc en pleine croissance.

Misant sur notre partenariat avec la Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada, le seul organisme au pays habilité à certifier qu'une entreprise est une entreprise LGBT+, nous continuons à nous familiariser avec les défis auxquels fait face cette communauté et entendons éliminer les obstacles et renforcer notre soutien à ce milieu d'affaires important. Nous continuerons de consolider nos relations avec cette communauté tout au long de la période de planification.

Voici certaines de nos priorités :

- Améliorer nos objectifs d'affaires liés au segment LGBT+ afin de servir cette communauté de manière plus proactive.
- Créer un programme avec des experts et porte-parole d'EDC en matière de diversité pour mobiliser les employés et les faire participer, tout en leur donnant l'occasion de représenter EDC lors d'événements externes.
- Bâtir une communauté du commerce pour les groupes sectoriels sous-représentés et de la diversité sur Facebook dans le but de créer un espace sûr et ouvert pour la création, le soutien et l'innovation. Nous miserons sur cette communauté pour raconter les réussites de ces groupes, les écouter et en apprendre davantage sur leurs défis commerciaux particuliers.

Diversité des fournisseurs

En 2020, nous avons pris des engagements à l'égard de la diversité et de l'inclusion, établissant des partenariats avec des organisations qui certifient les entreprises issues de la diversité afin de mettre en place un processus d'approvisionnement plus inclusif, et nous avons établi une compréhension de base de la diversité actuelle de notre chaîne d'approvisionnement. À l'avenir, nous viserons à rendre les occasions d'achats plus accessibles pour les fournisseurs issus de la diversité.

Nous mobiliserons davantage les conseils de certification dans le cadre d'événements pour élargir notre bassin de fournisseurs détenus par des femmes, des Autochtones, des personnes LGBT+ et d'autres personnes issues de la diversité.

3.1.3 MODERNISATION NUMÉRIQUE

Au vu des nouvelles réalités et des nouveaux défis découlant de la pandémie de COVID-19, il est prioritaire de renforcer nos capacités numériques.

En 2020, notre Bureau des services numériques a recueilli les commentaires d'employés, de clients et de partenaires pour guider l'élaboration d'une feuille de route qui nous aidera à exécuter notre stratégie d'entreprise à long terme et à mieux servir les entreprises canadiennes durant la phase de relance post-COVID.

Voici les faits saillants :

- Orientation-client améliorée – nous améliorerons nos capacités numériques pour répondre aux attentes du marché (clients, partenaires et actionnaire).
- Accès facile et rapide aux données pertinentes – nous donnerons à nos employés les moyens pour fournir des conseils et des résultats plus pertinents à la direction, au Conseil d'administration et à l'actionnaire, afin d'accroître la transparence et de faciliter la prise de décisions rapide et éclairée.
- Retombées importantes pour l'économie canadienne – nous élargirons notre soutien existant et concevrons un nouveau modèle d'affaires pour rejoindre plus d'entreprises, particulièrement les micro et petites entreprises et certains secteurs spécifiques comme celui des technologies de pointe.

Feuille de route numérique

L'amélioration de nos ressources et capacités numériques est une de nos grandes priorités pour mettre davantage l'accent sur les clients et sera une pierre angulaire de notre plan pour répondre aux besoins particuliers de chaque segment. Parmi les progrès réalisés dans la mise en place des fondements numériques, notons le remplacement d'anciens systèmes, le renforcement de la cybersécurité, l'augmentation de la capacité des infrastructures pour permettre à tous les employés de faire du télétravail dans l'avenir et le lancement de nouveaux produits liés à la COVID-19 avec nos institutions financières partenaires.

La crise actuelle a mis en lumière l'importance des capacités numériques, qui nous permettront de traiter dans des délais réduits un volume accru de transactions et d'accéder rapidement et facilement aux données nécessaires pour prendre des décisions éclairées, particulièrement durant la phase de relance.

La nouvelle normalité sera de plus en plus numérique pour nos clients, employés et partenaires, et nous devons être en mesure d'agir dans cet environnement pour servir plus d'entreprises canadiennes et demeurer en phase avec nos partenaires.

Afin de placer les clients au cœur de notre stratégie et d'organiser nos activités en fonction des segments, nous mettrons en place un plan numérique qui vise les objectifs suivants :

État actuel	État futur
Organisation de la gamme de produits qui peut masquer les nuances importantes entre les besoins des clients de différents segments.	Accent sur les segments de clientèle rendu possible par la formation d'« unités en aval » qui se concentrent sur les besoins et les occasions uniques liés à l'ensemble du parcours-client.
Distribution directe hautement personnalisée qui demande beaucoup d'efforts pour tous les clients et toute la gamme de produits.	Approche adaptée qui combine la distribution directe et de gros de manière simple et qui s'appuie sur les partenaires pour les transactions peu complexes, et sur un service et du soutien pour les clients des secteurs et segments stratégiques.
Ensemble complexe de produits hautement personnalisés , souvent conçus sur mesure et souscrits par des entreprises clientes de toutes tailles pour toute la gamme de produits.	Ensemble limité de produits normalisés habilités pour le numérique destinés aux micro, petites et moyennes entreprises et pouvant être adaptés aux comptes stratégiques et aux besoins spéciaux.
Expériences d'intégration asynchrones pour les différents clients et produits.	Processus d'intégration unique habilité pour le numérique qui n'a lieu qu'une fois dans l'entièreté de la relation des clients avec EDC, et qui s'appuie sur une application CRM utilisée dans l'ensemble de la Société.
Activités de prospection et d'accompagnement hautement manuelles basées sur des connaissances individuelles, qui ne sont soutenues ni recueillies par aucune plateforme de données à l'échelle de la Société.	Main-d'œuvre et expérience client basées sur les données et les analyses , qui tirent parti de l'intelligence institutionnelle et la renforcent au moyen d'une plateforme de données unique et solide à l'échelle de la Société, utilisée pour les ventes croisées, l'approfondissement des relations et le repérage des indicateurs liés aux champions mondiaux.

3.1.4 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

EDC a comme mandat d'aider les entreprises canadiennes à mener des activités sur des marchés parmi les plus difficiles au monde. Nous sommes conscients que les transactions et les projets que nous appuyons sont susceptibles de créer des risques environnementaux, sociaux et de crimes financiers, et que nous devons suivre un processus rigoureux afin de déceler, d'évaluer et de gérer ces risques.

Notre vision de la responsabilité et de la durabilité des entreprises (RDE) est d'aider les entreprises canadiennes à être internationalement reconnues comme des chefs de file en la matière, un avantage concurrentiel qui les aidera à réussir, tout en cultivant une société forte et équitable.

Pour orienter nos initiatives, nous avons établi un cadre de RDE. Celui-ci est formé de quatre piliers (Intégrité des entreprises, Environnement et population, Notre lieu de travail et Nos collectivités), qui sont associés à des priorités et à des indicateurs de rendement clé. Nous avons intégré les six Objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies les plus pertinents pour nos activités, soit les sphères où nous pouvons réellement agir.

Intégrité des entreprises

La corruption et les pots-de-vin faussent les échanges, nuisent à la libre circulation des biens et services et entravent la croissance économique, d'où la place centrale qu'occupe depuis toujours la lutte contre ces fléaux dans notre stratégie de RDE. Nous continuons de soutenir les efforts du Canada et des autres grandes nations commerçantes pour lutter contre la corruption et se conformer à la Recommandation sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public émise par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Nous continuerons également de soutenir la délégation canadienne à l'OCDE en contribuant et en participant aux discussions sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, ainsi qu'en honorant nos engagements bonifiés.

Notre *Code de conduite* énonce notre engagement à ne pas appuyer sciemment les transactions facilitées par l'offre ou la remise d'un pot-de-vin. Notre *Politique sur les crimes financiers* définit les éléments du programme de contrôle préalable qui garantit le respect de cet engagement et de nos engagements généraux en matière de prévention, de détection et de dissuasion liées aux crimes financiers. Tous les employés sont tenus de suivre la formation annuelle liée au *Code de conduite* d'EDC et de fournir une attestation à cet égard. En 2019, tous les employés concernés ont reçu une formation sur les améliorations au Programme des crimes financiers qui s'appliquent à eux, et tous les nouveaux clients ont reçu une lettre du chef de la direction d'EDC sur les lois anti-corruption du Canada et la réduction des risques de corruption et de pots-de-vin.

En 2017, le Conseil d'administration a approuvé notre nouvelle *Politique sur les crimes financiers*, qui a remplacé nos Lignes directrices sur la lutte contre la corruption par un Programme des crimes financiers global. Ce dernier aborde les risques liés à la corruption, aux pots-de-vin, au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, à la fraude externe et aux sanctions économiques. Voici quelques faits saillants :

- portée élargie des lignes directrices et procédures écrites au sein d'une structure de gouvernance des politiques plus solide;
- méthodes de collecte et normes de confirmation des données améliorées pour accroître la précision du filtrage des contreparties et des transactions et de l'évaluation des risques;
- uniformisation des processus de filtrage et d'évaluation des contreparties et des transactions au moyen d'un outil automatisé d'évaluation des risques qui dépiste les indicateurs de risque de manière cohérente et déclenche systématiquement l'application de contrôles préalables accrus par nos experts;
- normes améliorées de signalement des risques aux échelons supérieurs;
- surveillance continue des contreparties et des transactions;
- formation générale sur les crimes financiers pour tous les employés, et formation sur mesure pour les employés spécialisés.

En appliquant ces éléments tôt dans la relation, nous pouvons connaître davantage nos clients potentiels dès le départ et, dans certains cas, aider des entreprises canadiennes à mieux comprendre et gérer les risques de crimes financiers qui les guettent.

7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE



13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES



ENVIRONNEMENT ET PERSONNES

- Prendre des mesures concernant les occasions et les risques liés aux changements climatiques
- Respecter les droits de la personne
- Contribuer à la capacité concurrentielle de nos clients en encourageant les bonnes pratiques E&S

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES

- Mettre en œuvre une approche rigoureuse pour lutter contre les crimes financiers
- Faire preuve de probité, d'intégrité et de transparence dans l'exercice de nos activités

5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



NOTRE LIEU DE TRAVAIL

- Inspirer nos employés
- Cultiver la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail
- Implanter une culture d'affaires durable et responsable dans toute la Société

9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



NOS COLLECTIVITÉS

- Soutenir les causes que nos employés ont à cœur pour rendre les collectivités plus fortes
- Mettre à profit nos aptitudes et notre expertise pour innover et avoir une incidence sociale positive

17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



La RDE à EDC

Nous voulons que les entreprises canadiennes soient reconnues internationalement **COMME DES CHEFS DE FILE EN MATIÈRE DE PRATIQUES COMMERCIALES RESPONSABLES ET DURABLES**, afin de leur donner l'avantage concurrentiel dont elles ont besoin pour réussir à l'étranger.

VISION D'EDC

EDC est le chef de file pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à **PERCER, CROÎTRE ET RÉUSSIR** à l'étranger.

Un objectif essentiel de la transformation de notre stratégie de RDE est de renforcer la responsabilité et l'intégrité à l'échelle de l'organisation. Cela comprend de la formation enseignant aux employés de première ligne à discuter avec les clients de pratiques durables et responsables, à réduire notre exposition aux risques et à promouvoir la RDE en tant qu'avantage concurrentiel. Nous continuons d'utiliser notre nouvel outil automatisé d'évaluation du risque, et le personnel de la souscription et du développement des affaires soumet toutes les transactions à un contrôle préalable de base qui porte sur une multitude de risques liés à l'intégrité des entreprises. En présence d'indicateurs de risque exigeant une diligence raisonnable accrue, notre équipe envisage des mesures d'atténuation du risque.

Nous continuons d'investir dans le Programme des crimes financiers et de l'actualiser sur le plan technologique, et d'améliorer nos politiques et pratiques conformément aux normes internationales et aux pratiques exemplaires. En 2020 et en 2021, nous mettrons en œuvre le Programme des crimes financiers à plus grande échelle.

Environnement et personnes

Nous aidons les entreprises canadiennes de toutes tailles à diversifier leurs activités en explorant de nouveaux marchés plus risqués, et l'Équipe de gestion des risques environnementaux et sociaux (GRES) travaille à repérer et à gérer les risques et les répercussions liés aux transactions de nos clients et, au besoin, offre des conseils et suit les progrès par rapport aux plans ou aux recommandations.

Nous nous imposons des normes environnementales et sociales rigoureuses. Nous évaluons et révisons nos politiques régulièrement pour nous assurer qu'elles sont pertinentes et alignées sur les cadres internationaux, dont les Approches communes de l'OCDE, les Principes de l'Équateur et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU.

Basées sur ces cadres et sur des consultations avec des spécialistes et des parties prenantes, nos politiques de GRES guident notre approche de la protection de l'environnement et des populations, et les décisions que nous prenons à l'interne concernant les transactions que nous appuyons. Nous avons récemment terminé l'examen de 2018-2019 de nos politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux existantes, qui visait à garantir que nos politiques et processus sont conformes aux pratiques exemplaires. L'examen a été alimenté par des consultations avec des entreprises, des agents de sécurité de la Société, nos partenaires et le gouvernement, et il a produit les résultats suivants :

- *Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux (GRES)* mise à jour
- *Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale* mise à jour
- Nouvelle *Politique sur les changements climatiques*
- Nouvelle *Politique sur les droits de la personne*
- Remaniement et nouveau nom pour la *Politique sur la transparence et la divulgation*

Nous nous concentrerons sur la mise en œuvre des engagements de la politique pris à la suite du dernier examen en adaptant notre approche de gestion des risques aux pratiques exemplaires en évolution du secteur et en faisant preuve de plus de transparence.

Nous continuerons également à exercer un rôle influent dans l'industrie et auprès des organismes de normalisation comme le groupe de spécialistes de l'environnement et des enjeux sociaux de l'OCDE et les Principes de l'Équateur. En plus de participer à plusieurs groupes de travail de l'Association des Principes de l'Équateur et de coprésider son groupe de travail sur les changements climatiques, nous nous sommes joints à son comité directeur en 2020 pour aider à façonner son approche de gestion et à infléchir son orientation stratégique.

Droits de la personne

Notre *Politique sur les droits de la personne*, publiée en 2019, fait en sorte que nos engagements publics reflètent les progrès réalisés en ce qui a trait à nos processus de contrôle préalable liés aux droits de la personne et à nos efforts pour aligner nos pratiques sur les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Nous continuons de mettre en œuvre les engagements décrits dans le plan d'exécution 2019-2022 de la politique. Les progrès accomplis sont décrits dans notre Rapport annuel.

Au cœur de notre *Politique sur les droits de la personne* se trouve notre engagement de gérer les répercussions sur les droits de la personne des transactions que nous soutenons. Nous élaborons actuellement des principes qui favoriseront la concrétisation de ces engagements, avec l'aide d'un consultant externe (Shift, le principal centre d'expertise consacré aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme).

Ces démarches nous aideront à nous conformer aux pratiques exemplaires du secteur, en plus d'orienter notre approche de gestion des risques et de prise de décisions en matière de droits de la personne et de clarifier celle-ci auprès de nos parties prenantes. Au cours de la période de planification, nous mobiliserons davantage nos parties prenantes autour des enjeux liés aux droits de la personne et rendrons des comptes sur nos résultats en la matière dans notre Rapport annuel et sur notre site Web.

Soutien à la lutte aux changements climatiques

Étant donné l'évolution rapide de la conjoncture mondiale sous l'effet des changements climatiques, nous entendons jouer un rôle de chef de file en ce qui a trait au soutien des entreprises canadiennes dans la transition vers un avenir sobre en carbone. Nous prévoyons y arriver en maintenant un engagement continu envers le secteur canadien de l'énergie et en favorisant la divulgation, les efforts de transition et l'innovation, en phase avec l'objectif national de zéro émission nette d'ici 2050.

En 2019, se concentrant sur son portefeuille de financement, EDC s'est fixé comme cible de réduire de 15 % sur cinq ans son exposition aux secteurs dont l'intensité carbonique est la plus grande, par rapport au point de référence du 31 décembre 2018. Nous nous attendons maintenant à ce que cette exposition descende à 18,9 milliards de dollars en 2023 (comparativement à 22,2 milliards en 2018), soit une baisse d'environ 3,3 milliards sur cette période de cinq ans. Des détails sur cette cible se trouvent dans notre Rapport annuel publié en avril 2020.

Au cours de la période de planification, nous prévoyons peaufiner davantage nos cibles de carbone afin qu'elles soient basées sur la science, s'appliquent à moyen et à long terme et soient alignées sur l'engagement du Canada à atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Outre sa pertinence pour la gestion des risques liés aux changements climatiques associés à nos activités, cette cible représente une occasion pour nous d'établir des paramètres pour aider différents secteurs à augmenter le rendement des émissions, tout en reconnaissant que chaque secteur doit tracer sa propre voie vers un avenir sobre en carbone. Notre cible continue de tenir compte du rôle important que doivent assumer les secteurs à forte intensité de carbone dans la transition vers une économie sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques, conformément aux principes qui sous-tendent notre *Politique sur les changements climatiques*.

Ainsi, nous étudierons de nouvelles méthodes de mesure des GES et d'établissement de cibles qui conviennent bien au secteur financier, comme celles du Partnership for Carbon Accounting Financials et de l'initiative Science-Based Targets, ainsi que des outils comme celui du suivi des capitaux de transition de l'Accord de Paris (PACTA). Nous continuerons à faire des divulgations et à nous conformer aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC), y compris en ayant recours aux analyses par scénario.

Durant la crise de la COVID-19, EDC doit mobiliser du soutien pour les entreprises canadiennes. Nous aurons de ce fait l'occasion de nouer des relations de confiance durables avec des entreprises à forte intensité de carbone et d'user de notre influence pour accélérer la transition énergétique. Pour ce faire, nous devons entre autres encourager l'adoption de pratiques de divulgation en matière de changements climatiques conformes aux recommandations du GIFCC.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons nos efforts pour intégrer les risques liés aux changements climatiques dans les processus de contrôle préalable des transactions. À mesure que nous peaufinerons notre approche d'établissement de cibles liées aux changements climatiques, nous solliciterons l'avis de parties prenantes internes et externes et ajusterons nos processus en conséquence pour favoriser l'atteinte des objectifs généraux du Canada en la matière.

En tant que coprésidente du Groupe de travail sur les changements climatiques de l'Association des Principes de l'Équateur, EDC a travaillé avec d'autres institutions financières adhérant aux Principes de l'Équateur (EPFI) à affiner l'intégration des risques liés aux changements climatiques à la nouvelle version du Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux des Principes de l'Équateur pour les transactions relatives à un projet. La version 4 des Principes de l'Équateur (EP4), que nous avons mis en œuvre le 1^{er} juillet 2020, comprend des exigences de divulgation mises à jour, et fournit aux EPFI des critères précis pour la prise en compte des risques physiques et de transition liés au climat. Nous continuerons d'appuyer les Principes de l'Équateur en mettant en œuvre l'EP4 tout au long de la période de planification.

Nous avons aussi bonifié notre soutien aux entreprises propres et sobres en carbone en 2019. En août 2019, nous avons émis notre cinquième obligation verte, évaluée à 500 millions de dollars. Les fonds recueillis grâce à cette obligation verte ont financé près de 30 transactions dans une multitude de secteurs, pour une valeur de plus de 2 milliards de dollars, qui ont contribué à la protection de l'environnement ou à l'atténuation des changements climatiques, ce qui devrait prévenir l'émission de 4,1 millions de tonnes de CO₂.

Notons qu'EDC est le plus important fournisseur de solutions financières pour les entreprises canadiennes de technologies propres qui veulent exporter. En 2019, nous avons servi 227 entreprises – contre 52 en 2012 – pour un total de 2,5 milliards de dollars en activités facilitées. Nous avons aussi fourni 100 millions de dollars en financement lié au climat pour donner suite à l'engagement du gouvernement du Canada dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, principalement en appuyant des transactions sobres en carbone ou soutenant l'atténuation des changements climatiques dans les pays en développement. Nous continuerons de soutenir les entreprises propres et sobres en carbone tout au long de la période de planification.

3.2 CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien au pays. Tout au long de la période de planification, nous veillerons à appliquer l'approche « Équipe Canada » en travaillant de près avec des partenaires gouvernementaux clés, y compris le SDC, la Banque de développement du Canada (BDC), Financement agricole Canada (FAC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et Technologies du développement durable Canada (TDDC).

Les enjeux prioritaires à court terme sont notamment la réponse à la COVID-19 et les efforts de relance, la production de rapports transparents, le soutien de secteurs spécifiques et le soutien des PME et des groupes sous-représentés. À plus long terme, les priorités sont le retour à la diversification, le soutien des moyennes entreprises, qui sont le moteur de l'économie canadienne, des efforts de collaboration et des services harmonieux destinés aux exportateurs et l'adaptation de notre approche au risque dans le but de soutenir plus d'entreprises et de contribuer à la croissance économique.

Ces priorités reposent sur un engagement à la collaboration au sein du portefeuille commercial. À cet égard, nous sommes fiers d'avoir été invités à présider le groupe de travail du ministre sur les affaires, l'économie, le commerce et la relance, qui réunit toutes les organisations partenaires du portefeuille commercial pour promouvoir la collaboration et l'innovation dans le but de créer des débouchés pour les entreprises canadiennes. Les initiatives de collaboration sont abordées dans diverses parties du plan et aux appendices X (COVID) et I (priorités de l'actionnaire).

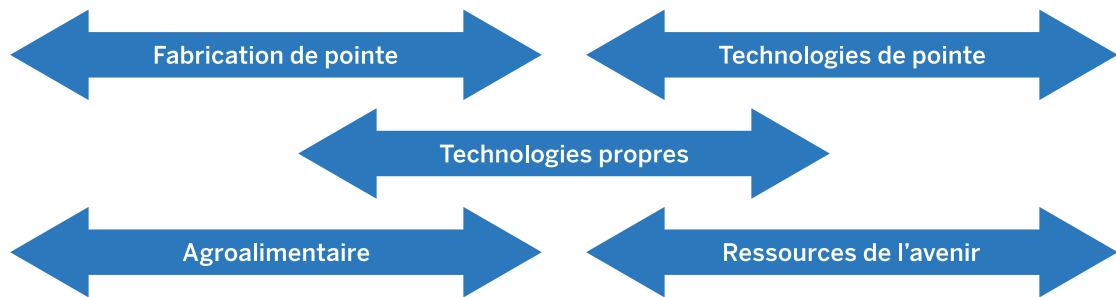
La collaboration accrue avec nos partenaires dans le contexte de la crise a mis en relief la nécessité du partage des données et des renseignements. Conformément à la lettre du 26 mars 2020 de la ministre Ng, EDC produit des rapports trimestriels (depuis août 2020) qui font état de ses résultats par rapport aux objectifs et aux priorités du gouvernement.

Nous avons intégré pleinement les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance dans nos activités et avons hâte de soutenir le gouvernement dans le renouvellement de sa Stratégie relative à la conduite responsable des entreprises.

De plus, les économies qui ne font pas partie de l'OCDE et ne se conforment pas à son Arrangement sur les Crédits à l'exportation sont devenues des fournisseurs de plus en plus importants de crédits à l'exportation, ce qui perturbe davantage les règles du jeu uniformes établies par l'accord, poussant certains de ses participants à réclamer sa modernisation. En tant que membre de la délégation canadienne à l'OCDE, dirigée par nos contreparties à AMC et au ministère des Finances, EDC soutiendra le gouvernement du Canada dans ses efforts visant à empêcher que les entreprises canadiennes se trouvent dans une situation de désavantage concurrentiel.

3.3 SOUTIEN SECTORIEL

EDC a commencé à envisager les secteurs sous un nouvel angle, délaissant la perspective verticale traditionnelle pour prendre en compte les capacités horizontales émergentes et les débouchés internationaux. Cette approche l'a menée à retenir les secteurs prioritaires suivants en ce qui a trait à la capacité concurrentielle canadienne :



Ces secteurs prioritaires intègrent une perspective multisectorielle de l'expertise et de l'innovation canadiennes, qui transcende les secteurs verticaux traditionnels et permettra à EDC de se concentrer sur les occasions émergentes offrant un haut potentiel de croissance. Pour ce faire, nous devons comprendre les grappes et les écosystèmes canadiens pertinents, y compris leurs accélérateurs et leurs entreprises d'attache, et nous tirerons parti du travail des tables sectorielles stratégiques du gouvernement sur les supergrappes. Nous combinerons cette approche à notre connaissance des débouchés internationaux et à des renseignements en temps réel sur les priorités émergentes des marchés, notamment sur les relations stratégiques avec les décideurs des réseaux de clients. Nous miserons sur nos investissements prévus dans le numérique et notre réseau de partenaires fédéraux et du secteur privé pour faciliter la croissance économique par le commerce. De l'information supplémentaire sur ces secteurs et sur le soutien d'EDC se trouve à l'appendice XI.

3.4 PARTENARIATS ET COLLABORATION

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'importance des partenariats et de la collaboration avec le secteur financier canadien, les ministères fédéraux et provinciaux, les groupes de parties prenantes, le secteur privé et les entreprises canadiennes pour réagir et nous adapter aux défis économiques.

Nous n'aurions pas pu lancer la Garantie – PCE et les programmes de soutien liés à la COVID sans la vitesse, l'agilité et la coopération essentielle de nos institutions financières partenaires et du gouvernement. Nous avons mis à profit nos relations déjà solides pour mettre en œuvre le programme CUEC par l'intermédiaire de 233 banques et coopératives d'épargne et de crédit partenaires. Qui plus est, ces partenaires ont joué un rôle essentiel en nous relayant des renseignements sur les marchés et des commentaires qui nous ont permis d'adapter nos programmes et les critères des produits afin d'en réduire la complexité et d'aplanir les obstacles pour mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

Au cours de la période de planification, nous explorerons de nouvelles façons de mobiliser nos partenaires pour rejoindre beaucoup plus d'entreprises canadiennes et repenser la prestation de nos services, particulièrement pour le segment des micro et petites entreprises.

Canal bancaire

En partenariat avec les institutions financières canadiennes, nous avons fourni des solutions de fonds de roulement à plus de 3 200 clients, cette catégorie ayant affiché une croissance annuelle moyenne de plus de 20 % au cours des quatre dernières années, ce qui a permis d'acquérir plus de 330 clients, une hausse de 20 % sur la même période.

En début de pandémie, nos partenariats nous ont permis d'introduire de nouveaux produits sur le marché en un temps record, y compris la Garantie – PCE, pour soutenir les entreprises canadiennes durant la crise. Depuis le lancement de la Garantie – PCE, nous avons tissé des liens avec plus de 60 nouvelles institutions financières. Nous avons aussi amorcé des collaborations avec de nouveaux services au sein de nos institutions financières partenaires, y compris ceux consacrés aux petites entreprises, aux entreprises du marché intermédiaire et aux grandes entreprises, saisissant cette occasion de rejoindre plus d'exportateurs canadiens de toutes tailles.

Dans l'avenir, nous continuerons de nouer des relations avec des institutions financières pour mieux servir les exportateurs canadiens.

Canal des alliances stratégiques

Le canal des alliances stratégiques cherche à conclure des partenariats avec un éventail diversifié d'organisations axées sur l'exportation : sociétés d'État, cabinets de comptabilité en ligne, spécialistes en logistique et expéditeurs, fournisseurs de devises, associations professionnelles, etc.

Des alliances stratégiques avec des organisations comme BDC, le SDC, FAC, MaRS Discovery, Google Canada et Start-Up Canada nous ont aidé à acquérir des clients, à renforcer notre présence numérique et à augmenter notre visibilité sur les marchés. Au mois de juin 2020, nous avons servi 946 clients des solutions financières et 3 331 clients du savoir, ce qui a débouché sur l'acquisition de 673 clients du segment des petites entreprises et de 2 449 clients du savoir.

Au cours de la période de planification, nous continuerons de renforcer nos alliances existantes et d'explorer les occasions de concevoir des solutions novatrices pour les entreprises canadiennes, particulièrement les PME.

Organismes gouvernementaux

Dans le cadre de notre engagement visant l'application d'une approche « Équipe Canada » pour favoriser le commerce canadien, nous avons établi des alliances stratégiques avec des partenaires fédéraux importants dans l'écosystème commercial, lesquelles nous permettent de tirer parti des capacités de chacun. Nous renforcerons ces alliances dans le cadre de notre rôle de président du groupe de travail du ministre sur les affaires, l'économie, le commerce et la relance. Ayant pour mandat de stimuler le commerce et la diversification des entreprises canadiennes au moyen de collaborations synergiques et novatrices au sein du portefeuille, ce groupe cherchera différents moyens de mettre à profit les forces de ses partenaires.

Service des délégués commerciaux (SDC)

Notre partenariat avec le SDC continue de s'épanouir. EDC et le SDC ont récemment signé un protocole d'entente renouvelé pour élargir les sphères de coopération stratégiques et ainsi contribuer à la réalisation de leur mandat de procurer de la valeur aux exportateurs canadiens, des initiatives qui s'inscrivent dans les efforts déployés l'année précédente pour mettre au point des formations, un protocole de recommandation et des lignes directrices claires sur l'échange d'informations et la collaboration. Ces initiatives comprennent la recommandation de clients au programme CanExport du SDC, des formations et la gestion commune des relations avec les clients.

Nous continuerons de chercher d'autres moyens d'approfondir notre partenariat et d'appuyer l'orientation du budget 2018, qui consiste à peaufiner « la plateforme de soutien à l'exportation, notamment en simplifiant et en améliorant l'expérience client du Service des délégués commerciaux, d'Exportation et développement Canada et d'autres partenaires fédéraux ». Durant la période de planification, nous travaillerons avec le SDC pour accroître notre collaboration.

En 2020, le SDC a participé à huit webinaires d'EDC, dont plusieurs sur des sujets liés à la COVID-19, et en a fait la promotion, et notre Équipe d'aide à l'exportation a recommandé les services du SDC à 518 entreprises canadiennes. Nous continuons de communiquer avec les entreprises qui ont participé au programme CanExport du SDC afin de déterminer comment EDC pourrait leur prêter main-forte. Dans l'avenir, nous prévoyons établir des indicateurs de rendement clé et des comportements connexes en matière de collaboration afin d'améliorer le suivi et d'augmenter le nombre des recommandations croisées.

Financement agricole Canada (FAC)

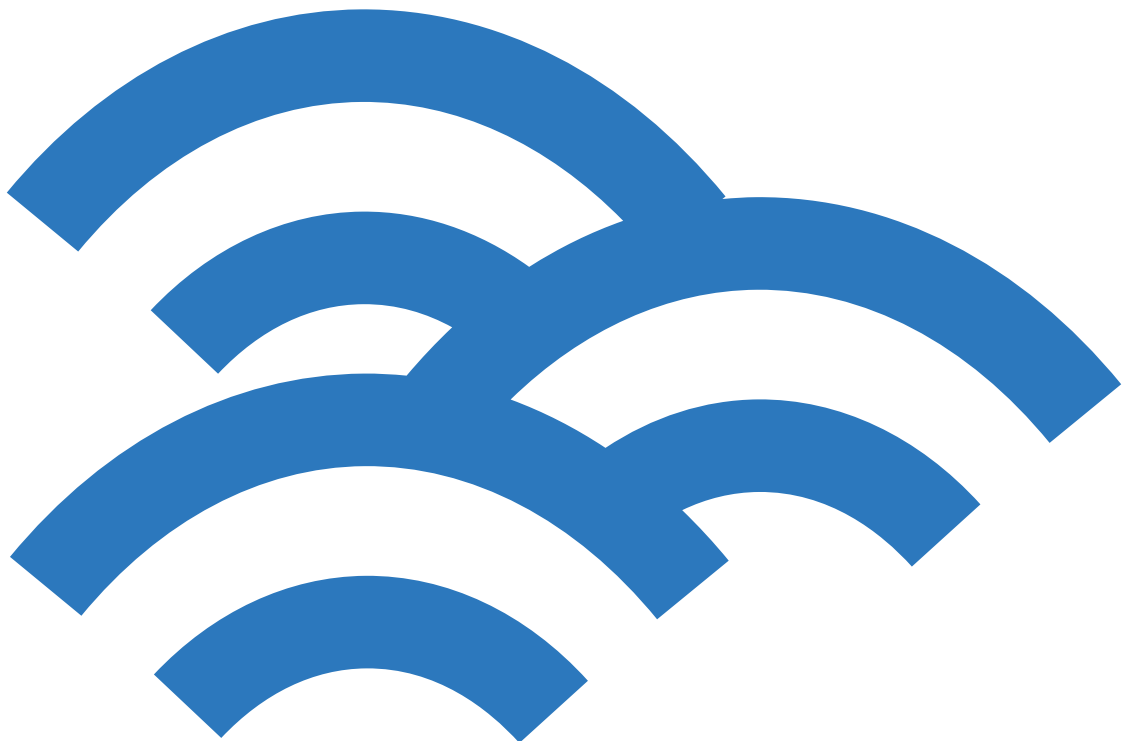
Notre collaboration actuelle avec FAC passe principalement par les recommandations croisées, y compris pour le Programme de garanties d'exportations (EGP) que l'organisation propose à ses clients. Nous explorons aussi d'autres initiatives pour appuyer le secteur de l'agroalimentaire et les agroentreprises dans leur parcours de croissance et lors de la reprise post-COVID. Par ailleurs nous collaborons pour soutenir les produits agroalimentaires canadiens novateurs et intersectoriels, comme ceux de l'entreprise Merit Functional Foods à Winnipeg. De concert avec FAC et le SDC, nous avons donné à celle-ci le soutien dont elle avait besoin pour bâtir des installations de calibre mondial spécialement adaptées et servant un but bien précis : l'extraction de protéines de pois et de canola de qualité alimentaire pour le secteur mondial des aliments et boissons.

Banque de développement du Canada (BDC)

L'alliance que nous avons conclue avec BDC permet à chaque organisation de mettre à profit l'expertise de l'autre pour mieux épauler les entreprises canadiennes dans leur parcours de croissance. En 2019, EDC et BDC ont lancé une deuxième solution conjointe, soit le programme de financement des bons de commande internationaux d'EDC-BDC. Semblable au programme des prêts aux entreprises technologiques lancé en 2018, cette solution consiste en une facilité de prêt conjoint direct pouvant aller jusqu'à 50 millions de dollars et permettant le financement des bons de commande, un soutien dont les jeunes PME ont grandement besoin pour exécuter des contrats internationaux. Ce programme comporte des indicateurs de rendement clés (IRC) et une formation destinée au personnel de première ligne. Nous continuerons d'approfondir notre collaboration par l'entremise d'un programme de recommandation réciproque.

Plus récemment, ce partenariat s'est avéré capital pour mettre en œuvre la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19 au moyen du Programme de crédit aux entreprises (PCE), conçu pour soutenir les entreprises canadiennes en ces temps exceptionnels.

Comme nous collaborons et harmonisons nos activités régulièrement, nos équipes ont été en mesure de mieux communiquer et coordonner leurs efforts pour conseiller les clients et travailler efficacement avec nos institutions financières partenaires. Parmi les exemples de collaboration entre EDC et BDC, notons les communications régulières entre leur haute direction respective, un nouveau programme de recommandation et des participations conjointes à des événements publics et à des webinaires. Nous continuons de collaborer étroitement pour soutenir les entreprises canadiennes tout au long de la relance.



Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

En 2020, EDC et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) ont collaboré pour mettre leur expertise et leurs réseaux au service des exportateurs canadiens en leur faisant connaître le nouveau Système canadien de déclaration des exportations (SCDE). Il s'agit d'un portail Web libre-service gratuit qui permet aux exportateurs et aux fournisseurs de services douaniers de soumettre leurs déclarations d'exportation directement à l'ASFC, remplaçant l'ancienne Déclaration d'Exportation Canadienne Automatisée (DECA). EDC a tiré parti de ses nombreux canaux externes, dont le Centre aide-export, pour aviser les exportateurs du changement et faire valoir les avantages du SCDE.

Misant sur les relations établies au sein de notre réseau d'assurance crédit, nous continuons d'explorer et de saisir des occasions de rejoindre plus d'entreprises. Les courtiers d'assurance, qui doivent répondre à la demande de solutions d'assurance crédit, jouent un rôle essentiel et comptent plus que jamais sur notre assistance. C'est pourquoi nous avons accordé la priorité aux efforts suivants :

- Bonifier notre proposition de valeur aux courtiers et aux clients;
- Simplifier les opérations et accroître notre capacité pour les affaires nouvelles;
- S'inspirer des commentaires des courtiers pour définir des initiatives d'amélioration de la pertinence et de l'expérience;
- Fournir aux courtiers des outils de vente nouveaux et modernisés et de la formation lors du lancement de nouveaux programmes.

Tout au long de la période de planification, nous continuerons de mobiliser de nouveaux courtiers et d'établir des partenariats avec eux.

3.5 RESSOURCES HUMAINES

Le succès de notre stratégie d'affaires durant la période de planification dépend d'une saine gestion de notre ressource la plus précieuse : nos employés. Notre stratégie d'affaires tracera la route du changement, mais ce sont nos employés qui le concrétiseront.

3.5.1 CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Les conséquences de la pandémie de COVID-19 continueront de changer la façon dont nous vivons, travaillons et jouons.

Notre réponse initiale à la pandémie était axée sur la sécurité et le bien-être des employés dans un contexte de charge de travail accrue et de perturbations de leur vie personnelle et familiale. Nous avons rapidement fait la transition vers le télétravail pour tous et fourni aux entreprises canadiennes des programmes de soutien liés à la COVID. Cette transformation de la manière de travailler et l'augmentation considérable du volume d'affaires ont nécessité des ajustements immédiats et continus. Afin que les principaux secteurs de la Société disposent de ressources adéquates, nous avons réaffecté des employés des secteurs non prioritaires afin d'accroître la capacité là où la demande était la plus importante. Nous avons aussi modifié nos programmes et nos pratiques de ressources humaines, y compris en ce qui a trait au recrutement, aux heures supplémentaires, aux congés, au leadership, aux mesures incitatives, au renforcement de l'esprit d'équipe et à l'intégration des nouveaux employés.

Nous avons aussi mis en place plusieurs programmes de bien-être, y compris des activités de conditionnement physique virtuelles et l'accès à des soins de santé virtuels et à d'autres ressources par l'intermédiaire de notre Programme d'aide aux employés et à leur famille. Nous avons lancé le bulletin La gestion à distance pour fournir aux leaders des outils et des ressources pratiques pour les aider à soutenir leurs employés. En plus des courriels habituels et des mises à jour dans l'intranet, les leaders ont enregistré des messages vidéo à leur domicile pour ajouter une touche personnelle en ces temps difficiles et faire preuve de transparence et de rapidité dans les communications.

Nos comportements ont aussi énormément changé, surtout dans le but d'accroître notre agilité, de renforcer notre esprit de décision et de favoriser la collaboration, l'orientation-client, l'innovation et l'empathie. Alors que nous amorçons la phase de relance et définissons notre « nouvelle normalité », nous tiendrons compte d'éléments supplémentaires à intégrer à notre culture. Cette expérience nous a aussi obligés à réfléchir à qui nous sommes en tant qu'organisation, à la manière dont nous voulons croître et à notre vision de l'avenir du travail à EDC.

3.5.2 TALENT

La pandémie de COVID-19 aura des conséquences durables sur nos stratégies et nos approches de gestion du talent.

Le télétravail a changé notre approche de recrutement – l'emplacement physique d'un candidat n'est plus un obstacle –, et nous embauchons maintenant partout au Canada pour la plupart des postes au pays. De même, l'accélération du télétravail à l'échelle mondiale rend les employés chevronnés d'EDC plus attrayants pour la concurrence.

Attirer et retenir les talents sera crucial à l'heure où nous nous préparons à l'économie post-pandémie. Nous devons veiller à proposer une expérience positive aux employés et à ce que nos programmes des ressources humaines soient inclusifs, flexibles et compétitifs.

3.5.3 RECONNAISSANCE DU BIEN-ÊTRE COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION DES EMPLOYEURS

Nous nous faisons un point d'honneur d'offrir à nos employés une expérience axée sur leur santé et leur bien-être. En plus du soutien donné en réponse à la COVID-19, notre programme de bien-être met à la disposition des employés des outils et des ressources pour maintenir de saines habitudes de vie au travail et à la maison. Dorénavant, nous entendons également mettre l'accent sur la santé mentale, notamment par des formations pour les leaders et les employés.

Mettre l'accent sur la santé et le bien-être des employés nous aidera à demeurer l'un des meilleurs milieux de travail au Canada.

3.5.4 CULTURE

En 2019, la présidente et chef de la direction, Mairead Lavery, a actualisé la structure organisationnelle afin de pousser plus loin notre culture de la responsabilité, de la transparence, de la responsabilité sociale des entreprises et de la gestion des risques. À mesure que nous planifierons pour l'économie post-pandémie, nous adapterons cette structure pour bien répondre aux besoins changeants de nos clients et parties prenantes.

La sensibilisation au risque continue d'être aspect important de notre culture alors que se poursuit la Transformation de la gestion des risques d'entreprise. Les employés de tous les échelons participent activement au repérage et à l'atténuation des risques. Selon le sondage éclair annuel, 85 % des employés comprennent nos pratiques en matière de risque et savent comment les appliquer, une hausse de 10 % par rapport à 2019. De plus, nous avons mis en place une Politique des Ressources humaines et plusieurs normes et lignes directrices mieux adaptées à nos nouvelles pratiques en matière de risque, et adopté un nouvel objectif visant l'ensemble de la Société, soit que la totalité des employés suive toutes les formations liées à la conformité. En 2020, ces formations obligatoires portaient notamment sur la protection des renseignements confidentiels, les délits d'initiés et l'atténuation des cyberrisques.

Comme il a été mentionné, la pandémie a remis en cause notre manière traditionnelle de travailler, ce qui a alimenté nos discussions sur l'« avenir du travail » et entraîné l'adoption de comportements favorisant l'agilité, l'esprit de décision, la collaboration, l'orientation-client, l'innovation et l'empathie. Dans l'avenir, cela nous donnera un avantage concurrentiel sur le plan de l'attraction de talents de la génération Z, car il ne fait aucun doute que la journée de travail flexible devient de plus en plus courante, et que la définition du « bureau » sera remise en question partout dans le monde.

D'autres avenues seront explorées et feront l'objet d'investissements : automatisation et numérisation des processus, requalification, réoutillage et réaffectation du personnel existant et recrutement de candidats dotés de nouvelles compétences et expériences.

Les leaders auront un rôle essentiel à jouer pour offrir à nos employés un lieu de travail célébrant la diversité et qui est inclusif et accueillant. En 2020, nous avons commencé à redéfinir le rôle des leaders à EDC, et nous mettrons en place des programmes pour aider ces derniers à acquérir les compétences, l'état d'esprit et les comportements nécessaires pour constituer un effectif plus agile et plus résilient.

En 2019, nous avons remplacé notre sondage biennal par le sondage éclair trimestriel pour recueillir des commentaires plus ciblés et à jour auprès des employés. Celui-ci nous a aidés à trouver des manières d'améliorer globalement l'expérience des employés. Nous avons d'ailleurs mené une édition spéciale du sondage portant sur notre réponse à la COVID-19, les communications, technologies et capacités connexes et les obstacles au travail et au bien-être de nos employés et de leurs familles. En outre, en réponse au mouvement La vie des Noirs compte, nous avons ajouté de nouvelles questions portant sur l'inclusion, la diversité et l'équité. Selon les derniers résultats, EDC continue de figurer dans le premier quartile au Canada, 88 % des répondants la recommandant comme un employeur de choix.

3.6 RISQUES

Nous sommes les experts du risque international – nous assumons et gérons les risques pour que nos clients, eux, puissent partir à la conquête du monde. Notre réussite repose sur l'aptitude de notre effectif à tirer parti de nos connaissances du commerce international pour assumer et gérer des risques importants. La gestion des risques ne se limite pas aux transactions financières : elle s'inscrit dans tout ce que nous faisons, pour que nous puissions protéger nos actifs, notre réputation et les intérêts des exportateurs canadiens avec qui nous travaillons.

Notre taxonomie des risques officialise, définit et classe les risques, assurant ainsi l'uniformité à l'égard de l'établissement des risques, de leur classement et des rapports les concernant. Elle permet à ceux qui participent à la détermination des risques de prendre en considération tous les types de risques qui pourraient nuire à nos objectifs, favorise la normalisation du vocabulaire lié aux risques et garantit le regroupement des renseignements sur les risques.

Voici les trois types de risques de notre taxonomie des risques :

- Risque stratégique : Risque à l'égard des objectifs stratégiques découlant de stratégies d'affaires inefficaces, d'une exécution déficiente des stratégies ou d'une réponse trop lente aux changements du contexte commercial.
- Risque financier : Risque lié à nos activités productrices de recettes et de financement.
- Risque opérationnel : Risques de pertes directes ou indirectes découlant d'un défaut attribuable à nos employés, processus ou systèmes, ou à des événements externes.

La taxonomie des risques fait l'objet d'un examen et d'une recommandation d'approbation par la haute direction.

Nous encourageons les discussions sur les risques dans les habitudes à l'échelle de l'organisation en nous servant d'outils de gestion des risques et de canaux définis de production de rapports, de sorte que la sensibilisation au risque fasse partie intégrante de nos processus décisionnels.

La haute direction évalue la gravité et la probabilité des pertes et dommages potentiels liés à chaque risque non financier (stratégique ou opérationnel). Les risques qui entraîneraient les répercussions les plus importantes ou qui sont les plus susceptibles de se matérialiser (compte tenu des contrôles et processus en place) sont jugés prioritaires.

Les risques financiers directement associés à nos services financiers et à nos activités générant des revenus sont surveillés au moyen d'indicateurs quantitatifs et regroupés en fonction de leurs répercussions sur les portefeuilles particuliers, les types de concentration, les groupes de produits ou l'ensemble de la Société.

En réponse à la pandémie, nous avons augmenté notre appétit pour le risque. Pour tenir compte de ce changement, nous avons élaboré un Énoncé en matière d'appétit pour le risque en temps de crise, en complément de notre énoncé de base. Il a été élaboré afin qu'il reflète les décisions prises en lien avec le Programme de crédit aux entreprises (PCE) et d'autres initiatives de soutien liées à la COVID.

3.7 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Voici un survol des indicateurs généraux pour la période de planification 2021-2025. Ces indicateurs orientent nos actions afin que nous remplissions notre mandat et créions de la valeur pour les entreprises canadiennes qui participent au commerce international. La réussite consiste à atteindre ou à dépasser la fourchette cible fixée pour chaque indicateur pour l'exercice. Nous communiquons les résultats réels au moyen de notre rapport annuel. Des prévisions détaillées et des renseignements sur les résultats se trouvent à l'appendice III.

Net Promoter Score (NPS)	Cet indicateur représente la satisfaction et la fidélité de nos clients et la probabilité qu'ils nous recommandent. Par rapport aux autres organisations, nous conservons une longueur d'avance et nous nous classons dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Nous prévoyons terminer l'année 2020 avec un NPS de 69,7 et maintenir cet indicateur entre 63,0 et 71,0 en 2021.
Transactions d'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE)	Le soutien des transactions d'IDCE fait partie intégrante de notre noyau principal d'activités et demeure vital pour l'économie canadienne. Vu la nature volatile de l'économie mondiale actuelle, établir une présence sur les marchés étrangers est une manière efficace pour les entreprises canadiennes d'atténuer les effets des mesures protectionnistes, nouvelles et existantes, qui perturbent les échanges commerciaux. Nous prévoyons que le nombre de transactions d'IDCE atteindra 650 d'ici la fin de 2020 (aucune variation d'une année sur l'autre) et avons établi une fourchette cible de 0 % à 10 % pour l'année 2021.
Transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux (SBC)	Nous attachons une grande importance au soutien des PME, tant sur les marchés développés que sur les marchés émergents. Nous entendons poursuivre sur cette voie durant la période de planification, conformément à l'objectif du gouvernement du Canada de faire augmenter les exportations de 50 % d'ici 2025. Nous prévoyons atteindre 6 918 transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux en 2020, et avons établi une cible de croissance de 2 % à 12 % pour l'année 2021.
Nombre de clients servis	<p>Cet indicateur représente le nombre d'entreprises uniques avec lesquelles EDC interagit sur une période de 12 mois.</p> <p>Nous prévoyons avoir servi 25 263 clients d'ici la fin de 2020 (11 440 clients des solutions financières et 13 823 clients des solutions non financières). Cette croissance est à mettre au compte de l'environnement commercial actuel qui stimule la demande pour les produits d'EDC et un engouement particulier pour ses produits du savoir.</p> <p>Pour 2021, nous nous attendons à ce que ce chiffre augmente pour se situer entre 26 000 (12 000 clients des solutions financières et 14 000 clients des solutions non financières) et 30 000 clients (14 000 clients des solutions financières et 16 000 clients des solutions non financières).</p>
Ratio de productivité	<p>Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité de notre utilisation des ressources. Il s'agit du ratio des charges administratives par rapport aux produits nets.</p> <p>Nous nous attendons à ce qu'il atteigne 34,3 % d'ici la fin de 2020, et se situe entre 43 % et 47 % en 2021, une hausse considérable par rapport à 2020 due principalement à l'augmentation des charges administratives découlant de nos investissements dans notre transformation numérique, dont nous récolterons les fruits dans les années à venir.</p>
Activités totales facilitées	Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions. Nous prévoyons finir l'exercice 2020 avec une valeur totale des activités facilitées de 104,6 milliards de dollars. Pour 2021, nous prévoyons que cette valeur se chiffrera à 111 milliards de dollars.
Activités facilitées sur les marchés émergents	Nous prévoyons que la valeur des activités facilitées sur les marchés émergents atteindra 24 100 millions de dollars d'ici la fin de 2020, et qu'elle croîtra de 5 % à 15 % en 2021.

4.0 APERÇU FINANCIER

4.1 SURVOL

Le gouvernement du Canada a appelé EDC à réorienter ses efforts pour jouer un rôle important dans sa réponse à la pandémie de COVID-19. À cet effet, il a annoncé, en 2020, l'adoption de mesures qui ont augmenté la capacité de la Société à aider les entreprises canadiennes éprouvant des difficultés financières extrêmes à cause de la réaction mondiale à la pandémie : le Programme de crédit aux entreprises (PCE), qui devrait accroître le volume d'activités des programmes de financement commercial et d'assurance s'appuyant sur notre gamme existante de solutions financières, et l'élargissement de notre mandat sur le marché intérieur, qui nous permet d'aider les institutions financières canadiennes à fournir du financement et du crédit aux entreprises canadiennes afin qu'elles obtiennent le crédit dont elles ont besoin pour survivre à cette crise sans précédent.

La crise économique aura une incidence importante sur nos résultats financiers de 2020 : nous prévoyons une hausse des provisions pour pertes de crédit et des charges liées aux sinistres en raison de la détérioration de la qualité du crédit de notre portefeuille et de la prise de risques supplémentaires dans le cadre des transactions liées au PCE. Comme notre Plan d'entreprise repose sur un scénario prévoyant une amélioration progressive de l'économie à compter de 2021, nos projections financières affichent une augmentation continue de la rentabilité par rapport à 2020.

En 2021, comme déjà mentionné, EDC s'emploiera surtout à aider les moyennes entreprises exportatrices, d'importants moteurs de la croissance économique, à croître et à étendre leur succès commercial international. Pour ce faire, nous avons besoin d'investir fortement dans certains domaines, dont ses capacités numériques. Nous créerons et adopterons d'ailleurs, au cours de la période de planification, un nouveau modèle opérationnel numérique pour les micro- et petits exportateurs afin d'accroître notre présence et notre efficacité, de mieux comprendre et combler les besoins de ces entreprises et d'ainsi favoriser de meilleurs résultats commerciaux pour le Canada. Ces projets et notre participation à la réponse à la pandémie augmentant nos charges administratives, nous prévoyons une hausse du ratio de productivité. Voir la page 68 pour en savoir plus.

Pour qu'EDC ait suffisamment de capital pour soutenir les entreprises canadiennes la pandémie durant, nous prévoyons une injection additionnelle de 9,3 milliards de dollars en capital, ce qui porterait l'apport total pour 2020 à 11 milliards de dollars. De cette somme, une enveloppe de 5 milliards de dollars est réservée au soutien du secteur du pétrole et du gaz naturel durant la pandémie, à la demande de notre actionnaire. Si l'intérêt porté envers les programmes de soutien en période de pandémie s'avérait moins élevé que prévu ou si moins de capital était nécessaire pour absorber les pertes liées aux programmes, EDC retournera l'excédent de capital fourni aux fins du PCE et des programmes de soutien du secteur du pétrole et du gaz naturel. L'excédent sera retourné sous la forme d'un dividende exceptionnel à la fin de la période de disponibilité des programmes à la suite de la publication des résultats financiers du trimestre au cours duquel la période de disponibilité des programmes prend fin. Voir la page 66 pour en savoir plus.

Il faut savoir qu'en raison de la pandémie actuelle et de l'extrême volatilité conséquente, nos résultats réels pourraient radicalement différer des projections financières du Plan. Parmi les postes les plus sensibles à la crise économique, mentionnons nos prévisions relatives aux activités facilitées par le PCE et nos estimations des provisions pour pertes de crédit et des charges liées aux sinistres.

4.2 POINTS SAILLANTS

Les états financiers et une analyse détaillée figurent à l'appendice V. Voici les principaux points à retenir :

- Perte nette de 2,8 milliards en 2020, principalement due à une hausse des provisions pour pertes de crédit résultant de la détérioration du crédit causée par la pandémie. Le résultat net pour le reste de la période de planification devrait se situer dans une fourchette allant d'une perte nette de 49 millions à un bénéfice net de 810 millions de dollars.
- Produits nets¹ prévus de 1,6 milliard de dollars pour 2020, puis de 1,5 à 1,8 milliard pour la période de planification.

¹ Bénéfice net, excluant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit, les charges liées aux sinistres, les charges administratives et les profits ou pertes latents sur nos instruments financiers.

4.3 HYPOTHÈSES CLÉS

Les projections dans le Plan reposent sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, des taux de change, et des taux d'intérêt, qui se répercutent toutes sur nos activités et notre performance financière. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie d'affaires et à nos perspectives économiques, nous avons préparé des états financiers prévisionnels pour la période de planification, y compris des prévisions jusqu'à la clôture de l'exercice courant. Tout changement dans notre stratégie d'affaires ou dans les hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections de la période de planification.

Activités facilitées

Le tableau suivant indique le niveau d'activités facilitées dans le cadre de chaque programme.

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2019-2025)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Activités facilitées								
Prêts directs	19 913	20 700	14 900	18 100	17 000	20 200	21 000	22 000
Financement de projets	4 717	3 500	3 700	3 600	3 600	3 700	3 800	3 900
Garanties de prêts	2 078	3 500	4 400	7 500	3 200	3 800	4 500	5 200
Placements	378	170	330	360	340	360	380	400
Total du financement et des placements	27 086	27 870	23 330	29 560	24 140	28 060	29 680	31 500
Assurance crédit	57 569	61 500	60 500	63 500	65 500	69 600	74 500	80 000
Assurance d'institution financière	6 915	6 000	8 500	6 800	6 800	6 800	6 800	6 800
Garanties pour le commerce international	8 612	10 000	10 300	10 900	11 300	11 900	12 500	13 100
Assurance risques politiques	2 407	2 400	2 000	300	-	-	-	-
Total des assurances	75 503	79 900	81 300	81 500	83 600	88 300	93 800	99 900
	102 589	107 770	104 630	111 060	107 740	116 360	123 480	131 400

Tableau 2 : Niveau projeté de soutien au titre du PCE inclus dans les activités facilitées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan
Activités facilitées			
Prêts directs	5 000	3 800	1 700
Garanties de prêts	1 000	2 800	5 600
Placements	-	150	40
Total du financement et des placements	6 000	6 750	7 340
Assurance crédit	1 000	12 100	9 500
Garanties pour le commerce international	-	1 600	1 100
Total des assurances	1 000	13 700	10 600
	7 000	20 450	17 940

Prévisions pour 2020

Nous prévoyons une augmentation du volume d'activités facilitées en 2020 par rapport à l'année précédente en raison principalement des affaires nouvelles relevant du PCE. Nous estimons que la valeur de ces affaires nouvelles s'élèvera à 20,5 milliards de dollars en 2020, somme en partie contrebalancée par le ralentissement de notre noyau principal d'activités (Financement des entreprises – International, assurance crédit, garanties pour le commerce international) alors que nous nous employons surtout à aider les entreprises canadiennes à traverser la crise économique.

Plan de 2021 à 2025

Nous nous attendons à faciliter plus d'activités en 2021 qu'en 2020 en raison, surtout, de l'essor des prêts directs. Nos activités principales de prêts internationaux ont ralenti en 2020 puisque nous concentrons nos efforts sur la réponse à la COVID-19, mais nous nous attendons à ce qu'elles commencent à revenir à la normale. Comme aucune transaction liée au PCE n'est prévue après 2021, le volume d'activités facilitées déclinera en 2022 avant de remonter chaque année du Plan à cause de la croissance nominale des portefeuilles existants et des nouveaux volumes, en financement comme en assurance, issus de notre stratégie axée sur les exportateurs de taille moyenne.

Taux de change

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2020 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine l'effet des fluctuations annuelles du taux de change et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen en août 2020, est de 0,76 dollar américain pour 1,00 dollar canadien. Pour mieux décrire l'incidence des variations du change sur le bénéfice net et le total de nos actifs, disons que, selon les projections actuelles, si le dollar canadien se dépréciait de 5 cents, le bénéfice net et le total des actifs augmenteraient respectivement de 37 millions et de 3,1 milliards de dollars en 2021.

Autres hypothèses clés

Les autres produits ou charges projetés tiennent compte des profits ou pertes réalisés sur notre portefeuille de placements. Les projections sont basées sur un modèle complexe qui utilise un taux de rendement interne déterminé par le marché et qui évalue les distributions en trésorerie relatives aux placements actuels et futurs. L'estimation des profits ou pertes réalisés repose sur ces projections et tient compte des profits ou pertes réalisés sur les ventes de prêts entreprises pour diverses raisons, comme l'atténuation des risques. Si les projections ne se confirment pas, notre rentabilité et notre ratio de productivité en subiront les conséquences.

En raison de la volatilité et des difficultés liées à l'estimation des profits ou des pertes à la juste valeur sur la dette à long terme, les titres négociables, les placements et les instruments dérivés correspondants, aucune prévision relative à ces éléments n'est comprise dans les résultats financiers du Plan.

Les charges administratives projetées comprennent l'augmentation des effectifs et les honoraires d'experts-conseils en lien avec l'élaboration de notre stratégie et au virage numérique, ainsi qu'une somme importante en charge de retraite à comptabiliser pour chaque exercice. Cette charge est un montant établi actuariellement et elle est difficile à prédire, puisqu'elle repose entre autres sur un taux d'actualisation basé sur des données de marché de fin d'exercice. Le taux d'actualisation a diminué en 2020, et nous nous attendons à ce qu'il soit inférieur, en fin d'exercice, au taux de 3,2 % utilisé à la fin de 2019. Nous prévoyons que ce taux demeurera stable, à 3,0 %, durant toute la période de planification.

4.4 DIVIDENDE

Avec notre solide position de capital et le retour à des niveaux de rentabilité normaux en 2022, nous pourrions verser un dividende admissible chaque année, tout au long du Plan. Nous avons par ailleurs reçu un apport en capital de 1,7 milliard de dollars en avril 2020, et attendons 9,3 milliards de plus au quatrième trimestre de 2020; ces apports nous permettent de financer les activités entreprises pour aider le Canada à se remettre de la pandémie. De ce capital à recevoir, une enveloppe de 5 milliards de dollars est réservée pour les transactions du secteur du pétrole et du gaz naturel. Si l'intérêt porté envers les programmes de soutien en période de pandémie s'avérait moins élevé que prévu ou si moins de capital était nécessaire pour absorber les pertes liées aux programmes, EDC retournera l'excédent de capital fourni aux fins du PCE et des programmes de soutien du secteur du pétrole et du gaz naturel. L'excédent sera retourné sous la forme des dividendes exceptionnel. Les résultats financiers de 2020 devraient permettre le paiement d'un dividende admissible de 2,5 milliards de dollars en 2021. Les dividendes admissibles pour le reste de la période de planification varieront de 1,0 à 2,6 milliards de dollars annuellement. Voir la page 66 pour en savoir plus.



5.0 APPENDICES



APPENDICE I : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS





4 février 2021

Martine M. Irman
Présidente du Conseil d'administration
Exportation et développement Canada
150, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1A 1K3

Madame,

Je suis heureuse de présenter à Exportation et développement Canada (EDC) son Énoncé des priorités et des responsabilités de 2021.

Au cours de la dernière année, nous avons dû faire face à des défis extraordinaires. Aujourd'hui, alors que nous nous tournons vers un avenir de plus en plus clair, nous constatons qu'il reste beaucoup de travail à faire pour surmonter tous ces défis. Toutefois, avec tout nouveau défi vient également une occasion d'assurer un avenir meilleur, plus inclusif et durable pour tous les Canadiens. Il est donc essentiel de tenir notre promesse visant à créer un million d'emplois, notamment en nous appuyant sur les réussites de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat et du Programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires. Il faut travailler avec les Autochtones et les Canadiens racialisés, et créer des mécanismes de soutien et des possibilités pour les jeunes et les aînés, les Canadiens de 1^{re} ou de 5^e génération, la communauté LGBTQ2 et les personnes différentes sur le plan des capacités.

Pour atteindre cet avenir meilleur, il faut mettre la lutte contre les changements climatiques au cœur de toutes nos actions pour nous assurer que nos décisions sont prises dans l'intérêt supérieur des générations futures et pour nous appuyer sur les accords que nous avons pris avec les Canadiens ici, chez nous et avec nos alliés à l'étranger. Dans cette optique, il demeure primordial que nous soutenions les entreprises canadiennes novatrices tandis qu'elles croissent grâce aux exportations – nous devons montrer l'exemple et rendre notre part de l'économie mondiale encore plus durable. Cet avenir meilleur sera encouragé par le rôle dirigeant du Canada sur la scène internationale, et par notre détermination inébranlable pour promouvoir un commerce juste et fondé sur des règles partout dans le monde. Cet avenir sera possible grâce aux investissements opportuns et ciblés que nous avons effectués en faveur des Canadiens et de leur avenir tout au long de la crise de la COVID-19. Donc, à mesure que nous nous relèverons de la crise, nous saurons que, lorsque notre nation a été aux prises avec l'un des plus importants défis des temps modernes, nous avons été à la hauteur et avons relevé ce défi, assurant ainsi un meilleur avenir à tous les Canadiens. Nous devons unir nos efforts pour mieux reconstruire.

.../2

Canada

Il faut d'abord regarder les incroyables progrès réalisés par EDC jusqu'à maintenant et le service extraordinaire que vous avez fourni aux Canadiens durant cette période difficile. La mise en œuvre rapide et énergique de nouveaux programmes d'urgence, comme le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC) et le Programme de crédit aux entreprises (PCE), en plus des services de base offerts par EDC, permet à des milliers d'entreprises de surmonter la crise et d'en ressortir prêtes à se reconstruire et à croître.

Sans EDC, cette réussite n'aurait simplement pas été possible. Les chiffres relatifs aux réalisations d'EDC sont stupéfiants : plus de 41 milliards en prêts approuvés à plus de 823 000 entreprises grâce au CUEC et près de 1 000 garanties de prêts débloquent l'accès à plus de 1 milliard de dollars en crédit dans le cadre du PCE. Ces chiffres remarquables témoignent de la capacité d'EDC et de son engagement à servir les entreprises canadiennes.

Bien que ces chiffres soient impressionnants, notre travail n'est pas terminé. La COVID-19 n'a pas arrêté le commerce, mais l'a rendu plus compliqué sur les plans pratique et logistique. Nous observons de plus importants obstacles ainsi qu'une hausse du protectionnisme et, dans certains cas, des interdictions d'exportation de produits essentiels. Ce qui n'a pas changé, c'est le fait que le Canada dépend du commerce pour sa prospérité économique et, maintenant, plus que jamais, notre reprise économique dépendra du retour en force des activités dans nos secteurs habituels et de la diversité des exportations de nos entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs.

C'est pourquoi notre gouvernement demeure déterminé à réaliser les priorités et les objectifs fondamentaux du plan d'action commercial ambitieux énoncé dans la lettre de mandat de décembre 2019 que m'a adressée le premier ministre Justin Trudeau. En ma qualité de ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, mes priorités continueront d'inclure ce qui suit :

- la croissance et la diversification des exportations;
- les efforts de mobilisation pour inciter les petites et les moyennes entreprises (PME) du Canada à exporter;
- la mise en œuvre et l'optimisation des accords de libre-échange du Canada, y compris de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) et de l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP);
- la maximisation des capacités du Canada en matière de promotion du commerce.

Afin d'appuyer les priorités mentionnées précédemment, je suis heureuse de vous fournir les principales attentes du gouvernement envers EDC pour l'année à venir :

Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce

Dans ma lettre de mandat, le premier ministre m'a demandé de travailler dans l'ensemble de mon portefeuille pour assurer que toutes les ressources permettent de maximiser les capacités commerciales du Canada au profit des entreprises de toutes tailles, et je suis reconnaissante du rôle de leader qu'occupe EDC en présidant l'équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce.

Grâce à cette équipe, je m'attends à ce qu'EDC coordonne des transactions stratégiques précises pour favoriser la croissance des entreprises au moyen du commerce international – ce qui contribuera à notre reprise économique.

.../3

Que ce soit dans les principaux secteurs stratégiques comme les technologies propres, les technologies de la santé, l'agroalimentaire, les technologies agricoles et les infrastructures ou dans les principales régions de croissance stratégiques, comme les régions des pays parties au PTPGP et à l'ANASE, EDC devrait utiliser l'équipe en tant que comité de travail de haut niveau pour mobiliser tous les outils disponibles dans mon portefeuille afin de soutenir la croissance et la prospérité mondiales des entreprises de toutes les tailles en tant qu'équipe du Canada. Par exemple, les exportateurs canadiens qui reçoivent de l'aide de la CCC pour passer des marchés de gouvernement à gouvernement, en particulier pour les grands projets d'infrastructure, bénéficieraient d'une offre de produits plus globale de la part d'EDC.

Je m'attends également à ce qu'EDC adopte des mesures par l'entremise de l'équipe de la relance pour offrir aux entreprises canadiennes une expérience sans heurts lorsqu'elles accèdent aux services fédéraux de développement des affaires et du commerce axé sur la réussite des exportateurs canadiens. Ces services devraient comprendre une orientation stratégique axée sur les activités de marketing et de communication coordonnées entre les sociétés d'État, ainsi que le renforcement des capacités de collaboration numérique pour veiller à ce que la gamme complète des services offerts aux PME soit présentée de manière efficace et conviviale, et qu'elle soit facilement consultable.

Résilience et croissance

Afin que les exportateurs canadiens soient dans la meilleure position possible pour être concurrentiels à l'échelle mondiale, EDC doit continuer de soutenir le plan de diversification des exportations du Canada en arrimant davantage les programmes de financement du commerce aux priorités du gouvernement. Plus précisément, je me réjouis à l'idée de voir EDC établir des normes de service pour les pays avec lesquels le Canada a un accord de libre-échange (Corée du Sud, Ukraine et Israël, etc.) ou les pays dans lesquels il a une forte présence (p. ex. en Inde). De plus, en ce qui concerne les principaux marchés d'exportation du Canada – qui sont pris en compte dans l'ACEUM, l'AECG (Union européenne) et le PTPGP (Japon, Singapour, Vietnam, etc.) – je demanderais à EDC d'élaborer des produits et services améliorés pour aider les entreprises canadiennes à tirer profit de ces importants accords commerciaux multilatéraux.

Les efforts de diversification des exportations déployés par EDC doivent continuer d'être axés sur : 1) l'augmentation du nombre d'entreprises canadiennes qui exportent, y compris les PME; 2) l'accroissement de la valeur des exportations des entreprises canadiennes; 3) l'élargissement des types de produits et services que les Canadiens exportent, en particulier ceux de secteurs fondés sur les connaissances et guidés par les données; 4) l'augmentation du nombre d'exportateurs canadiens provenant de diverses communautés racialisées qui sont habituellement sous-représentées dans le commerce international; 5) l'accroissement du volume des exportations vers divers marchés internationaux. Ces efforts contribueront à accélérer la croissance des entreprises canadiennes et alimenteront la reprise économique après la COVID-19.

Soutien de la modernisation des accords multilatéraux sur les crédits à l'exportation

Le maintien d'un système de commerce multilatéral efficace est une priorité pour le Canada. Le Canada a aidé à établir le système de commerce international fondé sur des règles et il continue de s'employer à le rendre meilleur et plus équitable. Le système établit une certaine stabilité et une prévisibilité dans les relations commerciales, assure l'équilibre et l'équité, génère de nouvelles possibilités pour les entreprises et favorise la prospérité et la création d'emplois bien rémunérés pour les Canadiens.

En 2020, les participants à l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public se sont engagés dans un processus visant à moderniser les règles du commerce pour les organismes de crédit à l'exportation.

.../4

Ce processus est une occasion unique de veiller à ce que le cadre qui régit les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public soit à jour et reflète le marché tout en assurant des conditions équitables pour les exportateurs canadiens dans l'avenir. Une fois établies, les nouvelles règles deviendraient un modèle opérationnel normalisé pour les fournisseurs de crédits à l'exportation de l'OCDE, y compris EDC. À cette fin, la participation active d'EDC est nécessaire pour faire en sorte que les résultats des négociations soient crédibles et solides, compatibles avec les pratiques opérationnelles actuelles d'EDC, y compris son approche reflétant les marchés, et soient dans l'intérêt des exportateurs canadiens.

Je demande à EDC d'accroître sa participation à cette importante négociation commerciale, y compris en déterminant les possibilités et les risques liés aux pratiques multilatérales de crédits à l'exportation, de cerner les défis quant aux conditions équitables pour les exportateurs canadiens, de fournir une analyse des propositions de prix par rapport aux programmes d'EDC dans le but de minimiser les subventions et de placer les exportateurs canadiens dans la meilleure position concurrentielle possible. Je m'attends à ce qu'EDC, avec l'aide d'Affaires mondiales Canada et du ministère des Finances du Canada, élabore une stratégie sur la participation à ces négociations.

Investissement direct étranger

Les investissements directs étrangers peuvent également contribuer à la capacité d'exportation du Canada. À cet égard, je demande à EDC de collaborer avec le Service des délégués commerciaux et Investir au Canada pour veiller à ce que tous les instruments et services connexes visant à attirer les investissements directs étrangers soient déployés et qu'ils soient coordonnés, au besoin. Ma demande à EDC, tout comme celle que j'ai faite à Investir au Canada, met l'accent sur les investissements directs étrangers qui renforcent notre chaîne d'approvisionnement nationale et ceux qui peuvent contribuer à la croissance de l'écosystème canadien de l'innovation tout en procurant des avantages globaux pour les Canadiens.

Changements climatiques et technologies propres

Je tiens à féliciter EDC pour sa Politique sur les changements climatiques de 2019. Je suis consciente du fait qu'EDC s'est engagé à revoir cette politique, et je lui demande de l'actualiser pour harmoniser davantage les investissements de l'ensemble de son portefeuille avec les objectifs relatifs au climat de l'Accord de Paris. EDC a pris des mesures importantes récemment pour contribuer aux engagements du Canada pour l'avenir, mais il est nécessaire d'adopter une démarche plus ambitieuse pour relever les défis liés aux changements climatiques. L'engagement d'EDC visant à réduire de 15 % sa présence dans les six secteurs qui produisent les plus fortes émissions de carbone d'ici 2023 est louable, mais EDC doit également chercher à examiner les répercussions de l'ensemble de son portefeuille, pas seulement des secteurs ayant les plus fortes émissions de carbone. Plus précisément, la Politique actualisée devrait présenter une stratégie qui confirmerait l'engagement d'EDC envers les objectifs du Canada relativement à la carboneutralité d'ici 2050, en tenant compte de tous les secteurs de soutien, et devrait étudier davantage le bien-fondé de la mise en place d'un objectif intermédiaire de réduction des émissions d'ici 2030. Dans la Politique actualisée, je m'attends à ce qu'EDC fournisse seulement un soutien financier pour les transactions du secteur du pétrole et du gaz auxquelles participent des entreprises canadiennes et qu'EDC tienne entièrement compte des points à considérer quant aux émissions de gaz à effets de serre et aux changements climatiques et les évalue en tant qu'aspect essentiel de la diligence raisonnable des transactions. Plus particulièrement, je félicite EDC d'avoir appuyé les normes à l'égard du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). J'encourage EDC à accélérer son travail pour mettre en œuvre entièrement les recommandations du GIFCC en 2021.

En novembre 2020, le gouvernement du Canada déposait le projet de loi C-12 : Loi concernant la transparence et la responsabilité du Canada dans le cadre de ses efforts pour atteindre la carboneutralité en 2050.

.../5

Ce projet de loi comprend, à l'article 23, une exigence à l'égard du ministre des Finances, qui doit, en collaboration avec le ministre de l'Environnement et du Changement climatique, préparer un rapport annuel portant sur les principales mesures entreprises par l'administration afin de gérer ses risques et les occasions d'ordre financier liés aux changements climatiques. Le ministre des Finances doit rendre ce rapport public. À l'avenir, je demande à EDC de travailler avec le ministère des Finances pour contribuer au rapport du gouvernement du Canada sur la gestion des risques et des possibilités associés aux changements climatiques, y compris en ce qui concerne la mise en œuvre complète des recommandations du GIFCC au sein des sociétés d'État canadiennes.

Je demande également que la Politique actualisée présente un cadre pour les consultations avec les Autochtones et les groupes de la société civile du Canada ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux, pour appuyer les projets énergétiques nationaux. Je vous demande également de revoir la composition de l'actuel Conseil consultatif sur la responsabilité et la durabilité des entreprises (RDE) pour vous assurer qu'il représente un large éventail de points de vue et d'organisations de la société civile de partout au Canada.

Je suis fier du rôle de premier plan que joue EDC dans le soutien du secteur des technologies propres, notamment en ayant facilité la réalisation d'activités d'une valeur de plus de 2,5 milliards dans ce secteur. Je m'attends à ce qu'EDC s'appuie sur ce soutien essentiel et me fasse régulièrement un rapport des progrès dans ce très important secteur d'avenir. Ces rapports doivent continuer d'inclure le total du volume d'activités et le nombre total de clients desservis dans ce secteur, en plus de fournir une meilleure ventilation du soutien aux sous-secteurs et faire part des types de projets qui recevront ce soutien. Dans ses prochains plans d'entreprise, je m'attends à ce qu'EDC présente les étapes précises qu'il entend suivre pour accroître son soutien aux technologies propres et qu'il examine des mécanismes de financement novateur visant à stimuler le financement privé pour favoriser la réalisation de projets pouvant contribuer à la réalisation des objectifs et des engagements du Canada en matière d'action climatique. Les étapes présentées devraient démontrer la volonté d'EDC d'accroître rapidement son soutien à l'égard de solutions durables, renouvelables et équitables aux changements climatiques, y compris dans les domaines de l'énergie renouvelable, de l'efficacité énergétique, des batteries et dispositifs de stockage, des interconnecteurs, des technologies de réseaux électriques intelligents, de l'utilisation de l'électricité pour le chauffage et des transports publics propres.

Conduite responsable des entreprises

EDC doit respecter des normes élevées de conduite responsable des entreprises (CRE), y compris en continuant de collaborer avec des chefs de file en la matière et en continuant d'utiliser son influence pour promouvoir la CRE dans le milieu des affaires. J'aimerais profiter de l'occasion pour saluer les efforts déployés par EDC pour consolider ses politiques de CRE et mieux rendre compte de la CRE dans son rapport annuel de 2019 et son Plan d'entreprise de 2020-2024.

À l'avenir, j'encourage EDC à continuer d'améliorer l'accessibilité à ses renseignements pour les intervenants et les Canadiens afin d'assurer une plus grande responsabilisation de sa part à l'égard du soutien des normes de CRE.

Parts excédentaires de dividende en capital

En 2020, EDC s'est vu accorder près de 11 milliards de dollars en capital supplémentaire pour aider les entreprises canadiennes à relever les défis découlant de la pandémie de COVID-19. Comme je l'ai mentionné dans ma lettre du 15 mars 2020, en ce qui concerne l'achat de capital social supplémentaire par le gouvernement dans EDC, je m'attends à ce qu'EDC fournisse des rapports trimestriels sur la manière dont l'organisation utilise ce capital supplémentaire pour soutenir les entreprises canadiennes.

.../6

Je m'attends également à ce qu'EDC prépare un plan détaillé pour retourner tout montant excédentaire du capital reçu qui n'est plus nécessaire pour les mesures relatives à la COVID-19. Ce plan devrait tenir compte du capital nécessaire pour tout risque élargi qu'EDC pourrait continuer d'assumer en soutien des efforts de reprise économique d'après COVID-19 et de la diversification des exportations, et pour appuyer le soutien offert aux PME. Je demande que tout capital nécessaire en raison du risque élargi associé au soutien en cours lié à la COVID-19 soit expliqué en détail dans ce plan.

Rendement et responsabilisation

Je m'attends à ce qu'EDC établisse des cibles claires et fasse un suivi des réussites liées à la diversification des exportations, au soutien des PME et au soutien des exportateurs qui font partie de groupes sous-représentés pour en faire état dans le prochain Plan d'entreprise et les rapports annuels subséquents. J'apprécie la présentation des données de référence globales de 2019 et la production de rapports trimestriels en cours comme je l'avais demandé dans ma lettre du 26 mars 2020. Ces rapports sont une excellente occasion pour EDC de mesurer et de démontrer ses réussites quant au soutien des exportateurs canadiens.

Je me réjouis également à l'idée de consulter les informations qui seront présentées dans les prochains Plans d'entreprise et rapports annuels pour assurer le suivi du soutien financier qu'EDC a fourni aux PME par nombre d'employés (1 à 99 pour les petites entreprises, 100 à 499 pour les moyennes entreprises), conformément à la pratique d'établissement de rapports sur les programmes axés sur les PME au sein du gouvernement du Canada. L'attention que portera EDC à cette demande permettra d'établir une approche uniforme de suivi et d'évaluation du soutien fédéral fourni aux PME.

Je tiens à saluer EDC d'avoir pris des mesures initiales pour assurer le suivi de son soutien aux entreprises dirigées et détenues par des femmes ainsi qu'aux secteurs de l'industrie dans lesquels elles mènent leurs activités. EDC a récemment annoncé une augmentation du soutien disponible au moyen du Programme d'investissement pour les femmes en commerce international qui est maintenant de 100 millions de dollars, ce qui représente un pas important dans la bonne direction. De plus, j'accueille favorablement la nouvelle cible d'EDC visant à allouer 2 milliards de dollars à des initiatives de commerce menées par des entreprises dirigées et détenues par des femmes et de servir 1 000 consommateurs uniques dans ce groupe démographique d'ici 2023. Je demande à ce qu'EDC poursuive son travail pour recueillir des renseignements détaillés similaires en lien avec le soutien des entreprises dirigées et détenues par des Autochtones et des Canadiens racialisés.

En plus du suivi et du fait de fournir un soutien particulier aux groupes d'exportateurs sous-représentés, tel que mentionné plus haut, EDC devrait également accroître son soutien (et le suivi de ces renseignements) aux exportateurs menant des activités dans des secteurs fondés sur les connaissances et guidés par les données, comme les technologies propres, les technologies de la santé et les technologies agricoles. À l'avenir, déterminer et soutenir ces secteurs et les autres secteurs devraient être en tête de liste des priorités d'EDC.

Je m'attends à ce que les cibles et les indicateurs demandés soient établis dans un format clairement mesurable dans tous les plans d'entreprise et les rapports annuels à venir. Ces mécanismes de suivi aideront à comprendre la manière dont EDC contribue aux priorités du gouvernement et seront essentiels pour orienter les mesures à venir.

Conclusion

EDC jouera un rôle primordial pour déterminer que sera le rendement des exportateurs canadiens durant la reprise économique ainsi que la compétitivité internationale du Canada à long terme.

.../7

Je tiens à remercier encore une fois EDC, pas seulement pour le travail accompli pour aider exportateurs en 2019, mais également pour le service exceptionnel offert aux entreprises canadiennes durant la pandémie de COVID-19. Les Canadiens continueront de se fier à EDC pour aider les entreprises et les entrepreneurs canadiens – et les millions de Canadiens qu'ils embauchent – à survivre à cette période et à croître durant l'étape de la reprise économique. Je sais qu'EDC s'efforcera d'être un modèle et de suivre les normes les plus élevées de service à la clientèle, de bonne gouvernance et de conduite responsable des affaires étant donné que ces aspects contribuent à ramener les entreprises canadiennes sur la bonne voie.

Je vous remercie de votre travail acharné et de votre collaboration continue avec mon cabinet et les responsables ministériels, surtout dans les derniers mois. Je suis impatiente de poursuivre notre dialogue et notre partenariat, et de constater les progrès qui seront accomplis en vue de réaliser les priorités énoncées dans la présente lettre au cours de la prochaine année.

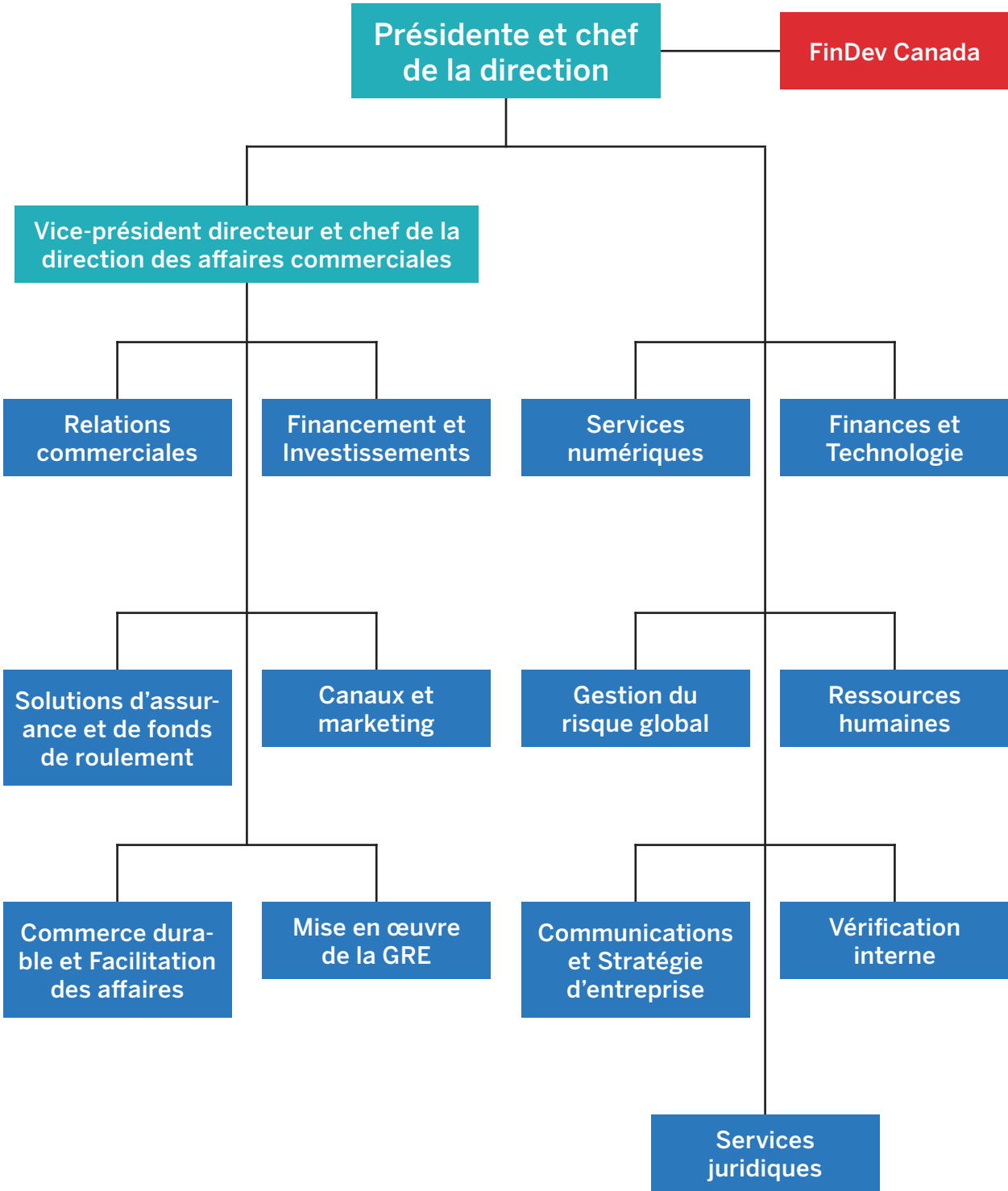
Veillez agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.



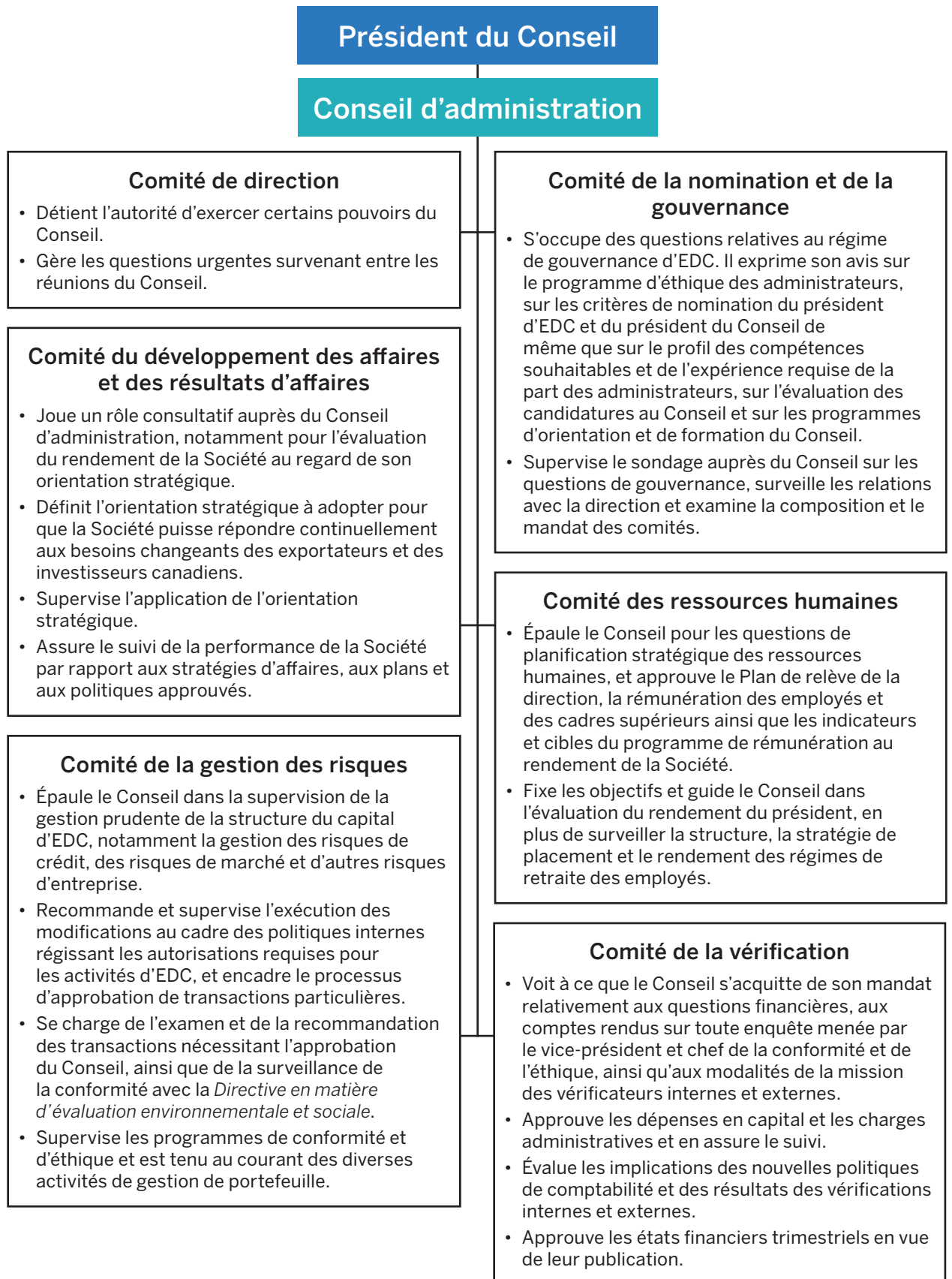
L'honorable Mary Ng, C.P., députée

APPENDICE II : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Structure organisationnelle et hiérarchique



Structure du conseil d'administration et de ses comités



APPENDICE III : RÉSULTATS PRÉVUS

Résultats à court terme (1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2021)

Indicateur de rendement	Résultats réels de 2019	Nombre ou pourcentage cible			Stratégie relative aux données
		Plan pour 2020	Prévisions pour 2020*	Plan pour 2021**	
Net Promoter Score (NPS)	69,5	63,0-71,0	69,7	63,0-71,0	Notre Net Promoter Score correspond aux normes du secteur. Les sondages sont réalisés par un tiers indépendant et ont lieu tout au long de l'année civile. Un échantillon de clients détenteurs de produits financiers d'EDC est choisi aléatoirement pour répondre à ce sondage comportant plusieurs questions. Les réponses sont ensuite compilées dans un tableau, puis pondérées, et servent à calculer le Net Promoter Score final.
Transactions d'IDCE	649	5-10 %	650 (0 %)	0-10 %	Les transactions considérées comme des transactions d'IDCE sont comptabilisées et compilées dans un tableau tout au long de l'année civile, au fur et à mesure qu'elles sont conclues.
TPEMC Services de base	5 930	5-15 %	6 918 (17 %)	2-12 %	Cet indicateur représente le recours aux produits de financement et d'assurance d'EDC par les PME exportatrices. Les transactions auprès des SBC sont comptabilisées et compilées dans un tableau tout au long de l'année civile, au fur et à mesure qu'elles sont conclues.
TPEMC PCE	S.O.	S.O.	1 300	1 890	Le PCE inclut la Garantie – PCE pour les entreprises du marché intermédiaire et le Programme de prêts sur réserves.
Nombre de clients servis	16 802	25 000-30 000	25 263	26 000-30 000	Cet indicateur représente le nombre d'entreprises uniques avec lesquelles EDC interagit sur une période de 12 mois. Par « client », nous entendons une entreprise qui fournit à EDC soit un paiement, soit des renseignements sur elle qui ne sont pas accessibles au public et grâce auxquels nous pouvons enrichir notre base de connaissances et la cibler comme cliente potentielle de nos solutions financières.
	9 044 (solutions financières)	9 300-9 800 (solutions financières)	11 440 (solutions financières)	12 000-14 000 (solutions financières)	
	7 758 (solutions non financières)	15 700-20 200 (solutions non financières)	13 863 (solutions non financières)	14 000-16 000 (solutions non financières)	Le nombre de clients des solutions de financement et d'assurance englobe les entreprises canadiennes et étrangères, alors que seulement les entreprises canadiennes sont comptées dans les clients des solutions du savoir.**
Ratio de productivité (%)	36,4 %	34-38 %	34,3 %	43-47 %	Le ratio de productivité désigne le pourcentage que représentent les charges administratives d'EDC par rapport à son revenu d'exploitation. Ce ratio est calculé et divulgué chaque année.
Activités totales facilitées (M\$)	102 589	105 770	104 630	111 060	Volume des activités menées par des entreprises canadiennes avec l'aide des solutions de financement et d'assurance d'EDC : pour l'assurance, il s'agit de la valeur des exportations assurées; pour le financement, il s'agit du montant des prêts ou des garanties ainsi que des engagements financiers relatifs à des placements.

Indicateur de rendement	Résultats réels de 2019	Nombre ou pourcentage cible			Stratégie relative aux données
		Plan pour 2020	Prévisions pour 2020*	Plan pour 2021**	
Activités facilitées sur les marchés émergents (M\$)	28 422	S.O.	24 100	5-15 %	Les activités facilitées sur les marchés émergents sont une sous-catégorie des activités totales facilitées. Cet indicateur fait état des activités que nos clients ont menées sur les marchés émergents avec l'aide des solutions de financement du commerce d'EDC.

* Prévisions à l'égard des résultats réels à la fin de 2020. Les résultats définitifs de 2020 seront présentés dans le rapport annuel 2020.

** Les résultats réels d'une année donnée sont calculés en fonction des activités réalisées pendant l'exercice s'étendant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les résultats finaux sont comptabilisés au premier trimestre de l'année suivante. Les résultats réels sont comptabilisés et suivis toute l'année au moyen de divers outils de production de rapports. Les prévisions pour l'année suivante sont établies au début de l'année courante, et sont finalisées à la fin de cette même année.

Net Promoter Score (NPS)

Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur utilisé par EDC pour évaluer la satisfaction de la clientèle et améliorer l'expérience client. Cet indicateur se fonde sur une seule question de sondage posée aux clients : sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie « pas du tout probable » et 10, « extrêmement probable », dans quelle mesure est-il probable que vous recommandiez EDC à un partenaire d'affaires?

Nous conservons un excellent NPS par rapport aux autres organisations, et nous nous classons dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Selon nos prévisions, nous terminerons l'année 2020 avec un NPS de 69,7, dans la fourchette fixée dans le Plan d'entreprise 2020.

Pour 2021, nous prévoyons que notre NPS se situera entre 63,0 et 71,0, une fourchette honorable en considération des changements que la COVID-19 a entraînés pour notre modèle de service. Elle témoigne de l'importance que nous accordons à l'expérience client, alors que nous consacrons davantage de ressources et d'énergie à d'autres objectifs, comme répondre à la demande des petites et moyennes entreprises. La portion inférieure de cette fourchette tient compte d'une volatilité persistante en raison de la COVID-19 et de l'éventuelle dégression de notre soutien en lien avec la crise. Quant à la portion supérieure, sa réalisation repose sur une amélioration de la conjoncture économique et un retour au niveau de satisfaction des clients habituel. En outre, nous continuons de bonifier notre offre en ligne pour répondre aux besoins des clients et leur offrir une meilleure expérience.

Transactions d'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE)

Le soutien à l'IDCE demeure un grand axe du noyau principal d'activités d'EDC. Cet indicateur comprend le soutien au financement du commerce extérieur (assurances, cautionnement et financement) pour les entreprises canadiennes ou leurs sociétés affiliées dont les activités consistent à mettre sur pied des installations sur de nouveaux marchés, à participer à des coentreprises à l'extérieur du Canada, à acquérir une entreprise étrangère ou à accroître un investissement à l'étranger. On considère qu'il y a transaction lorsqu'une entreprise canadienne achète au moins un de nos produits financiers.

Nous prévoyons qu'à la fin de 2020, il y aura eu 650 transactions d'IDCE (comme en 2019). Cette croissance nulle, qui ne correspond pas aux prévisions, s'explique par les circonstances suivantes :

- les entreprises ont prêté du recul pour réévaluer leur plan d'investissement durant la crise;
- EDC a réorienté ses ressources sur la réponse à la crise et le soutien aux petites entreprises et aux marchés commerciaux.

La croissance pour 2021 devrait se situer entre 0 % et 10 %.

On verra un chiffre dans le bas de la fourchette si :

- les restrictions de déplacement demeurent en vigueur plus longtemps qu'on aurait pu croire initialement;
- la reprise économique est lente, et les entreprises concentrent leurs énergies davantage sur les opérations courantes que sur leur stratégie de croissance.

Un chiffre dans le haut de la fourchette suppose que :

- les restrictions de déplacement sont levées en 2021 et les entreprises retrouvent un intérêt pour l'investissement à l'étranger;
- les priorités d'EDC sont davantage axées sur le soutien à l'investissement des entreprises.

Transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux (TPEMC)

Nous sommes plus que jamais à pied d'œuvre pour aider plus d'entreprises à accroître leurs activités sur plus de marchés étrangers, surtout les PME canadiennes présentes sur les marchés développés et émergents. Nous entendons poursuivre sur cette voie pendant la période de planification.

Cet indicateur représente les diverses entreprises exportatrices et permet de s'assurer que nous tenons compte de toutes les PME, quel que soit leur taille ou leur stade de développement. Il ne prend pas les produits du savoir en considération. Il mesure le niveau de soutien offert par EDC, sous forme d'assurance crédit, de cautionnement et de financement, aux clients du segment des petites entreprises et des marchés commerciaux (ventes annuelles généralement inférieures à 300 millions de dollars). Il englobe aussi le nombre de recommandations à la Banque de développement du Canada (BDC) et au Service des délégués commerciaux (SDC) qui débouchent sur une transaction. Il y a transaction lorsqu'une entreprise de ce segment achète au moins un de nos produits financiers, sauf s'il s'agit de transactions découlant de recommandations.

Le nombre de transactions devrait s'élever à 8 218 à la fin de l'année 2020 (services de base et PCE combinés), dont 6 918 pour le noyau principal, soit une augmentation de 17 %. Supérieure à la fourchette de 5 % à 12 % estimée dans le Plan d'entreprise, cette croissance d'une année sur l'autre est attribuable à l'environnement des affaires actuel, marqué par la volatilité du marché et des changes, des risques et une incertitude exacerbés et la frilosité des assureurs privés. Les entreprises canadiennes se sont tournées fortement vers nos produits de financement du commerce extérieur, l'assurance ayant été particulièrement prisée. Mentionnons également la direction du ministre, qui a enjoint EDC d'étendre ses services aux entreprises actives sur le marché canadien seulement.

Nous prévoyons qu'en 2021, le noyau principal d'activités de ce volet de transactions connaîtra une croissance de l'ordre de 2 % à 12 %, et que le nombre de transactions liées au PCE atteindra 1 890 (rétention de 80 %, plus 850 affaires nouvelles). Cette fourchette a été établie à la lumière de différents scénarios de relance économique, qui joueront sur les acquisitions, le taux de rétention et la demande en produits d'assurance.

Nombre de clients servis

Acquisition de clients des solutions financières

Cet indicateur contribue à la stratégie d'EDC pour servir plus d'entreprises canadiennes. Il permet de compter le nombre de nouvelles entreprises qui achètent nos produits financiers (assurances, cautionnement et financement) au cours d'une année civile. Il exclut donc les entreprises qui étaient clientes des solutions financières l'année précédente.

Acquisition de clients des solutions non financières

Le but de l'indicateur d'acquisition de clients des solutions non financières est d'appuyer la stratégie d'EDC consistant à rejoindre et à servir plus d'entreprises canadiennes à différentes étapes de leur parcours d'exportateur. Un client des solutions non financières s'entend d'une entreprise ayant actuellement recours à un produit ou à une solution du savoir d'EDC. Nous fournissons des connaissances et des conseils liés au commerce par divers moyens, comme des webinaires, des événements présentiels et notre bulletin électronique (*ExportActions*). Les mises en relation sont aussi un service non financier offert par EDC. Beaucoup d'entreprises canadiennes n'ont ni la taille ni les relations requises pour figurer dans les plans d'approvisionnement de grands acheteurs étrangers. Le vrai défi pour l'entreprise? Convaincre ces multinationales de la laisser leur présenter son produit. Voilà pourquoi nous offrons un programme de jumelage qui facilite la présentation d'entreprises canadiennes à des acheteurs étrangers. Le seul produit qui a une durée de validité est l'abonnement aux produits du savoir, mais celui-ci doit tout de même être renouvelé chaque année.

Nous prévoyons avoir servi 25 263 clients d'ici la fin de 2020 (11 440 clients des solutions financières et 13 823 clients des solutions non financières). Cette croissance s'explique par l'environnement commercial actuel, qui stimule la demande pour nos produits. De fait, en raison de l'incertitude, la demande de produits du savoir ne ralentit pas, d'où le nombre élevé de clients du volet non financier. Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive dans la deuxième moitié de l'exercice, s'accroissant au fil de nos investissements dans les capacités numériques et de la bonification de notre offre de produits du savoir.

Pour 2021, nous nous attendons à ce que ce chiffre s'établisse entre 26 000 (12 000 clients des solutions financières et 14 000 clients des solutions non financières) et 30 000 clients (14 000 clients des solutions financières et 16 000 clients des solutions non financières). Cette fourchette estimative est basée sur la tendance haussière observée ces trois dernières années. La croissance des transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux et des transactions dans le cadre du PCE fera augmenter le nombre de clients des solutions financières.

Ratio de productivité

Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité de notre utilisation des ressources. Il s'agit du ratio des charges administratives par rapport aux produits nets. Nous prévoyons que notre ratio de productivité atteindra 34,3 % d'ici la fin de 2020, et avons établi notre ratio cible entre 43 et 47 % pour 2021. Bien que cette hausse soit considérable par rapport à 2020, elle s'appuie sur plusieurs facteurs, dont l'ajout de ressources pour la poursuite d'initiatives liées à la COVID-19 comme le Programme de crédit aux entreprises (PCE). Le montage de transactions liées au PCE prendra fin en 2021, mais des ressources seront quand même nécessaires pour gérer les actifs liés au PCE qui demeureront dans nos livres durant la période de planification. De plus, comme il a été mentionné, nous entreprenons une initiative de transformation stratégique qui requerra d'importants investissements tout au long de la période.

Nous prévoyons tirer des avantages futurs de notre transformation stratégique, notamment par des investissements numériques qui généreront une augmentation des revenus et des économies. Cela entraînera une diminution du ratio de productivité à compter de 2022.

Activités totales facilitées

Nous prévoyons finir l'exercice 2020 avec une valeur totale des activités facilitées de 104,6 milliards de dollars. Pour 2021, nous prévoyons que cette valeur se chiffrera à 111 milliards de dollars.

À la demande du ministre, nous avons ajouté au Plan d'entreprise une nouvelle mesure de la diversification du commerce : les activités facilitées sur les marchés émergents. Nous estimons que cette mesure se chiffrera à 24 100 millions de dollars d'ici la fin de l'exercice, et qu'elle connaîtra une augmentation se situant entre 5 % et 15 % en 2021.

Objectifs à moyen et à long termes (1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2025)

EDC a établi quatre objectifs à moyen et à long termes sur lesquels repose sa nouvelle stratégie d'affaires :

1. EDC continuera à aider les entreprises canadiennes à traverser la crise de la COVID-19 et les phases de reprise.
2. EDC délaissera son orientation produits au profit d'une segmentation en fonction des besoins des clients.
3. Pour la gestion risques environnementaux, sociaux et de gouvernance et des risques de responsabilité sociale des entreprises, EDC passera d'une approche réactive à fortement proactive.
4. EDC investira massivement dans de nouvelles capacités numériques pour réduire son déficit technologique croissant dans le but de mieux se rapprocher des clients et de créer une structure d'activités plus efficace et modulable.

Servant le mandat d'EDC – qui est de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international –, ces objectifs guideront la stratégie d'affaires de la Société pour la période de planification.

Trois indicateurs de rendement à moyen et à long termes font l'objet de prévisions, d'un suivi et de rapports :

Indicateur de rendement	Nombre ou pourcentage cible				Stratégie relative aux données
	2022	2023	2024	2025	
Nombre de clients servis	30 000 (11 000 clients des solutions financières)	30 000 (11 400 clients des solutions financières)	30 000 (11 900 clients des solutions financières)	30 000 (12 500 clients des solutions financières)	Les prévisions à moyen et à long termes du nombre de clients servis montrent une stabilisation à partir de 2021, pour qu'EDC puisse voir à fidéliser et à servir une clientèle beaucoup plus importante.
Ratio de productivité (%)	43,5 %	42,3 %	38,6 %	36,8 %	<p>Les prévisions du ratio de productivité à moyen et à long termes dépendent de nos prévisions concernant les charges administratives et le revenu d'exploitation.</p> <p>Ces prévisions reposent sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change, des taux d'intérêt et du rendement, qui se répercutent tous sur nos activités et notre performance financière, ainsi que sur le ratio de productivité prévu à moyen et à long termes.</p> <p>Nous révisons nos prévisions relatives au ratio de productivité à moyen et à long termes chaque année.</p>
Activités totales facilitées (G\$)	107 740	116 360	123 480	131 400	Cet indicateur à moyen et à long termes est calculé selon les taux de croissance, lesquels varient en fonction du produit et de l'année. Nous révisons nos prévisions du volume d'activités totales facilitées à moyen et à long termes chaque année.

Nous élaborons présentement de nouvelles mesures de l'effet de nos activités sur la capacité concurrentielle des entreprises canadiennes (l'incidence d'EDC sur la réussite de ses clients) et sur la création d'une économie plus forte, plus inclusive et plus verte (les retombées d'EDC pour le Canada). Ces mesures sont les suivantes :

Incidence d'EDC sur la réussite des clients :

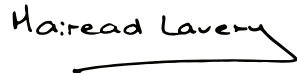
- Hausse du revenu des entreprises canadiennes.
- Diversification commerciale des entreprises canadiennes.
- Création de modèles d'affaires écologiques.
- Hausse des exportateurs misant sur l'inclusivité et la diversité.

Retombées d'EDC pour le Canada :

- Hausse des revenus commerciaux.
- Diversification du commerce canadien.
- Économie sobre en carbone et résiliente face aux changements climatiques.
- Hausse des exportateurs misant sur l'inclusivité et la diversité au Canada.

Déclaration de la chef de la direction

À titre de chef de la direction d'Exportation et développement Canada, je, Mairead Lavery, dois rendre compte au Conseil d'administration d'EDC de l'atteinte des résultats décrits dans le présent Plan d'entreprise et le présent appendice. Je confirme que la présente déclaration est fondée sur une utilisation équilibrée de tous les indicateurs de rendement et renseignements liés à l'évaluation disponibles et pertinents.



Mairead Lavery, chef de la direction
Exportation et développement Canada

22 octobre 2020

APPENDICE IV : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière d'Exportation et développement Canada relevant du Conseil d'administration par l'entremise de la chef de la direction, j'ai examiné les projections financières du Plan d'entreprise 2021-2025 d'EDC. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements qui étaient disponibles au moment de la préparation du présent document et que j'ai jugés pertinents, à la date indiquée ci-dessous, conforme aux Normes internationales d'information financière. Ce contrôle préalable m'amène à conclure ce qui suit :

- La nature et la portée de la proposition sont adéquatement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières connexes sont indiquées et étayées.
- Les risques importants ayant une incidence sur les exigences financières, la sensibilité de ces dernières à la modification des hypothèses clés et les stratégies connexes de réduction du risque ont été divulgués.
- Les besoins en ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites dans la proposition, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
- Le financement est déterminé et suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
- La proposition est conforme aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place ou sont demandés dans la proposition.
- Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre et au soutien continu de la proposition sont en place.

J'estime que l'information financière contenue dans la proposition est globalement suffisante pour orienter la prise de décisions.

Le Plan d'entreprise 2021-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 22 octobre 2020.

Je vous recommande donc d'avaliser la soumission de cette proposition à l'approbation de la ministre du Commerce international.



Marsha Acott
Première vice-présidente et chef de la direction financière par intérim
Exportation et développement Canada

Le 22 octobre 2020

APPENDICE V : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

État du résultat global

Tableau 3 : État résumé projeté du résultat global (2019-2025)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	2 295	2 127	1 848	1 542	1 454	1 453	1 578	1 717
Titres négociables	254	172	164	75	63	57	61	71
Placements	7	6	9	8	8	8	8	8
Total des produits du financement et des placements	2 556	2 305	2 021	1 625	1 525	1 518	1 647	1 796
Charges d'intérêts	1 307	966	753	366	349	374	414	497
Charges de financement	31	24	22	16	15	14	14	14
Produits du financement et des placements, montant net	1 218	1 315	1 246	1 243	1 161	1 130	1 219	1 285
Commissions de garantie de prêt	55	70	63	173	155	143	120	103
Primes d'assurance et commissions de garantie	243	252	266	255	274	289	305	324
Cession en réassurance	(41)	(38)	(39)	(32)	(29)	(28)	(28)	(28)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	202	214	227	223	245	261	277	296
Autres (produits) ou charges	113	5	4	95	(11)	(18)	(40)	(72)
Charges administratives	527	530	545	693	684	657	639	646
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	834	1 064	987	851	888	895	1 017	1 110
Dotations (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	238	800	3 300	600	300	300	200	100
Charges liées aux sinistres	126	200	500	300	100	50	50	200
Bénéfice net	470	64	(2 813)	(49)	488	545	767	810
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(40)	32	(85)	39	41	44	46	48
Résultat global	430	96	(2 898)	(10)	529	589	813	858

Comparaison entre les prévisions pour 2020 et le Plan d'entreprise 2020

Nous prévoyons une perte nette de 2,8 milliards de dollars pour 2020, soit 2,9 milliards de moins qu'anticipé dans le Plan d'entreprise 2020. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Majoration des provisions pour pertes de crédit de 2,5 milliards de dollars principalement attribuable à la détérioration de la qualité du crédit dans notre portefeuille découlant de l'incertitude économique associée à la pandémie de COVID-19.
- Augmentation des charges liées aux sinistres de 300 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise, principalement attribuable à la majoration de la provision pour sinistres sur assurances et à la vague d'indemnisations attendue en conséquence de la COVID-19.
- Montant net des produits du financement et des placements inférieur de 69 millions de dollars aux prévisions du Plan, malgré la baisse des taux d'intérêt en 2020, et par le fait même des produits des prêts et des charges d'intérêts. Ce recul s'explique principalement par la diminution des produits sous forme de commissions sur prêts, les variations des taux d'intérêt et l'écart de conversion des devises.
- Hausse prévue des charges administratives de 15 millions de dollars par rapport au Plan : la charge de retraite a augmenté vu la diminution du taux d'actualisation utilisé dans l'évaluation des obligations connexes et des ressources additionnelles nécessaires pour mener à bien les initiatives gouvernementales associées à la COVID-19.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2021 et les prévisions pour 2020

Nous nous attendons à ce que les taux d'intérêt se maintiennent en 2021, ce qui diminuerait à la fois les produits tirés des prêts et les charges d'intérêts par rapport à 2020, année où les taux étaient à leur plus haut au premier trimestre.

La perte nette prévue pour 2021 est de 49 millions de dollars, soit 2 764 millions de moins qu'en 2020.

- Les provisions pour pertes de crédit devraient passer à 600 millions de dollars, contre 3,3 milliards en 2020. Les provisions de 600 millions de dollars prévues pour 2021 se rapportent aux nouvelles transactions liées au PCE, qui sont en majeure partie de qualité inférieure. Ces affaires nouvelles augmenteront certes nos provisions pour pertes de crédit, mais les produits tirés de nos prêts et nos revenus en commissions de garantie devraient aussi augmenter.
- Les charges liées aux sinistres devraient diminuer de 200 millions de dollars en 2021, puisque la charge plus élevée de 2020 résulte principalement de l'incidence de la COVID-19 sur la provision pour sinistres sur assurances et nos portefeuilles, et que cette incidence devrait être moins prononcée en 2021.
- Les charges administratives sont majorées de 148 millions de dollars en 2021 du fait des investissements associés à notre transformation stratégique et des ressources additionnelles nécessaires pour mener à bien les initiatives relatives à la COVID-19. Voir la page 68 pour en savoir plus.
- Nous nous attendons à assumer d'autres charges totalisant 95 millions de dollars en 2021 à cause, surtout, des pertes anticipées sur les ventes de prêts entreprises pour diverses raisons, comme l'atténuation des risques.

État de la situation financière

Tableau 4 : État résumé projeté de la situation financière (2019-2025)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	172	76	111	111	111	111	111	111
Titres négociables	10 648	9 434	12 966	8 799	10 582	9 126	11 905	11 114
Instruments dérivés	667	761	1 731	1 731	1 731	1 731	1 731	1 731
Prêts	51 543	57 158	56 144	53 690	50 678	53 066	55 073	58 582
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(928)	(1 717)	(3 078)	(1 709)	(809)	(809)	(810)	(809)
Placements	1 576	1 692	1 532	1 544	1 570	1 536	1 505	1 458
Placements dans FinDev Canada	200	300	300	300	300	300	300	300
Montants exigibles de FinDev Canada	1	3	2	185	403	-	-	-
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	120	134	149	119	104	83	99	94
Autres actifs	219	182	293	320	323	328	334	340
Actifs au titre des prestations de retraite	88	139	2	27	56	90	128	162
Immobilisations corporelles	42	47	42	37	32	26	20	15
Immobilisations incorporelles	108	90	85	73	61	49	35	22
Actifs liés aux droits d'utilisation	130	121	123	113	103	93	82	72
Total des actifs	64 586	68 420	70 402	65 340	65 245	65 730	70 513	73 192
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	115	91	151	143	137	137	137	137
Emprunts	52 404	53 713	48 784	46 305	46 649	49 229	55 158	58 021
Instruments dérivés	1 269	2 065	2 018	2 018	2 018	2 018	2 018	2 018
Passifs au titre de contrats de location	157	149	152	144	136	128	120	112
Obligations au titre des prestations de retraite	210	204	225	235	246	257	268	279
Provision pour pertes sur engagements de prêts	10	31	90	90	90	90	90	90
Passifs au titre des primes et des sinistres	500	485	832	805	784	647	540	604
Garanties de prêts	147	206	307	309	364	415	444	436
Total des passifs	54 812	56 944	52 559	50 049	50 424	52 921	58 775	61 697
Capital social	1 333	3 000	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300
Résultats non distribués	8 441	8 476	5 543	2 991	2 521	509	(562)	(805)
Total des capitaux propres	9 774	11 476	17 843	15 291	14 821	12 809	11 738	11 495
Total des passifs et des capitaux propres	64 586	68 420	70 402	65 340	65 245	65 730	70 513	73 192

Comparaison entre les prévisions pour 2020 et le Plan d'entreprise 2020

Nous nous attendons à ce que la valeur des prêts soit inférieure à celle indiquée dans le Plan vu la variation des taux de change. Il en va de même pour la valeur des emprunts étant donné l'injection prévue de 9,3 milliards de dollars en capital et la variation des taux de change.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2021 et les prévisions pour 2020

La somme des prêts devrait accuser une baisse de 2,5 milliards de dollars en 2021 suivant les radiations prévues en raison de la crise économique et les remboursements nets anticipés.

2022 à 2025

Le poste des prêts devrait croître de 2022 à 2025 sous l'effet de la relance économique et des volumes d'affaires nouvellement anticipés en conséquence de notre réorientation stratégique sur les exportateurs de taille moyenne. Nos emprunts augmenteront par le fait même puisque nos besoins à cet égard dépendent en grande partie de notre portefeuille de prêts.

Les montants exigibles de notre filiale, FinDev Canada, augmenteront en raison du financement par emprunt fourni par EDC. Voir l'appendice VI pour en savoir plus sur les emprunts contractés par FinDev Canada.

La proportion des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification, le ratio devant atteindre 5,5 en 2025. Depuis la fin 2011, nous avons versé 6,7 milliards de dollars en dividendes et projetons d'en verser 9,1 milliards de plus au cours de la période de planification.

État des variations des capitaux propres

Tableau 5 : État résumé projeté des variations des capitaux propres (2019-2025)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Capital social	1 333	3 000	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	9 022	8 380	8 441	5 543	2 991	2 521	509	(562)
Ajustement au titre de la transition à IFRS 16	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Solde révisé à l'ouverture de l'exercice	9 021	8 380	8 441	5 543	2 991	2 521	509	(562)
Bénéfice net	470	64	(2 813)	(49)	488	545	767	810
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(40)	32	(85)	39	41	44	46	48
Dividende payé	(1 010)	-	-	(2 542)	(999)	(2 601)	(1 884)	(1 101)
Solde à la clôture de l'exercice	8 441	8 476	5 543	2 991	2 521	509	(562)	(805)
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	9 774	11 476	17 843	15 291	14 821	12 809	11 738	11 495
Rendement des capitaux propres	4,7 %	0,6 %	-19,2 %	-0,3 %	3,2 %	3,9 %	6,2 %	7,0 %

Le capital social a augmenté en 2020 vu l'injection de 1,7 milliard de dollars en avril 2020 et les 9,3 milliards de dollars pour le dernier trimestre de 2020.

État des flux de trésorerie

Tableau 6 : État résumé projeté des flux de trésorerie (2019-2025)

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	470	64	(2 813)	(49)	488	545	767	810
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotations (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	238	800	3 300	600	300	300	200	100
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	(331)	(20)	306	(17)	(13)	(122)	(130)	61
Dotations aux amortissements	41	40	40	38	39	40	41	41
(Profits) ou pertes réalisés	8	-	(45)	95	(11)	(18)	(40)	(72)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des créances au titre des intérêts sur les prêts	(158)	92	131	121	110	69	48	14
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des titres négociables	(174)	-	(207)	-	-	-	-	-
Variation des obligations au titre des intérêts et de la juste valeur des emprunts	439	-	304	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(192)	-	(16)	-	-	-	-	-
Autres	(118)	1 655	(530)	(689)	(212)	(116)	(155)	(98)
Déboursements sur les prêts	(21 670)	(28 201)	(27 970)	(28 254)	(27 565)	(30 049)	(31 010)	(31 960)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	22 188	23 225	23 241	29 245	29 549	27 576	28 967	28 460
Entrées de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	741	(2 345)	(4 259)	1 090	2 685	(1 775)	(1 312)	(2 644)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(276)	(337)	(300)	(244)	(302)	(301)	(324)	(326)
Encaissements sur les placements	152	188	412	232	312	378	420	470
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	5	-	-	-	-	-	-
Déboursements pour les placements dans FinDev Canada	(100)	(100)	(100)	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(9 287)	(14 359)	(12 487)	(13 411)	(14 436)	(14 160)	(16 254)	(14 850)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	9 629	15 706	11 898	16 305	13 194	15 172	14 321	15 402
Achats d'immobilisations corporelles	(3)	-	(3)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	(21)	-	(1)	-	-	-	-	-
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	94	1 103	(581)	2 882	(1 232)	1 089	(1 837)	696
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	14 872	15 852	11 310	9 755	15 063	10 001	15 360	22 894
Remboursement d'emprunts à long terme	(14 574)	(13 524)	(13 820)	(10 944)	(14 757)	(7 559)	(9 486)	(20 085)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	37 037	54 789	44 553	48 781	52 879	50 896	49 574	48 913
Remboursement d'emprunts à court terme	(38 450)	(56 117)	(46 865)	(50 103)	(52 879)	(50 896)	(49 574)	(48 913)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(443)	-	(84)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	99	-	87	-	-	-	-	-
Montants empruntés par FinDev Canada	-	(3)	(2)	(183)	(218)	-	-	-
Émission de capital-actions	-	-	10 967	-	-	-	-	-
Dividende payé	(1 010)	-	-	(2 542)	(999)	(2 601)	(1 884)	(1 101)
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(2 469)	997	6 146	(5 236)	(911)	(159)	3 990	1 708
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(85)	-	1	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 719)	(245)	1 307	(1 264)	542	(845)	841	(240)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	2 894	1 931	1 175	2 482	1 218	1 760	915	1 756
À la clôture de l'exercice	1 175	1 686	2 482	1 218	1 760	915	1 756	1 516
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	172	76	111	111	111	111	111	111
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	1 003	1 610	2 371	1 107	1 649	804	1 645	1 405
	1 175	1 686	2 482	1 218	1 760	915	1 756	1 516

Méthodes comptables et futures modifications comptables

Les méthodes comptables qui ont servi à la préparation du présent plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Nos bénéfices et ceux de notre filiale ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Normes modifiées et normes en évolution

L'International Accounting Standards Board (IASB) compte plusieurs projets en cours. La norme qui suit concerne tout particulièrement EDC.

IFRS 17, Contrats d'assurance – En mai 2017, l'IASB a publié la norme IFRS 17, qui contient des dispositions relatives à la comptabilisation, à l'évaluation et à la présentation des contrats d'assurance, ainsi qu'aux informations à fournir à leur sujet. Aux termes de la norme, les entités doivent évaluer les passifs au titre des contrats selon les flux de trésorerie d'exécution actuels et les produits à comptabiliser en utilisant l'une des trois méthodes proposées. En juin 2020, l'IASB a modifié la norme IFRS 17 de façon à clarifier l'explication de la performance financière pour les entreprises et a repoussé de deux ans la date d'entrée en vigueur de la norme, qui s'appliquera donc aux exercices qui commenceront à partir du 1^{er} janvier 2023. La norme aura des conséquences sur les états financiers d'EDC et les publications connexes, mais le Plan n'en tient pas compte puisque son effet n'est pas raisonnablement mesurable pour le moment.

Gestion des risques

Pour un examen approfondi de nos pratiques de gestion des risques, veuillez consulter les pages 65 à 74 de notre Rapport annuel 2019.

Gestion du capital

Politique sur la suffisance du capital

En décembre 2017, le ministre des Finances et le président du Conseil du Trésor ont officiellement lancé un cadre d'adéquation du capital et des dividendes, auquel sont assujetties les grandes sociétés d'État à vocation financière comme EDC. Ce cadre exige une étroite collaboration entre le ministère des Finances et les sociétés d'État à vocation financière et vise à vérifier que ces dernières ont mis en place des méthodes pertinentes pour déterminer leurs obligations en matière de suffisance du capital, qu'elles gèrent efficacement leur capital du point de vue des risques et que les dividendes sont versés à l'actionnaire lorsque le capital dépasse les montants nécessaires pour accomplir leur mandat. De plus, ce cadre décrit les attentes minimales liées à la divulgation des risques, du capital et de la performance financière.

En tant qu'institution financière, nous gérons efficacement son capital en observant la Politique sur la gestion du capital et les dividendes, que le Conseil d'administration a approuvée, de manière à satisfaire aux exigences de ses activités actuelles et futures tout en étant capable de gérer les risques futurs et imprévisibles. La Politique est un mécanisme de gouvernance essentiel, tant pour la direction que pour notre actionnaire.

L'un des principes clés de la Politique sur la gestion du capital et les dividendes est l'établissement d'une norme de solvabilité cible qui permet de déterminer le niveau de capital requis pour nous acquitter de nos engagements financiers, même dans des circonstances exceptionnelles. Nous souhaitons maintenir pour la Société une cote de solvabilité AA, que visent aussi les grandes institutions financières. Toutefois, notre capital peut subir des contrecoups, et c'est pourquoi une cible AA offre une protection adéquate contre les risques que nous prenons pour remplir notre mandat. EDC verse un dividende à l'actionnaire quand elle dispose d'un excédent de capital.

Tableau 7 : Situation projetée du compte de capital (2019-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Risque de crédit	2 965	3 086	7 802	7 383	5 466	4 457	4 194	4 227
Risque de marché	934	833	1 094	1 107	1 105	1 109	1 115	1 112
Risque opérationnel	225	225	239	231	243	233	249	263
Risques totaux au titre du pilier I	4 124	4 144	9 134	8 721	6 814	5 799	5 558	5 601
Risque stratégique	412	414	913	872	681	580	556	560
Risque lié aux régimes de retraite	469	469	545	545	545	545	545	545
Risques totaux au titre du pilier II	881	883	1 458	1 417	1 226	1 125	1 101	1 105
Total du capital économique	5 005	5 027	10 593	10 138	8 041	6 924	6 659	6 706
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	100	-	300	300	300	200	100	-
Réserve de capital pour surmonter une période de crise	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de la demande de capital	5 105	5 027	10 893	10 438	8 341	7 124	6 759	6 706
Offre de capital	9 756	11 443	17 802	15 232	14 748	12 809	11 738	11 495
Excédent (déficit) de capital	4 651	6 416	6 909	4 794	6 407	5 685	4 979	4 789
Cote cible d'EDC	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Cote de solvabilité implicite d'EDC	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

Comme mentionné, des 9,3 milliards de dollars injectés en capital, 5 milliards serviront à soutenir le secteur du pétrole et du gaz naturel tout au long de la crise économique. Le tableau 7 ci-dessus présente la position de capital d'EDC dans son ensemble, et le tableau ci-dessous, sa position propre au secteur du pétrole et du gaz naturel.

Tableau 8 : Capital – Pétrole et gaz naturel (2020-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Demande de capital	3 550	3 016	1 367	413	259	105
Offre de capital	5 000	3 066	3 016	1 367	413	259
Excédent (déficit) de capital	1 450	50	1 649	954	154	154

Afin d'offrir une meilleure compréhension des facteurs de notre demande de capital du point de vue macroéconomique, les deux tableaux qui suivent donnent une ventilation géographique et sectorielle de la demande d'exercices antérieurs.

Tableau 9 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par régions

Région	2017 Réel	2018 Réel	2019 Réel
Afrique et Moyen-Orient	26,0 %	24,5 %	22,7 %
Asie et Pacifique	21,4 %	23,2 %	18,3 %
Europe et Communauté des États indépendants	19,8 %	19,4 %	19,0 %
Amérique du Nord	26,6 %	24,4 %	27,7 %
Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles	6,2 %	8,5 %	12,3 %

Tableau 10 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par secteurs industriels

Secteur industriel	2017 Réel	2018 Réel	2019 Réel
Aéronautique	15,9 %	9,2 %	11,5 %
Produits agroalimentaires	0,7 %	1,3 %	4,1 %
Automobile	1,4 %	2,3 %	3,7 %
Construction	2,2 %	2,8 %	1,2 %
Environnement	0,7 %	0,7 %	0,2 %
Services financiers et d'assurance	5,4 %	4,4 %	4,4 %
Foresterie	0,9 %	3,6 %	3,7 %
Technologies du savoir	1,1 %	1,5 %	1,0 %
Industrie légère	5,2 %	6,9 %	4,0 %
Exploitation minière	17,1 %	11,7 %	16,5 %
Pétrole et gaz naturel	33,6 %	34,4 %	24,1 %
Prêts souverains	1,4 %	1,5 %	1,7 %
Transport de surface	2,4 %	3,5 %	5,1 %
Télécommunications et médias	4,5 %	6,6 %	9,0 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,0 %	0,3 %	0,4 %
Services publics, énergie de remplacement et énergie renouvelable	7,5 %	9,3 %	9,4 %

La répartition du capital indiquée dans les tableaux 9 et 10 dépend des volumes d'activités et des caractéristiques de risque associés à chaque élément, de même que des activités de transfert de risques réalisées par EDC. Elle n'est donc pas directement représentative de l'encours des prêts par pays et par secteurs industriels.

Dividende admissible

Normalement, lorsque nous générons un excédent de capital, ce dernier est distribué à l'actionnaire sous forme de dividende sur une certaine période, laquelle devrait correspondre à la période de prévisions. Selon notre Politique sur la gestion du capital et les dividendes, le montant du dividende serait normalement fondé sur 20 % du surplus de capital disponible; cependant, l'actionnaire et EDC conservent tous deux le droit de demander qu'un dividende soit versé selon une méthodologie différente ou qu'aucun dividende ne soit versé. De fait, EDC n'a pas versé de dividende à son actionnaire en 2020 pour mieux se consacrer à soutenir les entreprises canadiennes au moyen du PCE. Elle prévoit au contraire en recevoir 11 milliards de dollars en capital, dont 5 milliards serviront exclusivement à aider le secteur du pétrole et du gaz naturel à traverser la crise. Comme mentionné ci-haut, pour ce qui est de l'injection de capital reçue aux fins des programmes de soutien liés à la pandémie, le montant du dividende exceptionnel sera calculé et versé à la suite de la publication des résultats financiers. Le montant sera équivalent à l'excédent de capital, comme illustré au tableau 11.

Tableau 11 : Dividendes – Pétrole et gaz naturel (2020-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Total de la demande de capital	3 550	3 016	1 367	413	259	105
Offre de capital	5 000	3 066	3 016	1 367	413	259
Excédent (déficit) de capital	1 450	50	1 649	954	154	154
Dividende calculé	1 450	50	1 649	954	154	154

Tableau 12 : Dividendes – Secteurs autres que pétrole et gaz naturel (2019-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Total de la demande de capital	5 105	5 027	7 343	7 422	6 974	6 711	6 500	6 601
Offre de capital	9 756	11 443	12 802	12 166	11 732	11 442	11 325	11 236
Excédent (déficit) de capital	4 651	6 416	5 459	4 744	4 758	4 731	4 825	4 635
Dividende calculé	-	918	1 092	949	952	930	947	908

Les projections de dividende ordinaire sont basées sur la Politique sur la gestion du capital et les dividendes existante d'EDC approuvée par le Conseil, selon laquelle 20 % du surplus de capital disponible est remis à l'actionnaire à la fin de chaque exercice financier. EDC informera l'actionnaire du dividende final pour 2020 dès que possible suivant l'approbation du dividende par le Conseil. EDC cherchera à obtenir l'accord de représentants d'Affaires mondiales Canada et de Finances Canada quant à la méthodologie utilisée pour le calcul et la date du dividende spécial au titre de l'injection de capital de 4,3 milliards de dollars reçue par EDC le 9 novembre 2020 aux fins du PCE, afin de garantir que la totalité de l'excédent de capital découlant de l'injection soit retournée à l'actionnaire.

Tableau 13 : Dividendes – Total (2019-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Total de la demande de capital	5 105	5 027	10 893	10 438	8 341	7 124	6 759	6 706
Offre de capital	9 756	11 443	17 802	15 232	14 748	12 809	11 738	11 495
Excédent (déficit) de capital	4 651	6 416	6 909	4 794	6 407	5 685	4 979	4 789
Dividende calculé	-	918	2 542	999	2 601	1 884	1 101	1 062

Nous devons emprunter pour pouvoir verser un dividende même si nous avons les liquidités suffisantes, car celles-ci sont conservées conformément aux paramètres de la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité approuvée par le Conseil d'administration.

Limites prescrites par la loi

La Loi sur le développement des exportations (la « Loi ») impose deux limites à EDC, soit :

- une limite sur ses passifs éventuels, actuellement de 90 milliards de dollars (« limite des passifs éventuels »);
- une limite sur ses emprunts (« limite des emprunts »), comme il est précisé à la page 74.

Le tableau qui suit présente notre position projetée par rapport à chacune de ces limites prescrites par la Loi à la fin de chacun des exercices compris dans la période de planification.

Tableau 14 : Limites prescrites par la Loi (2019-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Limite du passif éventuel	45 000	45 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Assurance crédit	11 856	11 892	14 277	14 531	14 748	15 658	16 765	18 002
Assurance d'institution financière	1 970	2 816	2 422	1 937	1 937	1 937	1 937	1 937
Garanties pour le commerce international	9 026	9 353	10 359	10 006	9 723	9 595	9 952	10 416
Assurance risques politiques	838	847	742	519	464	444	315	315
Garanties de prêts	3 552	4 726	5 696	8 468	7 583	6 220	5 175	4 143
Position par rapport à la limite	27 242	29 634	33 496	35 461	34 455	33 854	34 144	34 813
Pourcentage utilisé	61 %	66 %	37 %	39 %	38 %	38 %	38 %	39 %
Limite des emprunts	155 175	145 350	146 340	267 015	228 480	221 220	192 135	176 070
Position par rapport à la limite	52 404	53 713	48 784	46 305	46 649	49 229	55 158	58 021
Pourcentage utilisé	34 %	37 %	33 %	17 %	20 %	22 %	29 %	33 %

Budget de fonctionnement et notes

Charges administratives et ratio de productivité

Tableau 15 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2019-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Salaires et avantages	252	265	273	317	311	296	300	307
Coûts des systèmes	46	58	50	55	57	58	60	62
Services professionnels	45	31	46	113	112	101	80	81
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	45	44	57	62	60	58	56	54
Dotations aux amortissements	33	31	32	28	29	30	31	31
Marketing et communications	32	29	27	32	32	32	32	32
Occupation	24	29	27	31	31	31	31	31
Services d'information	20	18	20	25	25	25	25	25
Voyages, accueil et conférences	11	10	2	5	7	6	6	6
Autres	20	15	11	25	20	20	18	17
Total des charges administratives	527	530	545	693	684	657	639	646
Ratio de productivité	36,4 %	33,2 %	34,3 %	44,9 %	43,5 %	42,3 %	38,6 %	36,8 %

Nous ciblons des charges administratives de 693 millions de dollars pour 2021, tandis que la prévision actuelle pour 2020 s'élève à 545 millions de dollars. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2021 sont les suivants :

- Nous aurons encore besoin de ressources additionnelles pour mener à bien les initiatives du gouvernement associées à la COVID-19, comme le PCE. Par conséquent, la charge des salaires et des avantages sociaux sera plus lourde que le prévoyait le Plan 2020.
- Nous commencerons notre transformation stratégique au début de 2021 dans le but principal d'aider les exportateurs de taille moyenne à croître et à étendre leur succès international. De plus, nous créerons et adopterons un nouveau modèle opérationnel numérique pour les micro et petits exportateurs afin d'accroître notre présence et notre efficacité, de mieux comprendre et combler les besoins de ces entreprises et d'ainsi favoriser de meilleurs résultats commerciaux pour le Canada. Pour atteindre ces objectifs, nous devons investir dans plusieurs domaines, notamment dans l'amélioration de nos capacités numériques.
- La charge de retraite devrait être plus élevée à partir de 2021 que le prévoyait le Plan d'entreprise 2020, principalement en raison du recul du taux d'actualisation utilisé dans l'évaluation de nos obligations connexes.

Nous demeurons fidèles à notre engagement d'assurer une viabilité financière à long terme grâce à la gestion de notre ratio de productivité (RP), qui mesure les charges administratives en pourcentage de nos produits des activités ordinaires nets. En 2020, notre RP devrait dépasser la prévision du Plan d'entreprise en raison des facteurs décrits plus haut.

En 2021, notre RP devrait passer à 44,9 % compte tenu de la hausse des charges administratives. Il devrait toutefois décliner progressivement tout au long de la période visée par le Plan d'entreprise si, comme prévu, notre transformation stratégique augmente nos revenus tout en diminuant peu à peu les coûts associés. Nous nous attendons à ce que nos investissements numériques génèrent des gains sous forme d'économies.

Les tableaux suivants dressent le portrait des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences de 2017 à 2025. Ces coûts ne devraient pas augmenter au cours de la période de planification.

Tableau 16 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences (2017-2025)

(en milliers de dollars canadiens)	2017 Réel	2018 Réel	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Voyages*	7 418	9 025	9 053	7 000	1 509	3 565	5 543	5 524	5 495	5 495
Accueil	994	1 077	1 480	1 600	170	1 228	810	807	804	804
Conférences	742	769	840	1 000	50	150	150	150	150	150
Total	9 154	10 871	11 373	9 600	1 729	4 943	6 503	6 481	6 449	6 449

* Les dépenses de voyages réelles pour 2017-2019 et les prévisions pour 2020 comprennent les déplacements liés à la formation du personnel. Ces dépenses ont été reclassées pour 2021-2025.

Tableau 17 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives (2017-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2017 Réel	2018 Réel	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	9,2	10,9	11,4	9,6	1,7	4,9	6,5	6,5	6,4	6,4
Total des charges administratives	429	489	527	530	545	693	684	657	639	646
Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences en pourcentage du total des charges administratives	2,1 %	2,2 %	2,2 %	1,8 %	0,3 %	0,7 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %

Budget d'investissement et notes

Dépenses d'investissement

Tableau 18 : Dépenses d'investissement projetées (2019-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Installations*	1,8	9,4	6,1	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Technologies de l'information	22,8	5,0	2,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
Total des dépenses d'investissement	24,6	14,4	8,6	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2

Les dépenses d'investissement en installations comprennent les améliorations locatives, le mobilier et le matériel. Les dépenses d'investissement en technologies de l'information comprennent le matériel informatique, les logiciels conçus en interne et les logiciels achetés.

En 2020, les dépenses d'investissement en installations devraient être inférieures à celles indiquées dans le Plan en raison de dépenses moins élevées que prévu pour certains bureaux régionaux. De plus, le Plan 2020 prévoyait des dépenses en technologies de l'information pour des projets qui ne répondent plus aux critères de capitalisation; ces dépenses ont donc été transférées à la catégorie des charges d'exploitation.

En 2021, les dépenses d'investissement en installations devraient se rapprocher de la normale après que nous aurons investi un an durant dans des bureaux régionaux nouveaux ou existants sur des marchés importants afin de mieux soutenir les exportateurs canadiens. Quant aux dépenses d'investissement en technologies de 2021, elles devraient dépasser les sommes prévues dans le Plan 2020 puisque nous nous apprêtons, comme nous l'avons déjà indiqué, à augmenter nos capacités numériques.

Aucune des dépenses d'investissement de la période de planification n'atteint les seuils minimaux de divulgation relatifs à la valeur et au risque.

Exploitation des filiales

Exinvest inc.

En 1995, nous avons constitué Exinvest inc. en société, dont nous avons acquis les actions conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le développement des exportations*. Exinvest inc. est autorisée à créer des sociétés, des partenariats, des coentreprises ou toute autre forme d'entité non constituée en société (mécanismes de financement) ou à investir dans de telles entités. Ces opérations ont pour but de fournir un appui financier à la vente ou à la location de biens, à la prestation de services ou à une combinaison de ces formes d'appui.

Pour 2020 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Nous conservons le contrôle de la filiale afin de pouvoir y recourir pour de futures initiatives, s'il y a lieu.

FinDev Canada

En mai 2017, en vue de créer une institution canadienne de financement du développement, le gouvernement canadien a élargi notre mandat et notre champ d'activité afin de nous permettre d'offrir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement d'une manière qui reflète les priorités du pays en matière de développement international. Ce nouveau mandat est distinct, et non subordonné à notre mandat de commerce existant. Le 14 septembre 2017, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) a été constitué en filiale et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada.

Le Plan d'entreprise de FinDev Canada est présenté à l'annexe I.

Nos résultats financiers consolidés et ceux de nos filiales sont présentés dans les tableaux suivants.

État consolidé du résultat global

Tableau 19 : État consolidé résumé projeté du résultat global (2019-2025)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	2 295	2 135	1 850	1 549	1 467	1 453	1 578	1 717
Titres négociables	255	173	165	75	63	57	61	71
Placements	7	6	9	8	8	8	8	8
Total des produits du financement et des placements	2 557	2 314	2 024	1 632	1 538	1 518	1 647	1 796
Charges d'intérêts	1 307	966	753	366	350	374	414	497
Charges de financement	31	24	22	16	15	14	14	14
Produits du financement et des placements, montant net	1 219	1 324	1 249	1 250	1 173	1 130	1 219	1 285
Commissions de garantie de prêt	55	70	63	173	155	143	120	103
Primes d'assurance et commissions de garantie	243	252	266	255	274	289	305	324
Cession en réassurance	(41)	(38)	(39)	(32)	(29)	(28)	(28)	(28)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	202	214	227	223	245	261	277	296
Autres (produits) ou charges	110	5	10	91	(15)	(18)	(40)	(72)
Charges administratives	538	545	558	713	705	657	639	646
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	828	1 058	971	842	883	895	1 017	1 110
Dotation (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	240	804	3 308	608	309	300	200	100
Charges liées aux sinistres	126	200	500	300	100	50	50	200
Bénéfice net	462	54	(2 837)	(66)	474	545	767	810
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(40)	32	(85)	39	41	44	46	48
Résultat global	422	86	(2 922)	(27)	515	589	813	858

État consolidé de la situation financière

Tableau 20 : État consolidé résumé projeté de la situation financière (2019-2025)

Au 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	176	78	117	117	117	111	111	111
Titres négociables	10 754	9 434	12 983	8 799	10 582	9 126	11 905	11 114
Instruments dérivés	668	761	1 733	1 733	1 733	1 731	1 731	1 731
Prêts	51 565	57 318	56 283	53 985	51 132	53 366	55 373	58 882
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts ¹	(930)	(1 723)	(3 088)	(1 723)	(828)	(809)	(810)	(809)
Placements	1 627	1 803	1 636	1 679	1 754	1 536	1 505	1 458
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	120	134	149	119	104	83	99	94
Autres actifs	221	184	295	322	325	328	334	340
Actifs au titre des prestations de retraite	88	139	2	27	56	90	128	162
Immobilisations corporelles	43	48	43	37	32	26	20	15
Immobilisations incorporelles	108	91	86	74	63	49	35	22
Actifs liés aux droits d'utilisation	132	122	124	114	104	93	82	72
Total des actifs	64 572	68 389	70 363	65 283	65 174	65 730	70 513	73 192
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	117	91	152	144	138	137	137	137
Emprunts	52 404	53 713	48 784	46 305	46 649	49 229	55 158	58 021
Instruments dérivés	1 269	2 065	2 018	2 018	2 018	2 018	2 018	2 018
Passifs au titre de contrats de location	159	151	154	145	137	128	120	112
Obligations au titre des prestations de retraite	210	204	225	235	246	257	268	279
Provision pour pertes sur engagements de prêts ¹	10	31	90	90	90	90	90	90
Passifs au titre des primes et des sinistres	500	485	832	805	784	647	540	604
Garanties de prêts ¹	147	206	307	309	364	415	444	436
Total des passifs	54 816	56 946	52 562	50 051	50 426	52 921	58 775	61 697
Capital social	1 333	3 000	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300
Résultats non distribués	8 423	8 443	5 501	2 932	2 448	509	(562)	(805)
Total des capitaux propres	9 756	11 443	17 801	15 232	14 748	12 809	11 738	11 495
Total des passifs et des capitaux propres	64 572	68 389	70 363	65 283	65 174	65 730	70 513	73 192

¹ Le modèle d'IFRS 9 utilisé pour calculer le compte de correction de valeur pour pertes sur prêts, la provision pour pertes sur engagements de prêts et les garanties de prêts fait actuellement l'objet de mises à jour. Aucune prévision à l'égard de ces changements ne figure dans le Plan puisque nous n'en connaissons pas encore les répercussions.

État consolidé des variations des capitaux propres

Tableau 21 : État consolidé résumé projeté des variations des capitaux propres (2019-2025)

Exercice clos le 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	1 333	3 000	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	9 012	8 357	8 423	5 501	2 932	2 521	509	(562)
Ajustement au titre de la transition à IFRS 16	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Solde révisé à l'ouverture de l'exercice	9 011	8 357	8 423	5 501	2 932	2 521	509	(562)
Bénéfice net	462	54	(2 837)	(66)	474	545	767	810
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(40)	32	(85)	39	41	44	46	48
Dividende payé	(1 010)	-	-	(2 542)	(999)	(2 601)	(1 884)	(1 101)
Solde à la clôture de l'exercice	8 423	8 443	5 501	2 932	2 448	509	(562)	(805)
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	9 756	11 443	17 801	15 232	14 748	12 809	11 738	11 495
Rendement des capitaux propres	4,6 %	0,5 %	-20,6 %	-0,4 %	3,2 %	4,0 %	6,2 %	7,0 %

État consolidé des flux de trésorerie

Tableau 22 : État consolidé résumé projeté des flux de trésorerie (2019-2025)

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	462	54	(2 837)	(66)	474	545	767	810
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotation (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	240	804	3 308	608	309	300	200	100
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	(331)	(20)	306	(17)	(13)	(122)	(130)	61
Dotation aux amortissements	41	40	40	38	39	40	41	41
(Profits) ou pertes réalisés	8	-	(45)	95	(11)	(18)	(40)	(72)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des créances au titre des intérêts sur les prêts	(160)	91	139	122	111	69	48	14
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des titres négociables	(174)	-	(207)	-	-	-	-	-
Variation des obligations au titre des intérêts et de la juste valeur des emprunts	439	-	304	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(192)	-	(20)	-	-	-	-	-
Autres	(123)	1 658	(534)	(689)	(215)	(116)	(155)	(98)
Déboursements sur les prêts	(21 692)	(28 293)	(28 087)	(28 422)	(27 744)	(30 049)	(31 010)	(31 960)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	22 188	23 226	23 242	29 253	29 567	27 576	28 967	28 460
Entrées de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	706	(2 440)	(4 391)	922	2 517	(1 775)	(1 312)	(2 644)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(311)	(398)	(357)	(275)	(351)	(301)	(324)	(326)
Encaissements sur les placements	152	188	413	232	312	378	420	470
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	5	-	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(9 316)	(14 429)	(12 487)	(13 411)	(14 436)	(14 160)	(16 254)	(14 850)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	9 686	15 808	11 898	16 305	13 194	15 172	14 321	15 402
Achats d'immobilisations corporelles	(3)	-	(3)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	(21)	-	(2)	(1)	(1)	-	-	-
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	187	1 174	(538)	2 850	(1 282)	1 089	(1 837)	696
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	14 872	15 852	11 310	9 755	15 063	10 001	15 360	22 894
Remboursement d'emprunts à long terme	(14 574)	(13 524)	(13 820)	(10 944)	(14 757)	(7 559)	(9 486)	(20 085)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	37 037	54 789	44 553	48 781	52 879	50 896	49 574	48 913
Remboursement d'emprunts à court terme	(38 450)	(56 117)	(46 865)	(50 103)	(52 879)	(50 896)	(49 574)	(48 913)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(443)	-	(84)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	99	-	87	-	-	-	-	-
Émission de capital-actions	-	-	10 967	-	-	-	-	-
Dividende payé	(1 010)	-	-	(2 542)	(999)	(2 601)	(1 884)	(1 101)
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(2 469)	1 000	6 148	(5 053)	(693)	(159)	3 990	1 708
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(85)	-	1	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 661)	(266)	1 220	(1 281)	542	(845)	841	(240)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	2 946	1 954	1 285	2 505	1 224	1 760	915	1 756
À la clôture de l'exercice	1 285	1 688	2 505	1 224	1 766	915	1 756	1 516
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	176	78	117	117	117	111	111	111
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	1 109	1 610	2 388	1 107	1 649	804	1 645	1 405
	1 285	1 688	2 505	1 224	1 766	915	1 756	1 516

État consolidé des charges administratives

Tableau 23 : État consolidé projeté des charges administratives (2019-2025)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Salaires et avantages	258	274	280	326	321	296	300	307
Coûts des systèmes	46	58	52	56	58	58	60	62
Services professionnels	46	34	48	116	115	101	80	81
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	45	44	57	63	61	58	56	54
Dotations aux amortissements	33	31	32	28	29	30	31	31
Marketing et communications	33	30	28	33	33	32	32	32
Occupation	25	29	27	31	31	31	31	31
Services d'information	20	18	20	25	25	25	25	25
Voyages, accueil et conférences	12	11	2	6	8	6	6	6
Autres	20	16	12	29	24	20	18	17
Total des charges administratives	538	545	558	713	705	657	639	646

État consolidé des dépenses d'investissement

Tableau 24 : État consolidé projeté des dépenses d'investissement (2019-2025)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Installations*	2,0	9,5	6,2	1,7	1,8	1,7	1,7	1,7
Technologies de l'information	22,8	5,7	3,3	11,3	11,3	10,5	10,5	10,5
Total des dépenses d'investissement	24,8	15,2	9,5	13,0	13,1	12,2	12,2	12,2

* Les dépenses d'investissement en installations comprennent les améliorations locatives, le mobilier et le matériel. Les dépenses d'investissement en technologies de l'information comprennent le matériel informatique, les logiciels conçus en interne et les logiciels achetés.

APPENDICE VI : PROGRAMME D'EMPRUNT

Conformément à la *Loi sur le développement des exportations* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous finançons nos besoins en capitaux en contractant des emprunts sur les marchés financiers au Canada et à l'étranger, notamment par l'émission d'obligations et de papier commercial.

Gestion de l'actif et du passif et gestion du risque du marché

Nous gérons les risques de taux d'intérêt, de change et de crédit liés à nos opérations de trésorerie en utilisant un cadre stratégique qui comporte des limites sur les risques et les liquidités. Nos politiques, qui sont conformes aux pratiques de l'industrie et sont approuvées par le Conseil d'administration, respectent les *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*.

Les risques de marché auxquels nous sommes exposés incluent les fluctuations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur nos actifs et passifs; ils incluent également le risque de change, car nous présentons nos résultats financiers en dollars canadiens et détenons notre capital dans cette monnaie, alors que nos actifs et une grande partie de nos passifs sont libellés en dollars américains ou dans d'autres devises.

Le risque de crédit associé à la trésorerie résulte de deux sources : les titres négociables et les instruments dérivés. Dans les deux cas, il existe un risque que les contreparties ne fassent pas les paiements conformément aux dispositions contractuelles. Le Cadre de gestion des risques financiers, approuvé par le Conseil, définit les normes concernant les cotes de solvabilité minimales que doivent avoir les contreparties ainsi que les limites maximales des expositions au risque de crédit. Nous utilisons aussi d'autres techniques de réduction du risque de crédit afin de faciliter la gestion de ce risque. Nous nous appuyons sur un programme de conventions accessoires dans le cadre duquel des contreparties de swap de la trésorerie déposent en nantissement des instruments de dette souveraine du Canada, des États-Unis, de la Grande-Bretagne, de la France ou de l'Allemagne, dont la qualité du crédit est supérieure, ce qui contrebalance normalement une grande partie de notre exposition au risque de crédit.

Nous surveillons en permanence les risques de variation des taux d'intérêt et des taux de change ainsi que nos expositions aux risques de contrepartie. Les positions par rapport aux limites prescrites sont communiquées tous les mois, et le président du Conseil d'administration est immédiatement et directement informé de toute violation de la Politique. Le Comité de gestion de l'actif et du passif se réunit au moins une fois par trimestre pour s'assurer du respect de la Politique de gestion des risques de marché de la Société, maintenant et à l'avenir. Nos expositions aux risques de marché sont communiquées trimestriellement au Comité de la gestion des risques du Conseil.

Stratégies d'emprunt

Pouvoir d'emprunt selon la loi

Nos activités de financement sont régies par les articles 12, 13 et 14 de la *Loi sur le développement des exportations* et par l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les activités doivent également respecter les *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*.

Nos activités de financement sont également régies par l'article 4 de la *Loi autorisant certains emprunts*. En vertu de cette loi, la somme des emprunts des sociétés mandataires, y compris EDC, et des emprunts du ministre des Finances ne doit jamais excéder 1 168 milliards de dollars, sous réserve des exceptions prévues aux articles 5 et 6. Par conséquent, EDC communiquera ses emprunts au ministre des Finances pour se conformer à cette loi.

La *Loi sur le développement des exportations* nous autorise à contracter des emprunts dont l'encours total ne peut dépasser 15 fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués, tels qu'ils sont déterminés dans les états financiers audités de l'exercice précédent. La limite d'emprunt autorisée en vertu de la Loi pour 2021, établie en fonction des prévisions de 2020, est estimée à 267,0 milliards de dollars canadiens (202,0 milliards de dollars américains), alors que les emprunts prévus pour la fin de 2020 s'élèveraient à 46,3 milliards de dollars canadiens (35,0 milliards de dollars américains).

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt particulière, y compris pour les modalités de temps et les conditions de l'opération. Tous les ans, le ministre des Finances approuve nos projets d'emprunt sur les marchés financiers et monétaires. Les résolutions annuelles prises par le Conseil d'administration nous permettent d'exercer nos activités conformément aux directives prescrites par le ministre.

De temps à autre, en raison d'une situation imprévue sur le marché des capitaux ou d'une variation inattendue de l'activité approuvée pour la Société, il peut être nécessaire de modifier les modalités et conditions des projets d'emprunt. Dans cette éventualité, nous demanderons encore l'autorisation du ministre des Finances et indiquerons les changements correspondants dans le Plan d'entreprise.

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons recourir au Trésor public. L'accès au Trésor public est demandé au ministre des Finances dans le cadre du processus annuel d'autorisation d'emprunts à court et à long termes.

Nous pouvons être appelés à réagir à des événements imprévus et pourrions devoir emprunter des sommes d'argent excédant celles prévues dans le plan d'emprunt. En vertu du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous pouvons demander au ministre des Finances d'accroître son pouvoir d'emprunt, pourvu que la dette totale ne dépasse jamais les limites prescrites par la Loi.

FinDev Canada

Conformément au mandat augmenté de la Société en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc. a été constitué en filiale en propriété exclusive d'EDC et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada. Nous avons fourni pour la première fois des capitaux à FinDev Canada en 2018 avec une injection de 100 millions de dollars canadiens (76 millions de dollars américains). Deux autres injections du même montant ont eu lieu en 2019 et en 2020. À l'heure actuelle, nous prévoyons fournir 183 millions de dollars canadiens (138 millions de dollars américains) en financement par emprunt en 2021. Si les besoins commerciaux ou la conjoncture du marché nécessitent du financement additionnel, notre Équipe de la trésorerie usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

Approche à l'égard des emprunts

L'objectif de nos programmes de financement est d'assurer le respect des engagements, conformément aux paramètres de la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité. Nous déterminons nos besoins en financement d'après un montant de base établi dans le Plan d'entreprise et en y ajoutant une réserve pour les besoins additionnels en cas de tension du marché ou de nouvelles demandes de capital.

En plus d'émettre du papier commercial afin de répondre à nos besoins opérationnels, nous pouvons aussi, lorsque l'accès aux marchés financiers est restreint, en émettre à courte échéance afin de financer des besoins à long terme. Nous émettons des instruments d'emprunt sur les marchés financiers en vue de refinancer la dette venant à échéance et de financer notre portefeuille de prêts, notre portefeuille de placements liquides, les activités de FinDev Canada et nos futures activités de prêt. L'Équipe de la trésorerie cherche à améliorer au maximum l'accès aux marchés et notre flexibilité, à fixer un prix équitable pour les instruments d'emprunt devant être émis sur le marché primaire et à suivre de près la performance du marché secondaire en vue de réduire le plus possible les coûts du service de la dette. L'Équipe cherche aussi à profiter des occasions de réunir des fonds dans la même monnaie que celle de nos actifs.

Les instruments dérivés font partie de la gestion de l'actif et du passif. Nos politiques interdisent l'émission d'instruments financiers, de dérivés ou de billets structurés dont la valeur et, en conséquence, le risque financier ne peuvent être calculés, suivis et gérés dans un délai raisonnable.

La direction de l'Équipe de la trésorerie assure un suivi quotidien de la mise en œuvre de la stratégie d'emprunt et de la stratégie de liquidité. Un rapport mensuel est soumis à la haute direction, tandis qu'un rapport trimestriel est remis au Comité de la vérification du Conseil.

Sources de financement

Programme d'emprunt sur les marchés monétaires

Pour les besoins de la gestion de la trésorerie, nous émettons du papier commercial sur les marchés monétaires en diverses devises et selon plusieurs plateformes dans le but de financer nos engagements financiers à court terme, de pallier une interruption de l'accès aux marchés financiers et de gérer une demande imprévisible de liquidités.

Selon la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins quotidiens en cas d'événement déclenchant un appel de liquidités. La période minimale que le portefeuille doit couvrir est d'un mois. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période de prévisions continues d'un mois, en fonction de facteurs tels que les transactions, les déboursements sur les prêts, les engagements renouvelables, les échéances des dettes et les remboursements sur les prêts non renouvelables. La cible de la portion en dollars américains de notre portefeuille de placements liquides sera de 6,0 milliards de dollars américains (7,9 milliards de dollars canadiens). Nous aurons aussi une portion en dollars canadiens dans notre portefeuille de placements liquides, dont la taille cible sera entre 300 et 500 millions de dollars canadiens (227 à 378 millions de dollars américains). De plus, nous aurons besoin d'une capacité non utilisée en papier commercial de 2,0 milliards de dollars américains (2,6 milliards de dollars canadiens) au minimum par jour.

Programme d'emprunt sur les marchés financiers

Notre programme d'emprunt sur les marchés financiers diversifie nos sources de financement en offrant des titres d'emprunt aux investisseurs du monde entier. Les instruments habituels sur le marché financier comprennent, entre autres, les obligations multimarchés de référence, les obligations classiques, les billets structurés et les billets à moyen terme.

Les billets structurés et les billets à moyen terme peuvent servir à lisser le profil des échéances, à combler une demande des investisseurs ou à donner accès à du financement en monnaie locale sur les marchés émergents prioritaires. Ces billets peuvent être émis pour diverses échéances, dont des échéances à moins d'un an ainsi que des échéances plus longues comportant des options de rachat. Les instruments rachetables à plus long terme sont convertibles en obligations à taux fixe ou variable. La diversification des sources de financement repose sur de nombreux facteurs, notamment le coût relatif, les conditions du marché et le profil du portefeuille de prêts.

Total des emprunts – nouveaux et en cours

EMPRUNTS EN 2020

En date du 31 août 2020, nous avons émis des titres d'emprunt à long terme totalisant 8,6 milliards de dollars américains (11,4 milliards de dollars canadiens), le maximum approuvé par le ministre des Finances étant de 14,7 milliards de dollars américains (19,4 milliards de dollars canadiens). La valeur de l'encours du papier commercial s'élevait à 8,0 milliards de dollars américains (10,6 milliards de dollars canadiens) au 31 août 2020, le maximum approuvé par le ministre des Finances étant de 20,0 milliards de dollars américains (26,4 milliards de dollars canadiens). Cela dit, la valeur de l'encours du papier commercial a atteint un plafond de 12,9 milliards de dollars américains (17,0 milliards de dollars canadiens) en avril suivant l'utilisation accrue des crédits renouvelables en réponse à la crise de la COVID-19.

Les emprunts à long terme de 2020 devraient totaliser 4,8 milliards de dollars canadiens (3,6 milliards de dollars américains) de moins que prévu dans le Plan 2020. Cette diminution est principalement attribuable à l'injection de 9,3 milliards de dollars canadiens prévue en automne pour réduire les besoins d'emprunts à long terme. À la fin de l'exercice, les emprunts à court terme en 2020 devraient être inférieurs de 0,1 milliard de dollars canadiens (0,1 milliard de dollars américains) au montant indiqué dans le Plan 2020 en raison de l'utilisation du capital supplémentaire reçu pour réduire l'encours du papier commercial, élevé à la fin du premier semestre, à 4,0 milliards de dollars américains (5,3 milliards de dollars canadiens) d'ici le 31 décembre 2020.

En 2020, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 9,5 milliards de dollars canadiens (7,2 milliards de dollars américains), avec un solde minimum de 7,9 milliards de dollars canadiens (6,0 milliards de dollars américains) et un solde maximum de 9,9 milliards de dollars canadiens (7,5 milliards de dollars américains).

EMPRUNTS EN 2021

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à court terme)

Les demandes de liquidités imprévisibles émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 7,6 milliards de dollars américains (10,0 milliards de dollars canadiens) au 31 décembre 2021. Le montant des engagements renouvelables varie de 311 milliers à 300 millions de dollars américains (411 milliers à 397 millions de dollars canadiens); les avances peuvent être faites le jour même et sont parfois fortement concentrées dans certaines industries ou parmi des emprunteurs individuels. L'utilisation des crédits renouvelables a atteint un sommet en 2020 et devrait rester forte tout au long de 2021. À la fin de 2021, les facilités engagées non utilisées devraient totaliser 3,6 milliards de dollars américains (4,8 milliards de dollars canadiens).

En 2021, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen, minimum et maximum de 7,9 milliards de dollars canadiens (6,0 milliards de dollars américains). L'intégralité du portefeuille de placements liquides est accessible en cas de panne de liquidités. Au 31 décembre 2021, l'encours des emprunts à court terme devrait être inférieur de 1,3 milliard de dollars canadiens (1,0 milliard de dollars américains) à celui prévu pour le 31 décembre 2020, vu le recours au financement à long terme pour ramener l'encours des emprunts à court terme au niveau cible.

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins d'emprunt de base de 7,4 milliards de dollars américains (9,8 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 3,8 milliards de dollars américains (5,0 milliards de dollars canadiens) à long terme en fonds de prévoyance. Les besoins de base réels sont toutefois inférieurs de 2,6 milliards de dollars américains (3,4 milliards de dollars canadiens) aux prévisions du Plan, en raison principalement : de la hausse des remboursements nets sur les prêts; de la baisse des besoins issue des investissements majorés par suite de l'injection de capital en 2020; de la réduction des dettes venant à échéance, en partie compensée par la diminution des flux de trésorerie liés à l'exploitation et de l'augmentation du dividende admissible.

Encours total des emprunts

En 2021, le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne dépassera à aucun moment 46,3 milliards de dollars canadiens (35,0 milliards de dollars américains), soit beaucoup moins que la limite maximale réglementaire de 15 fois la somme du capital versé et des résultats non distribués (montant estimé à 267,0 milliards de dollars canadiens [202,0 milliards de dollars américains] au 31 décembre 2021).

Principales utilisations du financement

Refinancement de la dette venant à échéance – La dette venant à échéance est refinancée par une nouvelle émission.

Encours du papier commercial – Diminution de l'encours du papier commercial.

FinDev Canada – Financement par emprunt des activités et des projets.

Dividende admissible – Financement par emprunt pour le dividende.

Augmentations possibles des besoins

Activité de prêt et d'investissement accrue – Les besoins relatifs aux nouvelles transactions pourraient augmenter davantage si l'activité économique mondiale est plus dynamique que celle que nous avions prédite ou si la liquidité à l'échelle mondiale s'assèche. Un accroissement de l'activité de prêt et d'investissement pourrait entraîner une hausse des besoins d'emprunt.

Utilisation des crédits renouvelables – Une utilisation plus intense que prévu des crédits renouvelables pourrait augmenter les besoins d'emprunt.

Préfinancement des activités à faciliter en 2022 – Nous pourrions chercher à financer d'avance une partie de nos besoins en financement sur les marchés financiers pour 2022 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'obtenir du financement à plus long terme.

Tableau 25 : Projection des besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2021

(en millions de dollars américains)	M USD	2021 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(76)	
Déboursements (remboursements) nets sur les prêts	(741)	
Besoins de financement de FinDev Canada	138	
Dividende admissible	1 923	
Activités liées à l'exploitation		1 244
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	1 000	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables à la juste valeur par le biais du résultat net	(3 145)	
Refinancement de la dette venant à échéance	8 179	
Rachats	100	
Activités sur le passif		6 134
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		7 378
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt		2 000
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable		750
Diminution de l'encours du papier commercial		500
Préfinancement des volumes et des arrivées à échéance de 2022		500
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		11 128

Tableau 26 : Projets d'emprunt (2018-2025)

(en millions de dollars canadiens)	2018 Réel	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Limite d'emprunt sur les marchés financiers (14,7 G USD)*	21 707	21 685	19 954	19 954	-	-	-	-	-
Position	13 857	14 582	15 852	11 310	9 755	15 063	10 001	15 360	22 894
Pourcentage utilisé	64 %	67 %	79 %	79 %	-	-	-	-	-
Limite d'emprunt à court terme (20,0 G USD)*	19 113	18 179	27 148	27 148	-	-	-	-	-
Position	11 085	9 117	5 325	5 215	3 911	3 911	3 911	3 911	3 911
Pourcentage utilisé	58 %	50 %	20 %	20 %	-	-	-	-	-

* Limite pour 2020. Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a encore été établie ici pour les années 2021 à 2025.

Tableau 27 : Encours total des emprunts projetés (2018-2025)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2018 Réel	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Emprunts à court terme	11 085	9 117	5 325	5 215	3 911	3 911	3 911	3 911	3 911
Emprunts à long terme	44 363	43 287	48 388	43 569	42 394	42 738	45 318	51 247	54 110
Total des emprunts	55 448	52 404	53 713	48 784	46 305	46 649	49 229	55 158	58 021

Tableau 28 : Emprunts à court terme projetés par devises (2018-2025)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2018 Réel	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Dollars canadiens	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dollars américains	10 772	9 117	5 325	3 993	2 689	2 689	2 689	2 689	2 689
Autres devises	313	-	-	1 222	1 222	1 222	1 222	1 222	1 222
Total des emprunts à court terme	11 085	9 117	5 325	5 215	3 911	3 911	3 911	3 911	3 911

Tableau 29 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devises (2018-2025)

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2018 Réel	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan
Dollars canadiens	136	10	-	-	-	-	-	-	-
Papier commercial en dollars américains	12 330	9 117	7 302	15 641	2 689	4 066	4 066	4 066	3 405
Ligne de crédit en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	313	302	-	1 331	1 222	1 222	1 222	1 222	1 222
Total des emprunts à court terme	12 779	9 429	7 302	16 972	3 911	5 288	5 288	5 288	4 627

Tableau 30 : Emprunts à long terme projetés (2018-2025)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Solde à l'ouverture	40 690	44 363	46 032	43 287	43 569	42 394	42 738	45 318	51 247
Échéances	(12 058)	(14 574)	(13 524)	(13 820)	(10 944)	(14 757)	(7 559)	(9 486)	(20 085)
Nouvelles émissions	13 128	14 872	15 852	11 310	9 755	15 063	10 001	15 360	22 894
Écart de change et autres variations	2 603	(1 374)	28	2 792	14	38	138	55	54
Total des emprunts à long terme	44 363	43 287	48 388	43 569	42 394	42 738	45 318	51 247	54 110

Tableau 31 : Emprunts à long terme projetés par types de taux (2018-2025)

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Taux fixe	18 257	17 456	15 306	19 085	17 887	17 723	16 687	13 415	9 680
Taux variable	26 106	25 831	33 082	24 484	24 507	25 015	28 631	37 832	44 430
Total des emprunts à long terme	44 363	43 287	48 388	43 569	42 394	42 738	45 318	51 247	54 110

Sensibilité aux taux d'intérêt

Le tableau suivant indique la sensibilité à une variation de 100 points de base des taux d'intérêt du montant net des produits du financement et des placements au 31 décembre.

Variation du taux d'intérêt

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	
	+100 points de base	-100 points de base
Variation du montant net des produits du financement et des placements	(30)	30

Selon nos estimations, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt pendant la période de planification n'entraînerait pas de différence notable dans les résultats par rapport à ceux présentés plus haut.

Risque de change

Le tableau suivant indique la sensibilité du résultat net à la variation du cours du dollar canadien par rapport au cours des autres monnaies auxquelles nous avons été exposés, sur la base des positions en circulation au 31 décembre.

Variation du cours du dollar canadien par rapport au cours d'autres monnaies

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Variation du résultat net	(2)	2

Selon nos estimations, une variation de 1 % de la valeur du dollar canadien par rapport aux autres monnaies auxquelles nous sommes exposés pendant la période de planification n'entraînerait pas de différence notable dans les résultats par rapport à ceux présentés plus haut.

APPENDICE VII : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

Nous appliquons rigoureusement les exigences législatives et les politiques du gouvernement du Canada afin de protéger la Société, nos employés et le gouvernement contre les potentielles conséquences d'ordre juridique, financier ou de réputation. Nous avons élaboré une gamme complète de politiques visant à satisfaire aux exigences législatives et aux politiques qui s'appliquent à nos activités. De plus, nous étudions systématiquement les projets de loi déposés au Parlement afin d'être en mesure de nous conformer sans délai à toute nouvelle exigence fédérale.

Gestion des risques de non-conformité à EDC

En tant que société d'État participant au commerce international, EDC est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes de l'industrie venant de divers territoires, ce qui se traduit par un vaste éventail d'obligations de conformité.

Afin de gérer les risques de non-conformité découlant de ces nombreuses obligations, y compris celles envers le gouvernement du Canada, nous avons adopté la Politique de la gestion des risques de non-conformité. Sur la recommandation de notre présidente et chef de la direction, cette politique a été approuvée par le Conseil d'administration d'EDC au printemps 2018. Elle repose sur un programme de gestion des risques de non-conformité à l'échelle de la Société qui définit la structure, les attributions, les processus et les contrôles qui nous serviront à détecter, à évaluer et à surveiller les risques de non-conformité ainsi qu'à y réagir et à en faire rapport. Nous avons commencé à travailler sur ce programme pluriannuel en 2018, et continuerons tout au long de la période de planification.

En 2019, nous avons fait des progrès notables. Parmi les jalons importants franchis, citons l'évaluation des contrôles de conformité liés aux lois fédérales représentant un risque de non-conformité inhérent plus élevé pour EDC, notamment la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les mesures économiques spéciales* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous continuerons de travailler à la mise sur pied du programme, notamment les processus et lignes directrices liés aux changements de réglementation, à la surveillance et aux tests, à la gestion des enjeux et à la production de rapports dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique sur les risques de non-conformité à la fin de 2020, ainsi qu'à l'enracinement d'une culture de connaissance du risque.

Respect des directives ministérielles

Les directives ministérielles forment un volet important des mécanismes mis en place par le gouvernement fédéral pour superviser les sociétés d'État et sont données à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). EDC se conforme aux cinq directives décrites ci-dessous.

En septembre 2008, EDC, tout comme d'autres sociétés d'État accordant des prêts commerciaux, a reçu une directive lui demandant de prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui elle prête ou offre des avantages, en accord avec la politique du gouvernement d'améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales. Nous avons donc mené un examen de l'ensemble de nos politiques et programmes, à l'issue duquel nous avons pu confirmer qu'ils nous permettent d'évaluer l'intégrité des personnes qui désirent obtenir un soutien ou un avantage auprès d'EDC ainsi que l'incidence que ces transactions pourraient avoir sur notre réputation.

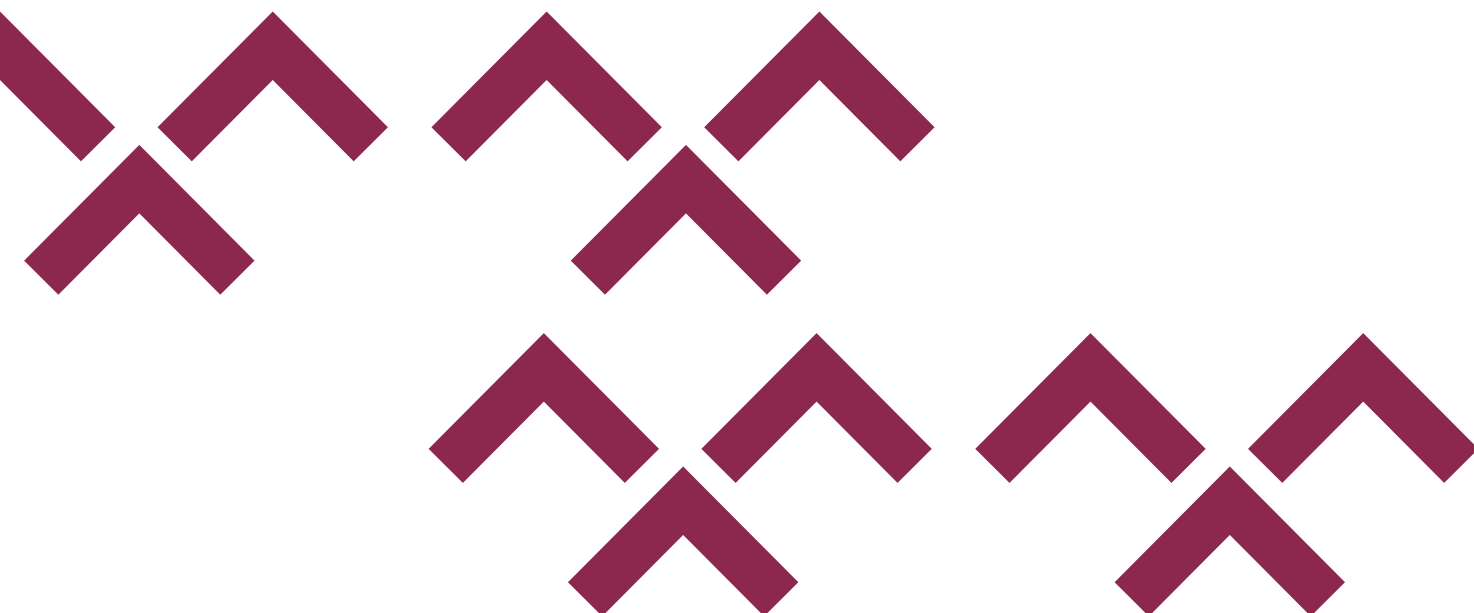
En juillet 2015, EDC, tout comme d'autres sociétés d'État, a reçu une directive lui demandant d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques relatives aux frais de déplacement, d'accueil, de colloques et d'événements avec celles du Conseil du Trésor d'une manière qui soit conforme à ses obligations légales. Nous avons présenté les détails de l'application de cette directive dans le Plan d'entreprise 2016-2020 et nous l'avons suivie sans pour autant nuire à notre mandat de soutenir les entreprises canadiennes. Chaque année, nous communiquons également nos dépenses de voyages et d'accueil dans notre Plan d'entreprise.

En 2014, le gouvernement a émis des directives exigeant que certaines sociétés d'État réforment leurs régimes de retraite. EDC adhère aux principes qui sous-tendent ces directives et a d'ailleurs déjà pris des mesures dans l'esprit de ces réformes, par exemple en augmentant les cotisations des employés au régime de retraite à prestations déterminées et en repoussant l'âge de la retraite des employés qui cotisent au régime de retraite à cotisations déterminées engagés depuis 2015. En 2017, EDC a reçu une nouvelle directive annulant la précédente et exemptant la Société du partage strict des coûts à 50:50 exigé par la directive de 2014. Cette exemption a amorti les coûts de service élevés, pour les employés, de la fermeture du régime de retraite à prestations déterminées aux nouveaux employés et assure la viabilité et la compétitivité du régime de retraite à cotisations déterminées introduit en 2012. Conformément à l'esprit des réformes, EDC a mis en place un système de partage des coûts avec les employés bénéficiant du régime à prestations déterminées comme si le régime était resté ouvert.

Le 1^{er} juin 2018, le ministre de la Diversification du commerce international a intimé EDC d'engager toutes les activités correspondant aux autorisations relatives au prolongement du pipeline Trans Mountain obtenues auprès du ministre de la Diversification du commerce international au titre de l'article 23 de la *Loi sur le développement des exportations*.

Le 26 mars 2020, conformément au paragraphe 149(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre du Commerce international a demandé à EDC de transmettre régulièrement certaines informations : données de référence groupées de toutes les transactions des clients des solutions financières en 2019, données mensuelles liés aux programmes gouvernementaux suivants : Programme de crédit aux entreprises, soutien à la commercialisation des technologies propres, stratégie de diversification des exportations, soutien pour les femmes et les Autochtones entrepreneurs.

Le 30 mars 2020, le ministre du Commerce international a enjoint EDC d'exercer ses activités en conformité avec l'article 23 de la *Loi sur le développement des exportations* dans le cadre de la réponse à la COVID-19, et de soutenir et de développer des activités sur le marché canadien conformément à toute demande faite en vertu de la Loi dans le cadre du plan de réponse, et de prendre les mesures nécessaires pour exécuter cette directive.



APPENDICE VIII : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

Transparence et gouvernement ouvert

Notre réussite à long terme passe par la communication rapide d'informations exactes à nos parties prenantes, dans le cadre d'une relation basée sur la confiance et la responsabilité. Conformément à la volonté du gouvernement du Canada d'être un gouvernement ouvert, nous avons mis en place certains mécanismes pour assurer la transparence de nos pratiques et politiques commerciales.

Ces efforts de transparence visent à équilibrer notre rôle dans le secteur des banques commerciales et notre rôle de société d'État. Pour ce faire, nous donnons accès à l'information tout en respectant le secret des affaires de nos clients. Dans cette optique également, en 2020, nous avons mis à jour et renommé notre *Politique sur la transparence et la divulgation*, qui établit un cadre pour la divulgation de renseignements sur nos activités, selon une approche conciliant d'une part l'impératif de confidentialité de nos clients, et d'autre part, le droit à l'information du public. Son objectif est d'apporter un maximum de clarté à tout le monde – nos employés, nos clients, les membres de la société civile et le grand public. La Politique a été approuvée par le Conseil d'administration et encadre les pratiques de divulgation se rattachant à nos activités commerciales.

La version mise à jour de la politique, qui s'inspire de commentaires reçus à l'occasion de consultations publiques, améliorera nos pratiques de divulgation, notamment par la communication de fourchettes en dollars plus précises et de renseignements plus pertinents sur les transactions que nous appuyons et déclarons. De plus, l'ajout du mot transparence dans le titre de la politique n'est pas anodin : il témoigne de notre détermination à faire de la transparence une clé de voûte de la culture d'EDC.

L'application de la Politique est supervisée par notre agent chargé de la conformité, tandis que son respect est surveillé par le Service de la vérification interne et de l'évaluation. Conformément à la Politique de divulgation en vigueur, nous publions sur notre site Web :

- des divulgations trimestrielles d'information regroupées par régions, par secteurs et par catégories de produits et de services;
- de l'information destinée aux prêteurs sur chaque transaction de financement ou d'assurance risques politiques ainsi que sur les opérations portant sur des capitaux propres;
- de l'information de nature environnementale et sociale visant à informer le public des projets de catégorie A que nous envisageons d'appuyer et des projets de catégorie A et de catégorie B qui ont été conclus, ainsi que les normes environnementales utilisées lors de l'évaluation et les renseignements examinés;
- de l'information sur les questions d'ordre environnement, social et de gouvernance. Ce rapport précise le nombre d'évaluations des risques liés aux droits de la personne et le nombre de contrôles préalables accrus liés à la lutte contre la corruption qui ont été réalisés, et fait état de notre participation aux groupes de travail internationaux comme le Groupe de travail sur les crédits et garanties de crédit à l'exportation de l'OCDE et l'Association des Principes de l'Équateur, où EDC est membre du Comité directeur;
- les lettres officielles reçues concernant nos activités et notre soutien relatif à des transactions précises, de même que nos réponses.

Outre ce que prescrit notre Politique de divulgation, nous publions également sur notre site Web :

- nos dépenses de voyages et d'accueil;
- nos rapports annuels sur l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information*;
- de l'information sur nos programmes, nos activités et nos fonds de renseignements (Info Source);
- tout rapport de divulgation d'actes répréhensibles en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

Dans le but de maintenir ce degré de transparence accrue, nous sollicitons l'avis de parties prenantes et d'organisations non gouvernementales reconnues à propos de nos pratiques commerciales. Notre Conseil consultatif sur la RDE, qui rassemble d'éminents experts, offre conseils et orientation sur nos pratiques de RSE.

Nous organisons des consultations et des séances d'information à l'intention du public afin de favoriser le dialogue avec nos parties prenantes sur les questions d'intérêt mutuel. Chaque année, nous tenons également un forum public pour donner la parole aux membres du public ainsi qu'un panel consultatif qui réunit des représentants d'associations commerciales et industrielles ayant des intérêts communs dans le domaine du commerce et des investissements. Lors de ce forum annuel, les membres du panel discutent de leurs priorités communes, des questions de concurrence et de l'actualité des marchés, examinent des questions qui touchent les exportateurs canadiens et soulignent les secteurs qui sont une source d'occasions ou de défis pour le Canada.

Analyse comparative entre les sexes plus

Bien que nous n'ayons pas encore établi un processus officiel d'analyse comparative entre les sexes plus, des mesures visant à suivre et à évaluer les questions s'y rapportant sont en place. Nous travaillons aussi à l'établissement d'une base de référence sur la diversité des entreprises canadiennes que nous soutenons, notamment dans le segment des entreprises détenues ou dirigées par des femmes.

En vue d'élaborer cette base de référence, nous avons accompli les activités suivantes :

- Consultation auprès de parties prenantes influentes de la communauté des entrepreneures canadiennes pour en savoir plus sur les besoins des entreprises dirigées par des femmes, ainsi qu'auprès d'organisations publiques et privées leur apportant du soutien, comme la division Femmes d'affaires en commerce international (FACI) d'AMC, la Banque de développement du Canada (BDC), Women Business Enterprises (WBE) Canada et le Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ).
- Consultation au sein de notre organisation pour mieux comprendre la situation actuelle, les idées préconçues et les obstacles potentiels concernant l'appui aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes.
- Ciblage des marchés actuels et potentiels des entreprises dirigées par des femmes au Canada (parmi les entreprises qui exportent actuellement et celles qui sont prêtes à exporter), et formulation d'une définition officielle d'une « entreprise détenue par une ou des femmes » et d'une « entreprise dirigée par une ou des femmes ».
- Élaboration d'une feuille de route pour orienter nos stratégies concernant les femmes pendant la période de planification.
- Inscription d'EDC, en 2020, comme membre de la section canadienne de WE Connect International Canada et de WBE Canada.

Dans cette optique, nous avons examiné dans quelle mesure nos services sont accessibles aux entreprises exportatrices dirigées par des Autochtones afin de renforcer le soutien qui leur est offert. En 2020, EDC est devenue patronne du Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et championne de l'approvisionnement du Programme de certification d'entreprise autochtone. Nous comptons de plus nouer de nouveaux partenariats pour nous rapprocher des entrepreneurs autochtones et faire davantage pour eux.

Nous soumettrons aussi nos processus à une analyse comparative entre les sexes pour vérifier si nos politiques et initiatives défavorisent des groupes sous-représentés. Ces bases de référence nous permettront de cibler, au cours de la période de planification, les aspects dont il nous faudra peut-être tenir compte relativement à l'analyse comparative entre les sexes plus.

Notre leadership en matière de soutien à la communauté LGBTQ2, au sein de notre organisation et auprès de notre clientèle, a été reconnu. À preuve, nous avons figuré dans le palmarès des 100 meilleurs employeurs ces dernières années, et nous sommes devenus, en 2019, le partenaire officiel de la Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada.

De plus, nous avons cette année adopté une approche inclusive pour que toutes les entreprises canadiennes ayant besoin d'aide pour passer au travers du ralentissement économique causé par la COVID-19 puissent profiter de nos mesures d'aide. Nous discutons régulièrement avec nos partenaires de l'écosystème pour nous assurer que les besoins de ces entreprises peuvent bien être comblés par l'intermédiaire des programmes gouvernementaux.

Inclusion, diversité et équité

Pour EDC, il est essentiel que chacun se sente libre d'être réellement lui-même et puisse s'épanouir. Afin d'avoir l'heure juste sur ses initiatives en matière de diversité et d'inclusion, EDC a demandé à une firme externe, au début de 2020, d'évaluer la maturité de son programme. La Société souhaitait de cette façon avoir un regard indépendant de ses progrès à ce chapitre et savoir comment ajuster sa stratégie et son plan d'action. Ce rapport de maturité a confirmé qu'EDC était sur la bonne voie, tout en proposant de nombreuses pistes d'action, qui sont en cours de réalisation.

Le mouvement *La vie des Noirs compte* que nous observons actuellement nous pousse à réexaminer nos valeurs, pratiques et processus pour nous assurer que tous nos employés – notamment nos collègues noirs, autochtones et d'autres origines – se sentent en sécurité, se sentent inclus et sont traités dans le respect et la dignité.

Pour que nos actions portent des fruits durables, nous ajoutons *l'équité* à nos deux mots d'ordre actuels : *inclusion* et *diversité*. Ainsi, afin de combattre les problèmes systémiques et de renforcer l'inclusion, nous avons entrepris diverses initiatives.

Conscients du rôle important que les leaders ont à jouer au chapitre de la diversité et de l'inclusion, nous veillons à ce qu'ils soient bien outillés pour agir. Notre réunion virtuelle des leaders de juin, animée par des consultants externes en diversité et en inclusion, a pris la forme d'une conversation sur le racisme et les préjugés en milieu de travail. Nous avons instauré le bulletin *La gestion inclusive* à l'intention des leaders afin de leur transmettre de l'information et des pistes pour qu'ils puissent diriger leurs équipes de façon plus efficace, et des ressources sur la lutte contre le racisme pour que les employés puissent s'exprimer en toute sécurité. L'Équipe de la haute direction, le Comité de l'inclusion, de la diversité et de l'équité et les Ressources humaines ont également évalué leurs compétences interculturelles pour pouvoir les renforcer.

Afin de mieux comprendre l'expérience et les inquiétudes des employés, nous avons organisé une série de groupes de discussion (animés par un expert externe en diversité et inclusion). Nous souhaitons ainsi donner à chaque employé l'occasion de faire entendre sa voix sur les questions liées à la lutte contre le racisme et à l'inclusion en milieu de travail, sans aucune crainte et en toute confidentialité. Cette initiative nous aidera à combattre les inégalités.

Cherchant à élaborer une nouvelle stratégie exhaustive et méticuleuse et à renforcer les capacités internes pour rendre la culture organisationnelle encore plus accueillante et inclusive, EDC s'est dotée d'un chef de la diversité, qui saura la conseiller et la guider dans ce processus.

En outre, nous avons signé l'engagement des dirigeants d'entreprise,¹ témoignant de notre appui à l'initiative BlackNorth du Canadian Council of Business Leaders Against Anti-Black Systemic Racism, et nous sommes engagés à combattre le racisme systémique à l'endroit des Noirs et à leur donner une plus grande place au Conseil d'administration et à la haute direction.

Comme l'exigent les règlements fédéraux, nous nous penchons régulièrement sur la représentation des quatre groupes suivants au sein de l'effectif : les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Notre objectif est de nous doter, pour ces quatre groupes, d'un effectif représentatif du nombre de personnes disponibles dans la population active.

Entre la fin de 2014 et la fin du deuxième trimestre de 2020, le pourcentage d'employé d'EDC s'affirmant appartenir à une minorité visible est passé de 13,8 % à 20,8 %. Nous avons aussi fixé des cibles annuelles pour les femmes aux postes de direction, dont ceux des secteurs d'activité, les minorités visibles aux postes de direction et les Autochtones aux postes professionnels. Les cibles pour 2020 à 2023, revues en 2019, sont basées sur les données sur la disponibilité au sein de la population active de 2018.

1 <https://blacknorth.ca/The-Pledge/>

Nous nous sommes engagés à donner une plus grande place aux femmes dans la Société en général et dans les postes de direction. Nous sommes présentement en train d'analyser la situation du point de vue de l'équité et élaborerons ensuite un plan pour corriger les problèmes systémiques susceptibles de nous empêcher d'atteindre nos objectifs.

Avec l'aide du gouvernement du Canada et d'autres partenaires, nous nous efforçons de toujours mieux répondre aux besoins uniques des entreprises détenues ou dirigées par des femmes ou des Autochtones et d'éliminer les obstacles qui les touchent elles plus que les autres. En plus d'offrir des produits du savoir ciblés et des séances de formation à leur intention, nous avons nommé des responsables pour les entreprises dirigées par des femmes ou des Autochtones afin de nous rapprocher de ces deux groupes.

De plus, la diversité linguistique est un atout indéniable sur les marchés mondiaux où nous sommes présents, et la multiplicité des langues parlées par notre personnel nous aide à bâtir la confiance et à tisser des liens sur les marchés locaux. Nous sommes d'ailleurs en train de repenser notre programme de formation linguistique pour offrir, en raison de la COVID-19, davantage de flexibilité et de cours en ligne. Nous souhaitons bâtir une culture de travail où la dualité linguistique du Canada est non seulement respectée, mais aussi encouragée.

Lieu de travail sûr

Nous sommes déterminés à offrir un lieu de travail empreint de civisme et de respect, et exempt de harcèlement. Depuis l'ajout du module de formation obligatoire *Le respect mutuel en milieu de travail* en 2018, nous avons resserré nos pratiques et procédures pour éliminer de notre milieu de travail toute force de harcèlement, de discrimination et de violence. En outre, les nouvelles dispositions au Code canadien du travail qui entreront en vigueur en 2021 demanderont une rigueur supplémentaire au chapitre des politiques, programmes, signalements et formations sur le harcèlement et la violence dispensées aux employés.

Nous cherchons plus que tout à offrir à nos employés un environnement où chacun se sent libre d'exprimer ses inquiétudes, que ce soit aux Ressources humaines, à l'Équipe de la conformité et de l'éthique ou à un agent principal de la divulgation interne.

Accessibilité

L'inclusivité et l'accessibilité du lieu de travail sont pour nous prioritaires. Nous évaluons nos programmes et nos mesures d'aménagement des locaux à la lumière de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et des normes en la matière qui entreront en vigueur sous peu.

Notre siège social a d'ailleurs été aménagé dans un souci d'accessibilité. Notre Équipe de l'immobilier et des installations voit à ce que tous les coins de l'immeuble soient accessibles : rampes vers les terrasses extérieures, largeur des corridors supérieure aux prescriptions du Code du bâtiment, portes automatiques dans les salles de bain, le Centre de conditionnement physique et l'entrée des étages; hauteur des comptoirs de services et dans les salles de bain ajustée; bureaux ajustables en hauteur et de différents modèles; hall d'entrée spacieux pour la salle du Conseil de type amphithéâtre; infirmerie; garage de stationnement facile d'accès pour tous; rampes extérieures à l'entrée de l'immeuble; commerces facilement accessibles. Nous avons également une salle multiconfessionnelle et des toilettes neutres. Des outils informatiques améliorés sont aussi offerts aux personnes à mobilité réduite ou malentendantes – téléphones avec reconnaissance vocale, logiciels à commande vocale et système de communication écrite par ligne téléphonique.

De plus, nous offrons à nos employés un régime de gestion des invalidités complet comprenant des services au travail, des programmes d'accommodement, des conditions de travail souples et une large couverture des soins de santé, y compris des soins paramédicaux. Les employés et les personnes à leur charge ont aussi accès au Programme d'aide aux employés et à leur famille, qui offre des services adaptés aux personnes malentendantes.

Notre Comité de la diversité et de l'inclusion a parrainé une série d'activités pour sensibiliser les employés d'EDC au sujet des handicaps et de la vaste gamme de soutien que la Société propose.

Soutien à la stratégie du Canada pour un gouvernement vert

Transition vers une économie sobre en carbone

Nous appuyons les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour opérer la transition vers une économie sobre en carbone, qui représente un élément important de sa Stratégie pour un gouvernement vert. Nous sommes conscients du risque que représentent les changements climatiques pour les générations actuelles et futures, et nous nous efforçons de limiter, de réduire et d'atténuer notre empreinte. Nos grandes initiatives en la matière sont décrites dans la section 3.1.4 du Plan.

Engagement organisationnel

Nous avons dans nos rangs un groupe de bénévoles passionnés qui s'affaire à promouvoir et à mettre en œuvre des pratiques écologiques : l'Équipe verte. Établie en 2007, cette équipe est parrainée par le premier vice-président chargé du Groupe du commerce durable et de la facilitation des affaires.

Son mandat est de soutenir et de promouvoir nos efforts pour réduire notre empreinte opérationnelle sur l'environnement, notamment notre consommation de papier, d'énergie et d'eau, nos déchets prenant le chemin des sites d'enfouissement et nos déplacements d'affaires. Ses initiatives nous permettent de tenir les engagements énoncés dans la *Politique sur les changements climatiques*. L'Équipe verte sert également de groupe baromètre chargé d'encourager les initiatives écologiques et de les intégrer à nos pratiques, et elle fait la promotion et appuie des initiatives écoresponsables dans nos lieux de travail et nos collectivités.

Elle travaille en étroite collaboration avec des parties prenantes internes, dont l'Équipe de la responsabilité sociale des entreprises, la Trésorerie, l'Équipe des installations, le propriétaire de notre siège social (Manuvie) et d'autres décideurs qui ont une influence sur notre empreinte environnementale. Avec la participation de ces parties prenantes, l'Équipe verte aide à communiquer les renseignements concernant la vérification trimestrielle de la gestion des déchets et s'emploie à établir des objectifs et à mettre en œuvre des initiatives pour réduire notre empreinte opérationnelle.

Nous avons aussi divers programmes de gestion environnementale qui vont dans le sens de la Stratégie pour un gouvernement vert du Canada et sous-tendent notre engagement organisationnel en matière d'activités vertes et durables, dont les suivants :

- Surveillance continue des initiatives et des progrès accomplis sur le plan environnemental, y compris la production de notre rapport annuel intégré et des évaluations environnementales (internes et externes).
- Programme interne de recyclage visant à accroître la proportion des déchets détournés des sites d'enfouissement.
- Initiatives de réduction de la consommation de papier et des déplacements des employés.
- Investissements continus dans nos capacités numériques visant à permettre aux clients d'utiliser nos services en ligne (Assurance crédit de portefeuille numérique).
- Bureaux situés autant que possible dans des immeubles détenant des certifications environnementales (ex. : Leadership in Energy and Environmental Design [LEED], BOMA Canada), y compris notre siège social à Ottawa, différents bureaux régionaux et notre bureau à Singapour, qui a reçu le sceau BCA Green Mark.
- Diverses initiatives écologiques pilotées par les employés, comme l'édition annuelle du Défi Transport, des colloques d'éducation environnementale et des activités à caractère environnemental à l'occasion de la Journée d'investissement dans la collectivité.
- Bourses d'études destinées à des étudiants inscrits à un programme combinant le commerce international à l'environnement ou à la gestion durable.
- Crédits carbone pour les déplacements, collaboration ou partenariat avec la Trésorerie pour son projet pilote, en fonction des besoins.
- Objectif de réacheminement des déchets de 70 %.
- Promotion de l'approvisionnement vert (guides, outils, formations).
- Présentation d'initiatives vertes pour les gens travaillant de la maison.

APPENDICE IX : CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Conséquences

Les secteurs et les activités les plus touchés (fermetures de locaux, réacheminement des produits, transition en mode virtuel, etc.) sont les suivants :

Travail

Réponse d'EDC : réaffectation d'effectifs dans les secteurs où le volume de demandes était le plus important.

Service – Perte de clients, particulièrement pour certains produits et services; modification des processus.

Réponse d'EDC : La décision du Parlement d'élargir notre mandat nous a permis de mettre notre gamme complète d'outils au service des entreprises non exportatrices. Nous avons rapidement adapté notre offre :

- en accordant des reports de paiement pour plusieurs de nos programmes de financement;
- en décaissant des liquidités au titre de facilités de crédit déjà négociées;
- en éliminant la période d'attente pour les demandes d'indemnisation.

Nous avons par ailleurs accru notre appétit pour le risque et notre agilité pour rendre nos solutions accessibles au plus grand nombre.

Modifications apportées aux programmes d'edc en réponse à la COVID-19

Garanties d'exportations	Assurance crédit	Financement	Indemnisations
<ul style="list-style-type: none">• Augmenter les enveloppes d'aide pour le fonds de roulement des programmes de garantie existants.• Débloquer des liquidités d'urgence pour tous les clients actuels, ainsi que pour les nouveaux clients admissibles à la Garantie – PCE, en reportant le paiement des frais pour six mois.	<ul style="list-style-type: none">• Accorder, selon les besoins, un congé de paiement sur les Polices créances à l'exportation.• Augmenter l'appétit pour le risque et la marge de manœuvre dans l'évaluation des demandes de couverture d'un nouvel acheteur et dans les cas de détérioration du crédit.	<ul style="list-style-type: none">• Accorder un report de paiement de capital et d'intérêts allant jusqu'à six mois pour soulager les besoins de liquidité des entreprises.	<ul style="list-style-type: none">• Annuler la période d'attente de nos polices à l'exportation jusqu'au 15 juin 2020 pour permettre aux entreprises de soumettre une demande d'indemnisation et de recevoir un paiement plus tôt.

Finances – Total des pertes (ou des gains) attribuables à la pandémie, notamment pour les demandes de financement par l’intermédiaire des programmes gouvernementaux (subvention des salaires pour éviter les mises à pied, subvention du loyer avec l’AUCLC, etc.) ou les demandes de financement auprès des Finances liées à la pandémie.

Réponse d’EDC :

- Augmentation des activités du noyau principal : Les chiffres ci-dessous montrent la nature contracyclique du noyau principal d’activités d’EDC. Lorsqu’une crise menace la liquidité et fait gonfler le risque au-delà du seuil de tolérance des autres acteurs du marché, EDC demeure en mesure d’intervenir, d’atténuer les risques et de répondre à la demande en liquidités. Par exemple, entre mars et octobre, EDC a vu le nombre de nouveaux clients de l’Assurance crédit de portefeuille croître de 85 %, passant de 279 nouveaux titulaires de police en 2019 à 515 en 2020.
- Du côté du cautionnement, les activités commerciales facilitées par nos solutions depuis le début de l’année s’élèvent à 5,65 milliards de dollars.
- Nos solutions de financement ont facilité des activités commerciales totalisant 12,8 milliards depuis le début de l’année. Nos produits du savoir ont également été d’une grande utilité pour les entreprises depuis le début de la crise.

Secours d’urgence – (s’il y a lieu) Actions demandées par le gouvernement et prises par EDC de son propre chef, pilotées par le Changement d’entreprise (hors du cadre des activités habituelles) pour fournir un soutien financier ou sous une autre forme aux Canadiens (report ou réduction de loyer, utilisation de locaux pour des marchandises nécessaires pour la réponse à la crise, mise en œuvre des programmes de prêt du gouvernement du Canada, etc.).

Réponse d’EDC : EDC est fière de contribuer à la réponse du gouvernement du Canada face à la pandémie et à ses conséquences économiques. Nous avons pu agir d’autant plus que le Parlement a décidé d’élargir notre mandat, ce qui nous a permis de mettre notre gamme complète d’outils au service des entreprises non exportatrices.

Parallèlement à notre noyau principal d’activités, nous avons participé à l’élaboration et à la réalisation de deux programmes de l’Équipe Canada : le **Programme de crédit aux entreprises (PCE)** et le **Compte d’urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC)**. Nous avons également joué un rôle central pour le **Crédit d’urgence pour les grands employeurs (CUGE)** en triant les demandes qui en remplissaient les critères et travaillons en étroite collaboration avec BDC pour soutenir un secteur du pétrole et du gaz naturel battant de l’aile. Nous avons de plus produit un outil de tri en ligne¹ pour que les entreprises canadiennes touchées par la COVID-19 puissent trouver facilement les ressources gouvernementales qui leur conviennent.

1 <https://www.edc.ca/fr/campaign/coronavirus-covid-19.html>

Nouvelles mesures pour aider les entreprises durant la crise de la COVID-19

CUEC (Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes)	GARANTIE – PCE (Programme de crédit aux entreprises)	CUGE (Crédit d'urgence pour les grands employeurs)	Support for the Oil and Gas Sector
<ul style="list-style-type: none"> Prêt sans intérêt de 40 000 \$ aux entreprises admissibles, dont 10 000 \$ peuvent faire l'objet d'une remise entière si 30 000 \$ sont remboursés au plus tard le 31 décembre 2022. EDC aide le gouvernement du Canada à mettre en œuvre le programme et travaille avec les institutions financières canadiennes pour en garantir le succès. 	<ul style="list-style-type: none"> PME : Garanties sur prêts d'un maximum de 6,25 millions de dollars fournies à une institution financière pour permettre aux entreprises canadiennes d'obtenir rapidement les fonds de roulement dont elles ont besoin pour payer leurs employés et couvrir leurs dépenses d'exploitation. Marché intermédiaire : Garantie de 75 % sur tout nouveau crédit d'exploitation ou prêt à terme garanti par les flux de trésorerie octroyé par une institution financière, pour un montant entre 16,75 et 80 millions de dollars. 	<ul style="list-style-type: none"> Le CUGE est un financement de transition offert aux grands employeurs du Canada pour qu'ils puissent poursuivre leurs activités. Il est fourni par la Corporation de développement des investissements du Canada, et non par EDC. Le CUGE est utilisé pour les transactions qui auraient normalement été imputées au Compte du Canada, un outil de soutien des transactions jugées d'intérêt national géré par EDC pour le gouvernement fédéral. Le rôle d'EDC est de repérer et de transférer les transactions potentielles au CUGE le plus rapidement possible. 	<ul style="list-style-type: none"> EDC et BDC travailleront ensemble pour aider le secteur à se relever : <ul style="list-style-type: none"> EDC : Enveloppe de 6,5 milliards de dollars (prêts, cautionnements, assurance comptes clients) sur 12 mois, avec possibilité de prolongation d'un an. BDC : Fonds de relance mezzanine de 2,5 milliards de dollars pour les sociétés de prospection et de production de pétrole, les producteurs du secteur intermédiaire et les sociétés spécialisées dans les champs de pétrole, qui vise à stimuler les nouveaux investissements à l'heure où le secteur se remet de la crise économique.

Le rôle d'EDC dans le CUEC

Nous avons contribué au Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC) en travaillant avec les institutions financières canadiennes pour fournir des fonds, réaliser des contrôles de validation et effectuer des tâches administratives.

Depuis le début du programme, plus de 30,4 milliards de dollars ont été remis à un total de 220 institutions financières, qui ont ainsi pu alimenter plus de 760 500 entreprises en manque criant de liquidités.

Le rôle d'EDC dans le PCE

Nous offrons présentement deux formes de garanties dans le cadre du PCE.

La première, la Garantie – PCE, est en place depuis la fin mars. Destinée principalement aux PME, elle garantit à hauteur de 80 % des prêts d'un maximum de 6,25 millions de dollars.

La deuxième garantie, le Programme pour le marché intermédiaire – Financement et garanties, est une aide de plus grande envergure pour les moyennes entreprises (dont les revenus se situent entre 50 millions et 300 millions de dollars). Elle garantit à hauteur de 75 % des prêts allant de 16 millions à 80 millions de dollars.

La première Garantie – PCE a été conçue pour que les petites entreprises puissent accéder rapidement à des liquidités, puisque leurs sources de financement sont limitées.

Réalisations d'EDC en réponse à la COVID-19 [en date du 30 septembre 2020]

- 30,4 milliards de dollars déboursés dans le cadre du CUEC
- 511 Garanties – PCE confirmées, pour un montant total de 639 millions de dollars (crédit consenti totalisant 798,7 millions de dollars)

Mesures de relance prévues – (le cas échéant) Utilité des mesures prévues dans le plan actuel pour la reprise en contexte de pandémie. On inclura uniquement les éléments approuvés ou en instance d'approbation, les projets au stade d'idée n'étant pas considérés.

Réponse d'EDC : EDC maintiendra ses mesures de relance liées au PCE et au CUEC, cherchant parallèlement de nouveaux produits et services qui pourraient répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes. Elle travaillera également avec ses partenaires gouvernementaux pour relever les synergies et simplifier les processus pour les entreprises.

APPENDICE X : CONSIDÉRATIONS SECTORIELLES

Fabrication de pointe

La fabrication demeure un pilier de l'économie canadienne. Le gouvernement du Canada souhaite voir d'ici 2030 une augmentation des ventes de 50 %, pour un total de 1 billion de dollars, et une augmentation des exportations, pour un total de 540 milliards de dollars. Cet objectif pourra toutefois se concrétiser uniquement si les entreprises canadiennes font usage de technologies et de processus modernes, c'est-à-dire qu'elles passent à la « fabrication de pointe », et de l'industrie 4.0 globalement, soit les technologies novatrices et leurs processus d'ingénierie et production, qui accélèrent, simplifient et optimisent la production. Cette transition renforcera la capacité concurrentielle du Canada.

Nous serons toujours là pour les exportateurs qui misent sur la fabrication de pointe, et développent donc des capacités essentielles pour les divers secteurs de l'industrie. Nous mettrons à profit nos relations à l'international pour trouver des partenaires aux entreprises canadiennes des technologies cherchant à passer en mode 4.0.

Technologies de pointe

Conséquence de la transformation numérique, les secteurs, sur tous les marchés, adoptent de nouvelles technologies qui viennent transformer leurs procédés et processus, leur faisant gagner en efficacité, en rapidité, en agilité et en innovation tout en renforçant leur capacité concurrentielle et leur croissance. Le Canada possède un riche écosystème d'innovation et de chefs de file dans la sphère technologique, particulièrement du côté des technologies de pointe, comme l'intelligence artificielle et l'analytique, les applications et logiciels commerciaux, les bandes larges et réseaux de communication de nouvelle génération, et la cybersécurité.

Nous continuerons de soutenir les entreprises canadiennes à l'avant-garde de l'innovation dans le secteur des technologies, qui construisent des capacités essentielles à la transformation numérique, et resserrerons notre collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) pour le Fonds pour l'innovation, dans l'optique de soutenir la stratégie canadienne en matière d'innovation.

Technologies propres

En 2012, nous avons fait de l'aide au secteur canadien des technologies propre une de nos priorités, et adaptons sans cesse nos produits et services au fil de son évolution. Depuis, nous avons facilité près de 9,4 milliards de dollars en exportations de technologies propres pour le Canada (à la fin de l'année 2019), y compris un nombre record d'exportations en 2019 (2,5 milliards de dollars), ce qui dépasse la majorité de nos cibles initiales de 2020 pour ce secteur. Notre portefeuille est passé de 51 clients en 2012 à 227 en 2019. En fait, EDC est maintenant le plus important fournisseur de services financiers pour les entreprises canadiennes de technologies propres.

Considérant le potentiel de croissance de cette filière, nous continuerons de jouer un rôle pivot dans la croissance des entreprises canadiennes de technologies propres, qui pourront ainsi jeter les bases d'une économie à la pointe de l'innovation.

Pour réussir, les entreprises de technologies propres ont besoin :

- d'échéanciers plus longs et d'investissements riches en capitaux à long terme pour prendre de l'expansion;
- d'une équipe de gestion forte et expérimentée;
- d'un plan d'affaires qui tient compte des débouchés actuels et futurs du marché;
- de pouvoir compter sur des actionnaires aux reins solides (accès à des fonds);
- d'une stratégie claire en ce qui a trait à la propriété intellectuelle (PI) pour leurs actifs de PI.

Voici ce que nous avons fait dans cette optique :

- Nous avons créé une équipe spécialisée dans les technologies propres pour approfondir notre expertise et notre compréhension des risques opérationnels, financiers et de marché propres aux entreprises de ce secteur. Au cours de la période de planification, l'équipe mettra l'accent sur cinq volets où nous pouvons générer le plus de retombées : les placements en actions, le financement de projets, les prêts directs, les garanties bancaires, et l'assurance et le cautionnement de contrats.
- Nous avons établi des lignes directrices pour les produits du secteur des technologies propres pour aider à définir la structure de nos solutions et notre appétit pour le risque.
- Nous avons mis à profit nos partenariats pour créer des débouchés potentiels et accroître la visibilité de nos produits et services. Nous collaborons avec BDC, Technologies du développement durable Canada, le Service des délégués commerciaux, la Corporation commerciale canadienne et le Carrefour de la croissance propre pour assurer la fluidité des transferts interagences et appuyer la préparation commerciale et la croissance des entreprises canadiennes de technologies propres.
- Nous avons également établi des partenariats avec des associations régionales du secteur, notamment Écotech Québec, MaRS Discovery District, l'Ontario Clean Technology Industry Association (OCTIA), l'Alberta Clean Technology Industry Alliance (ACTia), l'organisation CleanTech North de Toronto, et le Foresight Cleantech Accelerator Centre de la Colombie-Britannique, ce qui élargit notre rayon d'action dans tout le pays.

En 2018, nous avons lancé un programme d'investissement conjoint dans les technologies propres pour venir combler un manque du marché des actions à cet égard, marché qui ne s'intéresse pas beaucoup aux jeunes entreprises de technologies propres. Nous croyons qu'investir directement dans ces entreprises aux côtés d'investisseurs de fonds leur donnera accès à plus de capital, ce qui leur permettra d'attirer davantage d'investissements du secteur privé. Les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est d'environ 1 million de dollars et qui ont une capacité avérée d'accroître leurs activités seront admissibles à un soutien financier de 500 000 \$ à 2 millions de dollars. En 2018 et en 2019, dans le cadre de ce programme, nous avons conclu quatre transactions totalisant un investissement de 4,5 millions de dollars.

Lorsque les conséquences de la COVID-19 ont commencé à se faire sentir plus clairement, les associations industrielles des technologies propres ont mené un sondage pancanadien auprès de leurs membres et ont découvert que le manque de capitaux propres était un de leurs principaux problèmes. Nous avons donc décidé de créer le Programme d'investissement de contrepartie, avec pour objectif d'aplanir les obstacles au démarrage et de réduire les délais de service en abaissant le seuil de revenus minimal à 250 000 \$, en injectant autant de capital-risque que les investisseurs (jusqu'à concurrence de 5 millions de dollars) et en simplifiant les processus. Au 31 juillet 2020, nous avons conclu sept transactions totalisant des investissements de 15 millions de dollars.

Le budget 2017 enjoignait à EDC d'injecter des capitaux dans le secteur des technologies propres sous trois formes : fonds de roulement, capitaux propres et financement de projets. En mai 2020, nous avons une filière de 23 transactions potentielles rendues à différentes étapes du processus, totalisant quelque 4,4 milliards de dollars dans divers sous-secteurs (fabrication de produits à partir de déchets, génération d'énergie à partir de déchets, biocarburant, capture du carbone, stockage d'énergie, procédés manufacturiers de pointe, biofertilisants). Cette somme inclut un financement de projet à Merit Functional Foods, pour la construction d'une usine d'extraction de protéines à la fine pointe de la technologie.

Tout au long de la période de planification, nous nous appuyerons sur notre profonde connaissance du secteur pour aider les entreprises canadiennes de technologies propres qui sont rentables, ont la technologie nécessaire et des ambitions internationales à passer à la vitesse supérieure et à définir le secteur canadien des technologies propres de demain. Nous chercherons à renforcer nos liens avec le secteur tout en veillant à ce que nos produits répondent continuellement aux besoins des entreprises.

Agroalimentaire

Le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire demeure résilient malgré les aléas et la volatilité occasionnés par la pandémie de COVID-19. Si les exportations ont quelque peu souffert, ce secteur s'en tire passablement mieux que d'autres, et on s'attend à voir, en 2021, une croissance nominale positive du côté des exportations.

Le poids du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire dans l'économie canadienne a augmenté ces dernières années, une tendance qui devrait se poursuivre tout au long de la prochaine décennie. RBC estime que sa part du PIB pourrait s'établir entre 40 et 50 milliards de dollars en 2030 – contre 32 milliards en 2019 –, une croissance qui devrait être stimulée notamment par l'Accord économique et commercial global (AECG) et l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM).

Nous continuerons d'épauler les entreprises de ce secteur dans leur quête de diversification, notamment en aidant les exportateurs à exploiter les possibilités sur les marchés en développement, où la consommation de certains produits agroalimentaires (dont les produits laitiers) devrait augmenter considérablement dans la prochaine décennie. Que ce soit par l'intermédiaire de son Programme de crédit aux entreprises (PCE) instauré en réponse à la COVID-19 ou de sa gamme de produits réguliers, EDC est disposée à assumer un risque plus important pour aider les entreprises agricoles viables à se développer.

Par ailleurs, notre Programme d'investissement de contrepartie – par lequel nous investissons dans des entreprises prometteuses – vient combler un manque pour les entreprises de l'agroalimentaire en croissance rapide et en quête de capital de démarrage pour étendre leur réseau de distribution aux États-Unis. Nous travaillons également avec le plus important prêteur du secteur au Canada, Financement agricole Canada (FAC), pour mettre en place notre Programme de garanties d'exportations (EGP) et ainsi accroître notre soutien financier aux exportateurs de produits agroalimentaires.

Nous nous attaquons maintenant aux défis propres au secteur, tels que la recherche d'efficacité et la réduction de l'empreinte environnementale, en nous concentrant par exemple sur l'agriculture de précision, l'automatisation, l'agriculture durable et les substituts de viande.

Nous continuerons de renforcer nos liens avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) pour promouvoir un commerce agricole novateur et intersectoriel au Canada.

Les ressources de l'avenir

Si le secteur des ressources naturelles (exploitation minière, agriculture, foresterie, énergie) constitue toujours un pilier de l'économie canadienne, il n'est pas pour autant exempté de défis, qui lui demandent innovation et adaptation. Notons l'augmentation de l'efficacité par l'adoption de technologies de pointe et la réduction de l'empreinte environnementale au moyen de technologies propres. Nous maintiendrons notre soutien aux entreprises technologiques pouvant aider celles du secteur des ressources naturelles à prendre leur place sur les marchés étrangers.

Au Canada, le secteur de l'énergie emploie plus de 200 000 personnes et représente 6 % du PIB national. En 2019, EDC a aidé le secteur du pétrole et du gaz naturel à hauteur d'environ 10,5 milliards de dollars avec ses solutions de financement et d'assurance.

Nous sommes conscients des graves difficultés que connaît le secteur canadien du pétrole et du gaz naturel en raison des répercussions économiques de la pandémie mondiale, des faibles cours du pétrole et de la volatilité du marché. C'est pourquoi nous avons augmenté notre capacité financière pour aider davantage les PME du secteur et les aider à trouver les liquidités dont elles ont besoin pour maintenir leurs activités et soutenir leurs employés durant la crise.

Cette aide prend la forme de diverses solutions de financement et d'assurance, notamment des garanties de partage des risques sur des prêts accordés par les banques ou autres institutions financières, des cautionnements et des produits d'assurance comptes client. Nous cherchons ainsi à injecter des liquidités sur le marché pour que les PME canadiennes travaillant dans l'exploration et la production puissent maintenir une base d'emprunt (soit le montant de nantissement sur lequel un prêt sera adossé) durant cette période difficile.

APPENDICE XI : RECOMMANDATIONS DU BVG ET RÉPONSE D'EDC

Mise en œuvre par EDC des recommandations faites par le vérificateur général du Canada au Parlement du Canada au printemps 2018 – Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration d'EDC – Examen spécial – 2018 :

Recommandation 1 – Il est recommandé que la Société continue de demander le concours de son ministre de tutelle de façon à ce que les nominations au Conseil d'administration soient faites en temps utile et de manière échelonnée.

Mise en œuvre : La Société continuera de demander le concours de son ministre de tutelle pour que les nominations puissent être rapides et limitées au cours d'une même année, et ce, afin d'assurer la continuité du Conseil d'administration et une bonne gouvernance.

Recommandation 2 – Il est recommandé que la Société continue de collaborer avec son ministre de tutelle et le Bureau du Conseil privé pour régler la question de la rémunération de la présidente et chef de la direction.

Mise en œuvre : La question de la rémunération concurrentielle de la présidente et chef de la direction est un problème qui n'est pas encore réglé. Bien que la recommandation formulée ait été acceptée, elle n'a été appliquée que partiellement, étant donné que le Bureau du Conseil privé a refusé une demande de reclassification.

Recommandation 3 – Il est recommandé que la Société évalue la possibilité de rendre publics son cadre de rémunération ainsi que la rémunération globale des cadres supérieurs, par exemple dans son rapport annuel, comme le font le gouvernement et les entreprises du secteur des services financiers.

Mise en œuvre : Comme le veulent les pratiques du secteur, le montant total de la rémunération des membres de la haute direction est communiqué dans le rapport annuel. Ce n'est toutefois pas le cas du cadre de rémunération, étant donné qu'il s'agit d'une information de nature concurrentielle.

Recommandation 4 – Il est recommandé que la Société mène à bien son projet de transformation de la gestion des risques, qui implique notamment ce qui suit :

- l'élaboration et la mise en œuvre de politiques liées au Cadre de gestion des risques pour chacun des tris modules de risques (stratégiques, opérationnels, financiers);
- l'achèvement de l'Énoncé en matière d'appétit pour le risque, pour lequel des politiques, formations et limites de risques doivent encore être établies;
- mise en place de processus de détermination des risques et d'évaluation des mesures de contrôle dans toutes les unités fonctionnelles.

Mise en œuvre : La Société note que le projet de transformation de la gestion des risques d'entreprise est en cours. Sa réalisation, qui permettra de donner suite à chacun des éléments de la recommandation, est et restera une priorité, et fera l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'administration. La priorité à donner à ces éléments a été déterminée en fonction des lacunes précédemment relevées par la Société à l'issue de la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques d'entreprise et par le groupe dirigé par le chef de la gestion des risques, ainsi que des lacunes soulevées par le Bureau du surintendant des institutions financières lors de son examen poussé des pratiques de gestion des risques et de gouvernance d'EDC, réalisé en 2014 et 2015. Bien que le projet aboutira à un cadre de politiques plus complet et à une approche de gestion des risques plus exhaustive, la Société a déjà en place certaines politiques, mises à jour périodiquement, couvrant un certain nombre de risques opérationnels, notamment concernant les technologies de l'information, les ressources humaines, la sécurité et la conformité et l'éthique.

Recommandation 5 – Il est recommandé que la Société intègre à ses rapports sur les risques des informations complètes sur la gestion du risque opérationnel.

Mise en œuvre : La Société a élaboré un plan de travail, dans le cadre du projet de transformation de la gestion des risques dont il est question dans la réponse à la recommandation au paragraphe 44, afin d'améliorer ses rapports sur les risques et d'y intégrer de l'information complète sur la gestion du risque opérationnel. Une fois achevé, ce projet aura apporté une solution à tous les éléments de la recommandation. Les dates d'achèvement des différents champs de travail vont du premier trimestre de 2018 au dernier trimestre de 2019, selon la priorité attribuée à chacun en fonction du risque.

L'état actuel des processus de gestion des risques est exposé à la section 3.6 et à l'appendice VII du présent plan.

Recommandation 6 – Il est recommandé que la Société mette sur pied un inventaire et un système de classification de ses principaux actifs (y compris les renseignements et les systèmes névralgiques) et assure une surveillance des risques potentiels en vue de les désamorcer.

Mise en œuvre : Bien que la Société ait déjà un inventaire de ses actifs technologiques et de ses biens matériels, elle n'a pas d'inventaire complet ni de système de classification de ses actifs informationnels. Elle remédiera à la situation au plus tard le 30 septembre 2018, et assurera la surveillance des risques potentiels afin de les atténuer. Cet inventaire servira à l'évaluation bisannuelle des risques et des menaces internes et externes de 2018, qui sera terminée au plus tard le 31 décembre 2018.

L'état actuel des processus de gestion des risques est exposé à la section 3.6 et à l'appendice VII du présent plan.

Recommandation 7 – Il est recommandé que la Société mène à bien comme prévu son projet de transformation de la gestion des risques, en accordant une attention particulière à ce qui suit :

- harmoniser les politiques et procédures de gestion du risque de crédit avec l'Énoncé en matière d'appétit pour le risque;
- terminer l'élaboration des lignes directrices et normes nécessaires à la mise en œuvre la Politique sur la gestion du risque de modélisation, et soumettre les modèles au processus de validation présenté dans le plan, en commençant par les plus importants;
- définir des limites de risques combinant les expositions de tous les secteurs d'activité.

Mise en œuvre : La Société note que le projet de transformation de la gestion des risques d'entreprise est en cours. Sa réalisation, qui permettra de donner suite à chacun des éléments de la recommandation, est et restera une priorité, et fera l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'administration. La priorité à donner à ces éléments a été déterminée en fonction des lacunes précédemment relevées par la Société à l'issue de la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques d'entreprise et par le groupe dirigé par le chef de la gestion des risques, ainsi que des lacunes soulevées par le Bureau du surintendant des institutions financières lors de son examen poussé des pratiques de gestion des risques et de gouvernance d'EDC, réalisé en 2014 et 2015.

Pour ce qui est de la portion de la recommandation concernant la gestion des risques liés à la modélisation, la Société indique qu'elle a mis sur pied une équipe spécialisée, qui relève directement du chef de la gestion des risques. Toutes les lignes directrices et procédures liées à la Politique sur la gestion du risque de modélisation sont maintenant terminées. Par ailleurs, un inventaire de l'ensemble des modèles de la Société et un plan de validation des modèles à forte incidence seront terminés sous peu.

L'état actuel des processus de gestion des risques est exposé à la section 3.6 et à l'appendice VII du présent plan.

Recommandation 8 – Il est recommandé que la Société mette en place un système de comptes rendus qui lui permette de connaître les gains de ses initiatives de transformation de façon globale et d'en suivre l'évolution.

Mise en œuvre : La portée du projet de transformation d'EDC est connue pour chacune des initiatives sur une base individuelle et comprise par le Conseil d'administration. La Société élaborera cependant un système plus complet afin que la direction et le Conseil comprennent mieux l'apport global des différentes initiatives et puissent en assurer la surveillance. Ce système sera mis en place avant la fin du premier trimestre de 2018.



→ Résumé du plan d'entreprise 2020-2024

TABLE DES MATIÈRES

1.0	SOMMAIRE	4
2.0	SURVOL	6
2.1	INTRODUCTION	6
2.2	RÉALISATIONS DE 2020	6
2.3	EXAMEN OPÉRATIONNEL	8
3.0	CONTEXTE OPÉRATIONNEL	9
3.1	PERSPECTIVES MONDIALES : EFFETS DE LA COVID-19	9
3.2	LE SECTEUR DES IFD	12
3.3	LE CONTEXTE CANADIEN	12
4.0	STRATÉGIE D'AFFAIRES	14
4.1	INTRODUCTION : L'IMPACT COMME FACTEUR DIFFÉRENCIEUR	14
4.2	INVESTISSEMENT ET MONTAGE	14
4.3	CONSOLIDATION : CAPACITÉS AFFINÉES	20
4.4	PARTENARIATS	27
5.0	ACTIVITÉS ET STRATÉGIES INTERNES	31
5.1	GESTION DES RISQUES	31
5.2	TRANSPARENCE ET DIVULGATION	32
5.3	PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES	32
5.4	MODÈLE OPÉRATIONNEL DE FINDEV CANADA	32
6.0	MESURE DE LA RÉUSSITE	35
6.1	GESTION DES IMPACTS	35
6.2	INVESTISSEMENTS	35
6.3	VIABILITÉ FINANCIÈRE	35
6.4	MOBILISATION	35
6.5	ORIENTATION-CLIENT	35
7.0	APERÇU FINANCIER	36
7.1	RÉSUMÉ	36
7.2	PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES	37
8.0	ANNEXES	38
	ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS	38
	ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE	38
	ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE	39
	ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	40
	ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT	45
	ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES	45
	ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT	45
9.0	NOTES DE FIN	47

1.0 SOMMAIRE

FinDev Canada est une société d'État dont le mandat est de fournir du financement et du soutien aux entreprises dans les pays en développement – pour contribuer au renforcement du pouvoir économique des femmes, à l'atténuation des changements climatiques et au développement des marchés d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international.

Le rôle des institutions de financement du développement (IFD) est plus important que jamais, tout comme le besoin de mobiliser davantage les investisseurs privés de sorte à encourager leur participation au financement du développement. Cela dit, de nos jours, le financement du développement comporte son lot de difficultés étant donné la faible croissance des sources traditionnelles de financement pour l'aide au développement ainsi que les risques inhérents à la conduite des affaires dans les pays en développement. Ces difficultés ont été exacerbées par la COVID-19; bien que les effets de la pandémie varient d'un pays à l'autre, on prévoit que les pays en développement seront les plus touchés en raison de leur plus grande vulnérabilité.

Malgré ces difficultés et ces limites opérationnelles, FinDev Canada a eu tôt fait d'ajuster ses activités pour continuer de réaliser son mandat. Il a conçu sa stratégie de réponse à la COVID-19 de manière à pouvoir jouer le rôle de soutien anticyclique inhérent à sa nature en se concentrant sur une phase de transition et une phase de croissance. À court terme, FinDev Canada mettra l'accent sur les transactions qui font augmenter les liquidités, afin que ses clients puissent encore avoir un impact. Pour ce faire, il poursuivra sa collaboration avec les intermédiaires financiers qui, ayant une plus grande portée et une meilleure connaissance de leurs marchés locaux, peuvent diriger les liquidités aux endroits où les besoins sont les plus criants. FinDev Canada mettra aussi l'accent sur les instruments de crédit simples associés à des délais d'exécution courts et sur l'octroi de financement de liquidités aux clients n'ayant plus accès à d'autres sources de financement.

À plus long terme, en sortant de cette phase de transition, FinDev Canada réorientera ses activités de transactions en syndications avec d'autres IFD au profit de transactions où il jouera un rôle plus actif et autonome. Il sera aussi question de rééquilibrer le portefeuille de FinDev Canada sur le plan des instruments et de mettre à profit sa capacité à innover. FinDev Canada entend s'adapter au contexte post-COVID-19 afin de continuer à maximiser son impact tout en atteignant ses objectifs de viabilité financière.

Au printemps 2020, le gouvernement du Canada a procédé à un examen opérationnel de FinDev Canada pour analyser les activités menées grâce à sa capitalisation initiale de 300 millions de dollars canadiens. En réponse à cet examen, FinDev Canada a dressé un plan d'action qui présente les mesures prises pour donner suite aux recommandations, et est intégré au présent Plan.

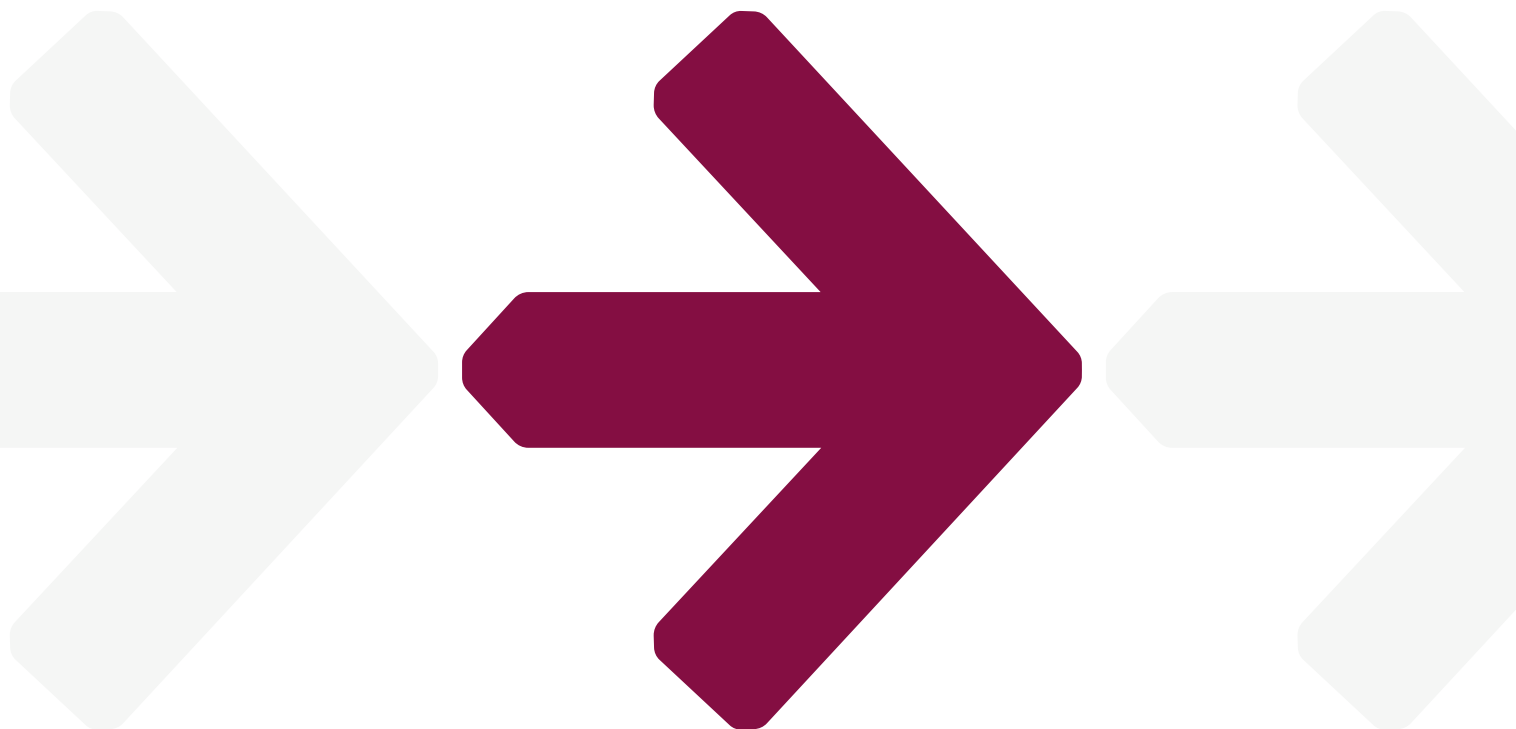
En collaboration avec la Direction du financement innovant et climatique d'Affaires mondiales Canada, il a dit vouloir établir un mécanisme canadien de financement concessionnel qui favoriserait la résilience et la reprise à long terme et qui aura un impact important en matière d'égalité des genres et de lutte contre les changements climatiques. En offrant financement du développement et financement concessionnel de façon intégrée et inédite, le Canada pourrait toucher un plus grand nombre d'entrepreneurs dans les pays en développement ciblés et arriver à de meilleurs résultats de développement, ce qui positionnerait FinDev Canada comme une figure dominante du domaine, à un moment où les besoins sont considérables. Pour ce faire, il affectera des ressources à l'administration de ces mécanismes, tout en maintenant la capacité de FinDev Canada à remplir son mandat de base.

Malgré la pandémie, FinDev Canada parvient à fonctionner, et même à réaliser des choses remarquables. Par exemple, il a constitué son portefeuille et a lancé sa facilité d'assistance technique et mené à bien ses premiers projets, grâce à une équipe dédiée. En juin 2020 FinDev Canada a publié son rapport annuel 2019, qui donne beaucoup d'informations concernant l'impact sur le développement. Ayant rempli un mandat de présidence du groupe de travail du Défi 2X, il tient ses promesses en matière de promotion de l'investissement d'impact. Par ailleurs, en 2020, FinDev Canada a augmenté ses capacités opérationnelles en recrutant du personnel pour toutes ses fonctions. Il a renforcé ou instauré des politiques et des processus internes, et il entend les enrichir.

S'inscrivant dans ces démarches, le Plan d'entreprise 2021-2025 de FinDev Canada détaille l'intensification des efforts afin de passer d'un rôle de « preneur de marché » – participer à des transactions dont les modalités sont pour l'essentiel établies par d'autres institutions – à « teneur de marché » – jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des caractéristiques et des conditions d'une transaction. À noter que FinDev Canada compte bonifier sa stratégie d'assistance technique pour répondre rapidement aux besoins des clients et atteindre les objectifs d'impact. De plus, FinDev Canada veillera à affiner les stratégies entourant ses relations avec les gouvernements et les parties prenantes et officialiser sa stratégie de gestion des risques. Il prévoit de continuer à travailler pour devenir un leader dans le milieu du financement du développement en élargissant ses pratiques environnementales et sociales et en investissant toujours dans une optique de genre, rendue d'autant plus importante par COVID-19. FinDev Canada est résolue à augmenter ses ressources et exécutera sa feuille de route technologique pour favoriser des modèles d'affaires fondés sur les données et se doter de technologies numériques qui l'aideront à faire évoluer ses fonctions et à stimuler la croissance.

Si les prévisions financières du Plan d'entreprise 2020-2024 indiquaient que FinDev Canada atteindrait le seuil de rentabilité d'ici la fin de 2024, celles du Plan d'entreprise 2021-2025 dressent un portrait différent, cet objectif ne devant être atteint qu'après la période de planification. Ce changement s'explique par un certain nombre de facteurs importants : des taux d'intérêt de base moins élevés (LIBOR), une réduction des marges sur les activités de prêt dans un proche avenir, une pression à la baisse sur la valeur comptable des investissements et une hausse des provisions en raison de l'augmentation générale des niveaux de risque.

Tout au long de la période de planification 2021-2025, FinDev Canada accélérera la réalisation de ces initiatives, s'efforcera constamment d'adopter une stratégie d'égalité des genres dans tout ce qu'il fait, de renforcer son portefeuille, de nouer des partenariats et de faire rayonner son image de marque à l'échelle mondiale.



2.0 SURVOL

2.1 INTRODUCTION

Le présent plan d'entreprise fait écho à l'incertitude socioéconomique dans les pays en développement et au contexte opérationnel de FinDev Canada. 2021 sera une année de transition où l'entreprise veillera en priorité à aider ses clients et à fournir des liquidités à ses marchés cibles. Ce sera aussi une très importante année de planification où, en collaboration avec le Conseil d'administration, l'ensemble des parties prenantes et le gouvernement du Canada, FinDev Canada surveillera de près les marchés et ajustera sa stratégie en prévision des occasions qu'amènera la transition de l'économie mondiale vers une « nouvelle normalité » après la COVID-19.

Les difficultés économiques mondiales dues à la pandémie ont fait augmenter le volume d'affaires au premier semestre de 2020, mais ont mis à mal les prévisions de performance financière, sous l'effet négatif combiné d'une baisse des taux d'intérêt de base (LIBOR), d'un rétrécissement des marges sur les activités de prêt, d'une pression à la baisse sur la valeur comptable des investissements et d'une hausse des provisions en raison de l'augmentation générale des niveaux de risque. Les prévisions financières indiquent qu'au cours de la période de planification, FinDev Canada utilisera la totalité de son capital initial de 300 millions de dollars canadiens et aura donc besoin de fonds supplémentaires pour poursuivre sa trajectoire de croissance à long terme. Tandis que les options de capitalisation future sont passées en revue, FinDev Canada mettra à profit sa capacité d'emprunt en soutien à sa croissance et afin de maximiser son portefeuille d'actifs.

2.2 RÉALISATIONS DE 2020

CONSTITUTION DU PORTEFEUILLE

En réorientant sa stratégie d'investissement face à la pandémie de COVID-19, FinDev Canada prévoit avoir approuvé 12 nouvelles transactions durant l'année 2020, un résultat en phase avec les objectifs d'entreprise (figure 1). En 2020, FinDev Canada a continué de consolider ses relations avec ses pairs ainsi que d'autres experts de son secteur. Cela a mené à une collaboration plus étroite en ce qui concerne le développement de sa filière transactionnelle et l'exercice de sa diligence raisonnable.

FinDev Canada a lancé sa facilité d'assistance technique, a mené à terme ses premiers projets et a commencé à bâtir sa fonction de gestion des actifs en faisant du recrutement et en établissant des processus.

En raison de la COVID-19, FinDev Canada a dû revoir les visites qu'il prévoyait faire pour évaluer et surveiller son portefeuille : il a opté pour des visites virtuelles combinées à des échanges réguliers avec les clients. En 2021, l'entreprise continuera de bâtir les infrastructures nécessaires pour obtenir les résultats voulus dans ses champs d'action prioritaires tout en aidant ses clients et en faisant du développement de marchés.

PROMOTION DE L'IMPACT

En 2019, FinDev Canada a publié son premier rapport annuel, qui contenait des informations complètes concernant l'impact sur le développement et son premier tableau de bord du portefeuille (voir figure 1). Au terme d'un mandat couronné de succès en 2019-2020, FinDev Canada a cédé la présidence du groupe de travail du Défi 2X.¹ Le mandat de FinDev Canada à ce poste a vu l'initiative dépasser son objectif initial de 3 milliards de dollars US, les membres du défi engageant et mobilisant à près de 4,5 milliards de dollars US. Sous la présidence de FinDev Canada le Défi 2X a également contribué de manière notable au domaine de l'investissement en genre grâce entre autres à la publication de conseils destinés aux investisseurs sur l'application des critères 2X et de guides de référence sur comment réagir à COVID-19 en appliquant une optique genre.

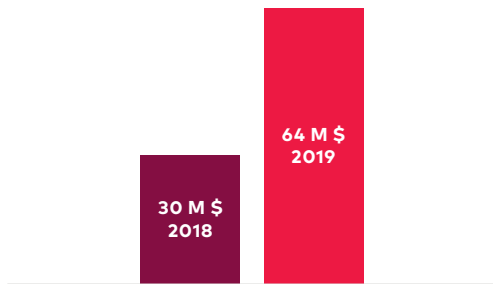
9 clients dans le portefeuille

5 clients admissibles au Défi **2X**¹

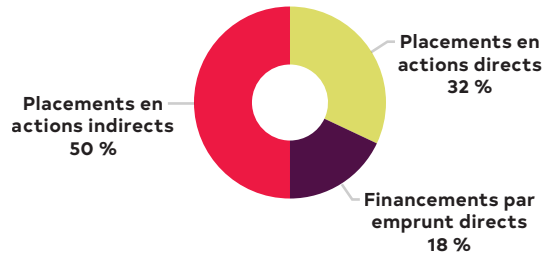
82 % du total des placements en actions engagés

94 M \$ engagements signés

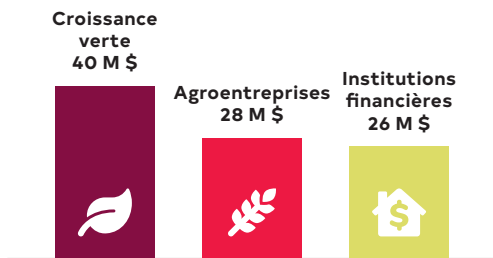
Nouveaux engagements



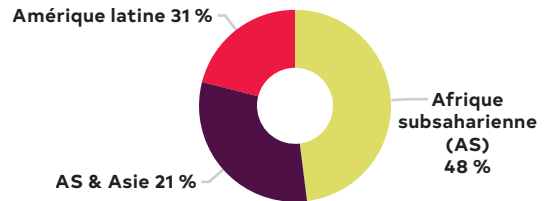
Placements en actions vs financements par emprunt
(% des engagements totaux)



Engagements par secteurs



Répartition géographique
(% des engagements)

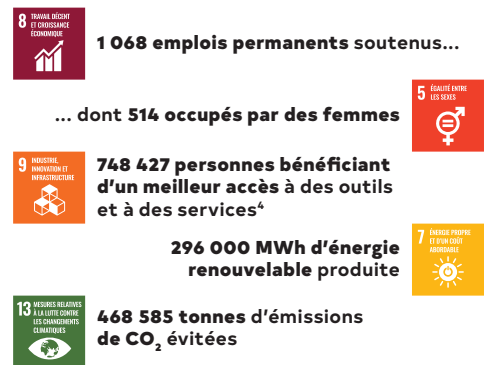


Engagements par cibles en matière d'impact²



Développement des marchés
Renforcement du pouvoir économique des femmes
Atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci

Impacts intérimaires relevés par les sociétés bénéficiaires des investissements en 2019³



Les montants sont en dollars américains.

1 - Transactions admissibles au Défi 2X : Alitheia, Cooprogreso, Danper, EcoEnterprises Fund et M-KOPA.

2 - Champs d'action dans lesquels les clients ont un impact ou se sont engagés à renforcer leur impact.

3 - Cette information a été fournie par M-KOPA, Climate Investor One et Danper. Les autres sociétés présenteront leurs IRC annuels plus tard dans l'année.

4 - Un indicateur des clients directs et indirects ayant un meilleur accès aux sources d'énergie. Les estimations pour les clients indirects proviennent du modèle d'impact de la FMO.

Figure 1: Tableau de bord 2019 du portefeuille de FinDev Canada

ACCROISSEMENT DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

FinDev Canada a poursuivi sa croissance en faisant du recrutement pour toutes ses fonctions : Investissements, Impact, Gestion des risques, Stratégie et Opérations. Il continue d'élaborer et d'affiner ses politiques et processus internes, et a d'ailleurs commencé l'exécution de sa stratégie numérique pour mettre à profit les technologies, devenir plus agile et adopter une orientation-client.

2.3 EXAMEN OPÉRATIONNEL

Au printemps 2020, le gouvernement du Canada a soumis FinDev Canada à un examen opérationnel afin d'analyser les activités financées par le capital initial de 300 millions de dollars et présenter des recommandations pour la prochaine phase de croissance.

Affaires mondiales Canada (AMC) s'est occupée du volet alignement stratégiques de l'examen, et Exportation et développement Canada (EDC) a mené une vérification interne de l'efficacité organisationnelle de FinDev Canada. L'examen opérationnel a confirmé la forte adhésion au mandat de FinDev Canada, la concordance de ses politiques avec les priorités du Canada en matière d'aide au développement international, son leadership dans l'investissement intégrant une optique de genre, et l'établissement d'une base opérationnelle solide.

La ministre du Développement international et la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international ont pris connaissance de l'examen opérationnel et approuvé ses conclusions, et en ont présenté les résultats le 24 août 2020 au *Comité du Cabinet chargé des affaires internationales et de la sécurité publique*.

FinDev Canada a dressé un plan d'action en réponse à l'examen opérationnel, lequel est intégré au présent plan d'entreprise. FinDev Canada entend continuer de bâtir ses cadres organisationnels, et aller chercher et gérer les ressources nécessaires, humaines et autres, afin de pouvoir atteindre ses objectifs en matière de développement et de politiques.

3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 PERSPECTIVES MONDIALES : EFFETS DE LA COVID-19

La pandémie de COVID-19 a créé des difficultés sans précédent sur le plan de la santé publique et de l'économie partout dans le monde. La relance économique dépendra de divers facteurs interreliés : nature changeante de la pandémie, risques de nouvelles vagues, disponibilité d'un vaccin, réponse de chaque pays, mesures de relance budgétaire, manière dont les restrictions sont levées, et confiance des consommateurs. Compte tenu de la grande incertitude qui subsiste quant au retour à la normale et à la nature de cette nouvelle normalité, il est difficile de mener une planification à long terme.

Nous continuerons, au fil des développements de la crise et de la mise en œuvre des réponses gouvernementales dans les prochains mois, de surveiller et d'analyser la situation et d'ajuster nos stratégies en conséquence. Les tendances et les problèmes présentés ci-dessous reflètent ce qu'on peut raisonnablement prévoir sur la base des informations actuellement disponibles. Elles influenceront la manière dont FinDev Canada sera le mieux à même de remplir son mandat.

3.1.1 EFFETS DE LA COVID-19 SUR LE DÉVELOPPEMENT

EFFETS SUR LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

La crise sanitaire mondiale entraîne des perturbations globales et probablement durables dans la plupart des volets de l'activité économique et dans le tissu social de tous les pays. Ce qui ressort clairement, c'est que la crise de la COVID-19, loin d'être une « grande égalisatrice » comme certains l'ont annoncé au début, va très probablement exacerber les inégalités entre les pays qui ont l'infrastructure et le budget nécessaires pour y répondre et ceux qui ne les ont pas; et entre les segments de la population dotés d'une résilience économique et ceux dont le mode de vie est au mieux précaire.² On s'attend donc à ce que les pays en développement soient les plus durement touchés du fait de leur plus grande vulnérabilité. Nombre d'entre eux n'ont pas les fonds suffisants pour offrir à grande échelle des mesures de soutien aux entreprises et aux ménages comme l'ont fait la plupart des pays développés. Vus les effets combinés des mesures de confinement locales et de la demande décroissante des marchés internationaux, on s'attend à voir les niveaux de pauvreté s'aggraver et la plupart des progrès des dernières années être compromis.

En ce qui concerne l'emploi, il devrait chuter dans le secteur formel, et encore plus dans le secteur informel. Le mode de vie d'une grande proportion de la population est donc directement menacé. En outre, on prévoit que les envois de fonds à l'étranger diminueront sensiblement. Les perturbations des chaînes d'approvisionnement alimentaire, combinées avec les pertes de revenus, placeront la strate sociale la plus pauvre en situation d'insécurité alimentaire.³

Ces conséquences économiques détérioreront à leur tour le tissu social. Le manque de filets de sécurité sociale dans de nombreux pays aggrave l'insécurité à laquelle les plus pauvres se heurtent advenant des pertes de revenus. Par ailleurs, les inégalités économiques ont tendance à empirer les iniquités raciales, ethniques et de genre, ce qui ébranle la stabilité politique et enflamme la violence communautaire. L'insécurité alimentaire a aussi une incidence directe sur la santé et la scolarité, puisque la subsistance mobilise toutes les ressources.

EFFETS SUR LES FEMMES

Les épidémies antérieures montrent que les femmes sont touchées de manière disproportionnée. D'après une récente analyse de CARE, la propagation de COVID-19 dans les pays en développement risque d'avoir de nombreuses répercussions négatives pour les femmes et les filles, « y compris sur leur éducation, leur sécurité alimentaire, leur alimentation, leur santé, leur protection et leurs moyens de subsistance ».⁴

Par ailleurs, les femmes composent plus des deux tiers de la main-d'œuvre du secteur de la santé à l'échelle mondiale. Ainsi, comme l'a souligné *The Lancet* après l'épidémie d'Ebola qui a sévi en Afrique occidentale de 2014 à 2016, « les normes sociales fondées sur le genre ont fait que les femmes étaient plus susceptibles d'être infectées par le virus, vu leur prépondérance [...] parmi les travailleurs des soins de santé de première ligne ». De même, dans le monde, plus de femmes que d'hommes occupent des emplois peu spécialisés et peu rémunérés, particulièrement dans le secteur des services, de l'agriculture et de la fabrication. Par conséquent, elles sont souvent parmi les premières à perdre leur emploi durant une crise. Qui plus est, nombre d'entre elles sont seules à pourvoir aux besoins de leur ménage; beaucoup sont des mères seules n'ayant que peu d'épargne, voire aucune. Une baisse de la participation des femmes dans la population active peut aussi causer un recul de leur pouvoir décisionnel ou de leur autorité dans leur famille, leur travail ou leur milieu.

Dans de nombreux pays en développement, le peu de ressources disponibles étant réaffecté à la crise, la pandémie de COVID-19 devrait entraîner des réductions dans les programmes de santé de la reproduction ou de lutte contre la violence liée au genre, ou même leur suppression, au détriment des femmes. Il pourrait s'ensuivre une augmentation du risque de mortalité maternelle et néonatale, de même que du nombre de grossesses non désirées, de cas de violence familiale et d'agressions sexuelles. La fermeture prolongée des écoles accroît aussi le risque de décrochage chez les filles, conséquence qui à son tour est associée à plus de mariages précoces et de grossesses à l'adolescence.

3.1.2 EFFETS DE LA COVID-19 SUR LES MARCHÉS CIBLES DE FINDEV CANADA

AMÉRIQUE LATINE ET ANTILLES

La COVID-19 menace d'exacerber les problèmes structurels et le mécontentement actuels en Amérique latine et dans les Antilles. La faiblesse persistante de l'économie a nui aux efforts régionaux visant à aplanir les obstacles structurels à la croissance et au développement économiques. Une diversification économique relativement limitée, des marchés du travail fragiles, de hauts niveaux d'inégalité et de pauvreté, une basse qualité institutionnelle et des finances publiques restreintes sont autant de facteurs ayant contribué à l'environnement politique difficile de plusieurs pays.

L'Amérique latine est devenue un épicerne de la crise sanitaire mondiale. Si la plupart des gouvernements ont pris des mesures pour soutenir le secteur privé, de nombreux pays de la région sont exposés à de graves risques sur le plan du financement et de la soutenabilité de la dette; plusieurs d'entre eux sont déjà en défaut ou sont sur le point de l'être. La dette entravera d'ailleurs les perspectives à long terme des économies les plus vulnérables de la région, d'autant plus que plusieurs gouvernements d'Amérique latine ont du mal à équilibrer les priorités économiques et de santé publique, ce qui peut avoir un impact sur les prochaines vagues de COVID-19 et la reprise de leur économie.

Bien que l'effondrement des cours énergétiques mondiaux réduise les déséquilibres du commerce extérieur auxquels sont exposés les importateurs nets d'énergie, bon nombre de ces économies, les Antilles surtout, dépendent fortement du secteur du tourisme, durement touché par la crise, et sont en plus vulnérables aux catastrophes naturelles; autant d'éléments qui assombrissent les perspectives de relance. Somme toute, les résultats de l'Amérique latine devraient être inférieurs aux anciennes prévisions, les trois grandes économies de la région, soit le Brésil, le Mexique et l'Argentine, subissant la crise de plein fouet.

Du côté du secteur agro-alimentaire, les perspectives à long terme sont stables, mais la région continue d'éprouver des difficultés structurelles telles que des chaînes d'approvisionnement inefficaces et une production fragmentée. L'efficacité variable de la gestion des ressources et des politiques ainsi que du développement des infrastructures, combinée aux effets des changements climatiques, sape la capacité de l'Amérique latine à assurer une croissance durable et inclusive. Pour ce qui est du secteur financier, les liquidités s'assèchent, et les banques centrales interviennent si possible. La qualité et la rentabilité des actifs seront à risque tout au long de 2021. Les gouvernements ont pris des mesures pour soutenir les entreprises et les consommateurs en offrant plus de financement et en allégeant les exigences réglementaires, mais l'accès au crédit sera malgré tout encore plus difficile dans les pays les plus vulnérables.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Les effets de la pandémie sont dommageables et variés dans cette région; la Banque mondiale estime que les impacts économiques et sociaux représenteront entre 37 et 79 milliards de dollars américains en perte de production en 2020 dans la région. Pour cette année seulement, beaucoup de pays africains ont besoin d'un financement additionnel de plus de 110 milliards de dollars américains, ce qui astreint plusieurs au surendettement. L'appétit pour le risque de l'Afrique subsaharienne diminuera probablement, et l'accès au financement sera un enjeu majeur pour de nombreux pays. Une récession prolongée dans les principaux pays importateurs, notamment la Chine, l'Union européenne et les États-Unis, pourrait avoir de graves conséquences pour les secteurs du tourisme et de l'exportation de produits et provoquer diverses perturbations dans les chaînes d'approvisionnement.

Le succès qu'a connu l'Afrique subsaharienne ces 30 dernières années est en partie attribuable à la montée de la classe moyenne, qui représente environ 170 millions d'habitants sur 1,3 milliard. Non seulement la pandémie et ses conséquences économiques compromettent cette cohorte, mais elles renverseront probablement le déclin des taux de pauvreté en général. Le Fonds monétaire international (FMI) estime que la COVID-19 condamnera de 26 à 39 millions de personnes à la pauvreté extrême. Le PIB réel de la région par habitant devrait reculer d'environ 5,4 % en 2020 et ainsi retourner à son niveau de 2010; si la pandémie persiste, les complications pourraient être encore pires.

Si l'économie de nombreux pays d'Afrique subsaharienne connaît une croissance parmi les plus rapides du monde, la réduction de 4,9 % de la croissance mondiale en 2020 entravera l'accès au capital sur de nombreux marchés. La baisse de l'investissement direct à l'étranger (IDE), la chute du tourisme, la perturbation des chaînes d'approvisionnement et la réduction des envois de fonds entraînent des manques de liquidités et des crises de balance des paiements qui nécessiteront plus d'aide externe. Le secteur émergent de l'infrastructure, qui joue un rôle prépondérant dans la croissance de l'Afrique subsaharienne, devrait être l'un des secteurs les plus durement touchés par l'alourdissement de la dette souveraine dans la plupart des pays. La reprise économique sera vraisemblablement inégale d'un pays à l'autre.

Les économies diversifiées se sortiront probablement de la crise plus rapidement que les marchés reposant sur les produits de base, le tourisme ou l'envoi de fonds.

L'agriculture continue néanmoins d'occuper une place disproportionnée sur de nombreux marchés d'Afrique subsaharienne. Cette dépendance au secteur de l'agro-alimentaire, vulnérable au rendement variable et au prix volatil des cultures ainsi qu'aux chocs commerciaux, pourrait nuire encore davantage à bien des économies. À court terme, les perspectives des agro-entreprises de la région seront menacées de toute part : COVID 19; chute de la demande d'exportation d'importants produits agricoles; pénurie chronique de cultures alimentaires en raison de perturbations climatiques; et déficits d'infrastructures limitant les chaînes d'approvisionnement et nuisant à l'efficacité, au rendement et à la gestion des ressources. L'invasion de criquets qui a cours en Afrique de l'Est aggrave la volatilité économique et l'insécurité alimentaire et pourrait avoir de graves conséquences sur la viabilité de certaines cultures dans l'avenir.

En ce qui concerne les perspectives d'accès au capital à court et à moyen terme en Afrique subsaharienne, on observe une tendance négative uniforme, résultat du ralentissement mondial causé par la COVID-19 et des vulnérabilités préexistantes des secteurs financiers de la région. La COVID-19 a en effet créé deux pressions financières concomitantes susceptibles de subsister à moyen terme : un important besoin de financement non couvert panrégional chez les entités souveraines et les grandes entreprises devant composer avec un ralentissement brutal de la croissance et une augmentation des dépenses; des options de financement amenuisées ou moins nombreuses – à cause de la réduction des rentrées de fonds – pour venir pallier le manque de liquidités toujours plus criant. Ces tendances nuiront à la qualité des actifs des institutions financières, augmenteront le nombre déjà élevé de prêts non productifs et ralentiront la croissance jusque-là rapide des volumes de prêts. À plus long terme, les perspectives des secteurs financiers de l'Afrique subsaharienne sont plus favorables, mais elles dépendent beaucoup du rythme de la reprise économique mondiale.

3.2 LE SECTEUR DES IFD

La pandémie de COVID-19 présente d'importants défis pour les Institutions de financement du développement (IFD). Même si leur rôle complémentaire à celui des fournisseurs de services financiers les place au centre de la réponse contre l'impact économique de la crise, les restrictions sur les déplacements mettent sous pression les entreprises au modèle d'affaires traditionnel.

Au début de la pandémie, la plupart des IFD, pour faire face à la soudaine aggravation du risque global, ont concentré leurs efforts sur la préservation de leurs portefeuilles existants. Mais peu de temps après, lorsque des prêteurs et des investisseurs commerciaux se sont retirés du marché, elles ont commencé à offrir plus de liquidités à leurs clients pour qu'ils puissent composer avec la crise.

Depuis, les IFD souscrivent de nouveaux engagements avec leurs clients existants tout en privilégiant les intermédiaires financiers les mieux placés pour servir les entités ne recourant pas ou plus à des solutions bancaires. Le fait de travailler avec ces intermédiaires financiers compense aussi l'impossibilité actuelle d'exercer une diligence raisonnable sur place, puisqu'il est plus facile de les évaluer à distance.

Pour les mêmes raisons toutefois, cette situation entrave la capacité des IFD à établir de nouvelles relations et à élargir leur clientèle et leur portée. Ainsi, la collaboration et l'échange d'informations entre IFD gagnent en importance, tout comme la capacité à tirer parti de réseaux régionaux de confiance, notamment des relations avec des organisations comme l'Association des institutions européennes de financement du développement (EDFI) et l'Alliance des IFD, une convention tripartite entre l'EDFI, la U.S. Development Finance Corporation et FinDev Canada.

Ainsi, alors qu'une incertitude demeure quant à l'économie mondiale de demain, les IFD devront revoir leurs modèles opérationnels et mettre davantage l'accent sur l'innovation, la technologie et les activités à distance.

3.3 LE CONTEXTE CANADIEN

Le milieu canadien du financement du développement poursuit son évolution, de nouvelles initiatives et organisations émergent dans les secteurs public et privé.

Côté secteur privé, le Forum canadien pour l'investissement d'impact et le développement (CAFIID)⁵ – un forum qui réunit des individus, des organisations et des investisseurs canadiens travaillant dans des pays en développement afin d'apprendre, partager, collaborer et faire office de porte-parole collectif – est devenu un représentant majeur du secteur, se donnant le mandat d'augmenter la valeur et le volume de l'investissement d'impact dans les pays en développement. Les entreprises canadiennes actives sur les marchés en développement contribuent à l'expertise collective et à la valeur ajoutée du pays. De plus, le Fonds Égalité,⁶ lancé en 2019, vise à favoriser les changements culturels, économiques et politiques nécessaires pour faire de l'égalité des genres une réalité dans le monde entier. Grâce à un investissement de 300 millions de dollars du gouvernement du Canada, le plus grand investissement unique dans les organisations en faveur des droits des femmes, le Canada a l'occasion de diriger la création de capacités pour les organisations détenues par des femmes dans le monde. D'autres organisations, telles que Convergence, Grands Défis Canada et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), consolident aussi leur rôle de centres d'expertise internationaux de renom dans leurs domaines respectifs.

Au Canada, le financement du développement durable comprend un éventail de mécanismes et d'outils visant à promouvoir, sur les marchés émergents, des solutions du secteur privé axées sur l'impact. Qu'il s'agisse d'investissements dans les innovations sanitaires en amont, d'investissements dans les agro-entreprises ou de solutions de financement mixte pour les énergies renouvelables, le Canada a actuellement beaucoup à offrir à ses partenaires des pays en développement. FinDev Canada joue un rôle prépondérant dans cette panoplie élargie d'outils de développement international du gouvernement du Canada, en tant qu'institution dédiée à l'offre de services financiers commerciaux destinés au secteur privé dans les pays en développement afin de générer un impact positif en matière de développement.

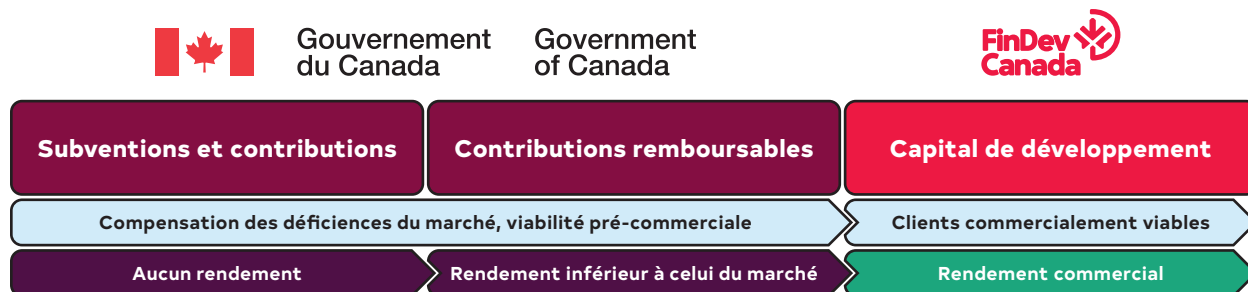


Figure 2 : Continuum des solutions canadiennes à l'intention du secteur privé dans les pays en développement

L'ampleur des perturbations économiques causées par la pandémie de COVID-19 a remis en question les modèles de financement et d'investissement dans les pays et les régions en développement. En effet, les partenaires de ces régions demandent plus que jamais du financement et du financement concessionnel mixte. Le Canada a par le fait même l'occasion de se positionner comme chef de file du financement du développement.

4.0 STRATÉGIE D'AFFAIRES

4.1 INTRODUCTION : L'IMPACT COMME FACTEUR DIFFÉRENCIATEUR

En tant que petite et nouvelle organisation, FinDev Canada peut se démarquer et s'approprier un créneau sur le marché en concentrant ses efforts sur quelques secteurs d'activité bien choisis. À cette fin, l'entreprise place l'impact au cœur de ses activités d'investissement, en accordant une attention toute particulière à trois objectifs: le renforcement du pouvoir économique des femmes, le développement des marchés et la protection de l'environnement et lutte contre les changements climatiques. Guidé par sa visée principale d'intégrer une optique de genre dans ses investissements, FinDev Canada s'est établi, en à peine plus de deux ans, comme leader en la matière. Il continuera de faire honneur à cette réputation dans ses activités de base, comme l'investissement et l'assistance technique, et par ses efforts redoublés en leadership éclairé.

4.2 INVESTISSEMENT ET MONTAGE

4.2.1 INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES

FinDev Canada a comme vision à long terme de constituer un portefeuille qui générera d'importants impacts sur le développement tout en assurant la viabilité financière de l'entreprise grâce à un rendement stable. En 2020, sa priorité était de passer de la phase de démarrage à la phase de croissance en renforçant ses capacités de gestion d'actifs et en mettant en œuvre sa stratégie de montage. Toutefois, en réponse à la pandémie de COVID-19, FinDev Canada a mis en place une stratégie d'investissement temporaire de 18 mois pour 2020 et 2021, afin d'aider ses clients actuels et potentiels à faire face aux difficultés. Cette stratégie d'investissement révisée vise à rapidement fournir des liquidités à ses marchés-cibles, par l'intermédiaire des institutions financières locales. Il s'agit d'une phase de transition durant laquelle FinDev Canada continuera à bâtir un portefeuille d'investissements diversifié et à fort impact tout en prenant en compte les effets économiques, politiques, sociaux et environnementaux de la pandémie et des contraintes logistiques qu'elle impose.

FinDev Canada cible toujours les mêmes régions et secteurs. Vu la demande accrue de financement d'IFD sur les marchés souffrant du retrait de l'apport du secteur privé, il s'attend à ce que ses volumes de croissance soient au moins aussi élevés que prévu. La réorientation de ses activités vers les intermédiaires financiers a occasionné une légère augmentation de la taille moyenne des transactions – à environ 15 millions de dollars US. Quand FinDev Canada commencera à s'ajuster à une nouvelle normalité en 2021-2022, il évaluera l'incidence du contexte commercial sur le profil de ses transactions en ce qui a trait aux contreparties, à la structure et à la taille. Ainsi, les nombres de transactions indiqués dans la figure 3 ne sont donnés qu'à titre indicatif.

FinDev Canada a réorienté ses objectifs d'affaires de manière à privilégier les transactions mieux adaptées aux contraintes opérationnelles actuelles, c'est-à-dire qu'il concentrera ses efforts sur les clients et les contreparties à l'égard desquels il peut exercer une diligence raisonnable à distance. Il a aussi renforcé ses partenariats et ses collaborations avec d'autres IFD et des organisations similaires, une démarche devenue indispensable compte tenu de la pandémie. L'an 2021 sera pour FinDev Canada une année de transition, pendant laquelle il s'emploiera à contrer les effets de la pandémie et se préparera à une phase de croissance en 2022. Au fil de l'évolution de la conjoncture et à mesure que la nouvelle normalité se précisera, FinDev Canada continuera d'adapter ses priorités, son portefeuille cible et ses activités de montage.

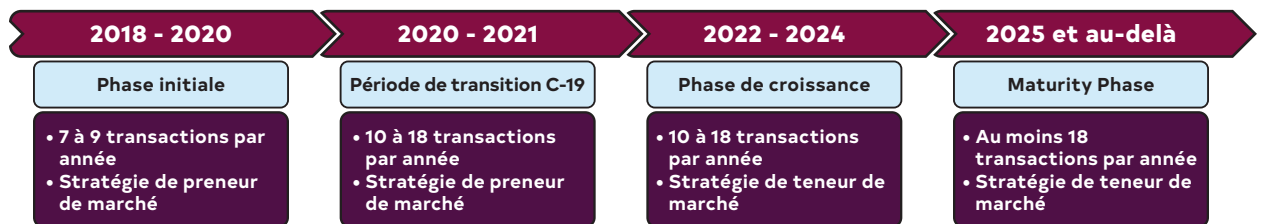


Figure 3 : Échéancier de travail révisé de FinDev Canada

4.2.2 INCIDENCE SUR LE PORTEFEUILLE DE FINDEV CANADA

PHASE DE TRANSITION (2020 ET 2021)

Même si on ne connaît pas encore toute l'ampleur des conséquences de la COVID-19, on peut déjà voir, et prévoir, ses effets négatifs sur l'économie mondiale, en particulier dans les régions cibles de FinDev Canada figurant dans son cadre de planification.

La stratégie de FinDev Canada consiste à jouer pleinement son rôle anticyclique inhérent à sa nature. À court terme, il mettra l'accent sur les transactions qui font augmenter les liquidités, afin que ses clients puissent encore avoir un impact. À cet effet, un canal prometteur se trouve du côté des intermédiaires financiers, qui ont une plus grande portée et une meilleure connaissance de leurs marchés locaux et qui sont par le fait même en mesure de diriger les liquidités aux endroits où les besoins sont réels. Les institutions financières constituent l'un des secteurs cibles de FinDev Canada; cette approche entrainera toutefois une plus grande place dans son portefeuille qu'initialement prévu. Il mettra aussi l'accent sur les instruments de crédit simples associés à des délais d'exécution courts afin de fournir rapidement des liquidités aux clients n'ayant plus accès à d'autres sources de financement. Dans l'ensemble, cette réorientation stratégique ne devrait pas modifier considérablement les résultats de FinDev Canada ni le profil de risque de son portefeuille.

PHASE DE CROISSANCE (2022 À 2025)

Après cette phase de transition, FinDev Canada concentrera ses efforts sur la mise en œuvre de sa stratégie de teneur de marché. De ce fait, FinDev Canada délaissera un peu les transactions orchestrées par d'autres IFD au profit de celles où il joue un rôle plus actif au chapitre de la structuration. Le degré actuel d'incertitude sur les marchés rend prématuré la mise en place des composantes de cette stratégie. Celle-ci requerra toutefois l'observation constante des marchés, l'analyse des secteurs et des pays les plus à même de contribuer à l'atteinte des objectifs d'impact de FinDev Canada et de leurs lacunes, celle de la valeur ajoutée potentielle de FinDev Canada et enfin, l'identification des partenariats – locaux ou internationaux – qui permettront d'évoluer progressivement vers un rôle plus actif sur les marchés. La stratégie devra aussi identifier les ressources nécessaires à son exécution, y compris comment de nouvelles représentations à l'étranger contribueront au développement des affaires (voir « montage » ci-dessous) et comment les solutions technologiques permettront une meilleure connexion avec les marchés (voir « feuille de route technologique » - 4.3.4)

Malgré l'incertitude entourant la pandémie et l'impossibilité pour ses employés de se déplacer, FinDev Canada explore la possibilité d'exercer une diligence raisonnable virtuelle et concertée à l'égard des transactions qui n'ont pas le concours d'institutions financières. Cette solution faciliterait le développement d'une expertise et la constitution de réseaux régionaux. FinDev Canada s'emploiera aussi à rééquilibrer son portefeuille sur le plan des instruments et à mettre à profit sa capacité à innover. Au fil de la croissance de son portefeuille, il assurera ainsi l'atteinte de ses objectifs de viabilité financière tout en développant sa fonction de gestion des actifs.

INVESTISSEMENT DANS LA RÉPONSE À LA COVID-19

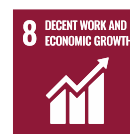
FirstRand Bank

Prêt de 20 millions de dollars américains pour le soutien des activités de prêts aux PME subsahariennes, dont 30 % sont destinés aux entreprises admissibles au Défi 2X.

- Jusqu'à 435 PME détenues par des femmes pouvant profiter de services financiers
- 6 M USD alloués à des entreprises détenues ou dirigées par des femmes
- Emplois soutenus auprès des PME clientes estimés à 49 000
- Appui d'un acteur durable du marché et financement d'investissements dans l'énergie renouvelable



Le secteur financier sud-africain est plus durable et inclusif; les femmes et les PME détenues par des femmes profitent de services financiers qui soutiennent des emplois et améliorent des milliers de vies.



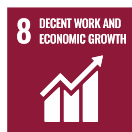
Latin American Agribusiness Development Corporation (LAAD)

Prêt de 20 millions de dollars américains pour l'expansion du financement accordé aux PME agricoles aux méthodes durables dans les régions rurales de plus de 15 pays d'Amérique latine.

- Plus de 60 000 emplois indirects soutenus chaque année; estimation à 325 000 du nombre de vies améliorées chaque année
- Plus de 20 000 emplois agricoles pour les femmes chaque année
- Production alimentaire durable moyennant moins d'intrants
- Protection d'aires de conservation de grande valeur



L'amélioration de l'accès au financement pour les PME agricoles en Amérique latine et aux Antilles contribue à la durabilité et à la résilience climatique de la production alimentaire et soutient des milliers d'emplois en région rurale.



PARAMÈTRES D'INVESTISSEMENT

FinDev Canada continuera de concentrer ses efforts sur les secteurs et régions cibles indiqués dans le Plan d'entreprise 2020-2024. Durant la phase de transition, FinDev Canada continuera à rechercher des occasions de transaction dans les secteurs de l'agro-alimentaire et de la croissance verte pour venir compléter sa filière, actuellement axée sur les services financiers. Ceci établira les fondations pour, lors de sa phase de croissance, rééquilibrer son portefeuille. Après 2021, il envisagera d'investir dans les sous-secteurs de ses secteurs prioritaires qui ont un fort potentiel d'impact, mais qui reçoivent moins d'attention que les autres (voir exemples ci-dessous). FinDev Canada est aussi ouvert à d'autres secteurs à fort potentiel d'impact.

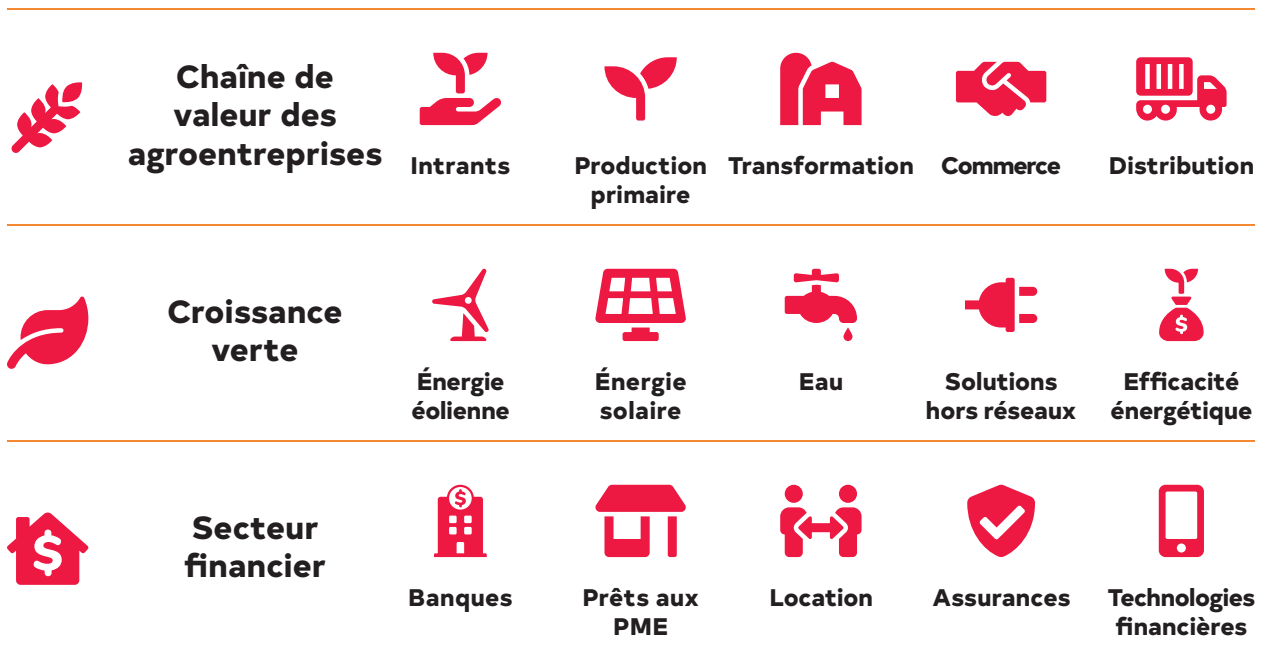


Figure 4 : Illustration des sous-secteurs des secteurs prioritaires de FinDev Canada

Les régions visées par FinDev Canada, l'Afrique subsaharienne, l'Amérique latine et les Antilles, restent les mêmes pour la période de planification de 2021 à 2025. FinDev Canada continuera de développer son savoir et ses partenariats pour favoriser l'efficacité du montage, de la structuration et de la gestion des transactions.

4.2.3 MONTAGE

FinDev Canada reconnaît qu'il lui faut absolument une stratégie de montage solide s'il veut devenir teneur de marché. C'est pourquoi il en est à se doter de plusieurs canaux de montage, dont l'état d'avancement varie (voir figure 5). D'ici la fin de la crise de la COVID-19, FinDev Canada continuera de tirer parti de ses partenaires analogues et d'autres intermédiaires, comme les fonds d'investissement et les institutions financières, pour monter ses propres transactions.

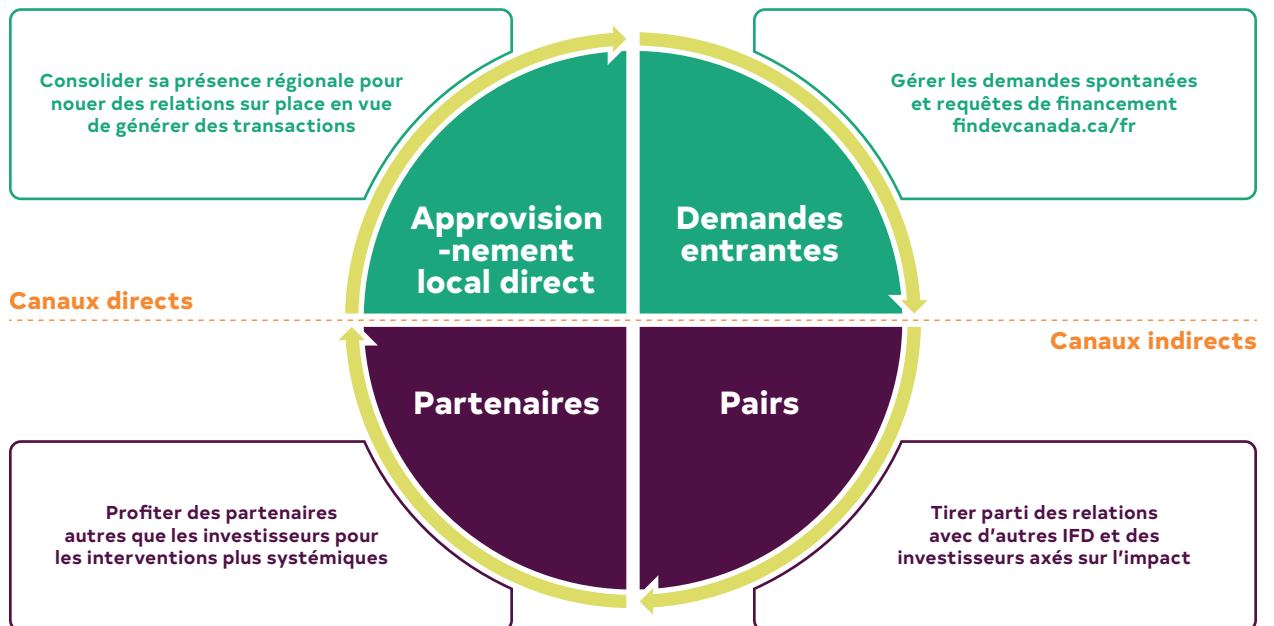


Figure 5 : Canaux de montage de FinDev Canada

TIRER PARTI DES RELATIONS AVEC D'AUTRES IFD ET DES INVESTISSEURS AXÉS SUR L'IMPACT

FinDev Canada a des canaux de collaboration bien établis avec d'autres IFD et d'autres acteurs du financement du développement, qui ont apporté une aide indispensable à la constitution de son portefeuille. Au début de la pandémie, il a profité de ses partenariats avec des IFD et des banques multilatérales de développement (BMD) pour augmenter ses capacités de montage et de diligence raisonnable, car les restrictions de déplacement et l'adoption consécutive de méthodes d'examen à distance ont appelé une collaboration plus étroite pour l'analyse des transactions. L'expérience acquise et les relations établies durant la crise constitueront des bases solides pour la transformation de FinDev Canada en teneur de marché après 2021.

CONSOLIDER SA PRÉSENCE RÉGIONALE

En 2020, FinDev Canada a commencé à prendre pied sur ses principaux marchés cibles en recueillant des informations et en nouant des relations. Durant la phase initiale de sa présence sur un marché, FinDev Canada s'efforcera d'en comprendre la dynamique et les contraintes et de repérer les débouchés et les partenaires prometteurs. Une fois qu'il détiendra des actifs sur le marché, les renseignements locaux lui permettront de gérer les risques, et de prévoir et de régler les problèmes potentiels. Lors des phases ultérieures, sa présence locale l'aidera à élaborer des partenariats et des stratégies régionales exhaustives grâce auxquels il pourra maximiser son impact. Plusieurs IFD disposent d'une présence internationale, parfois significative, car ceci est considéré comme un important facteur de succès dans l'atteinte des objectifs d'entreprise et la collecte d'informations critiques. Une présence locale permettrait de disposer des mêmes atouts que ses pairs et de renforcer son image de marque.

L'intention de FinDev Canada de s'établir sur un premier marché avant la fin de 2020, probablement en Afrique orientale, a été contrecarrée par la pandémie de COVID-19. Maintenant que les travaux préparatoires sont terminés, FinDev Canada songera aux prochaines étapes en tenant compte des effets de la pandémie et de la faisabilité du projet. Sur la base des travaux préliminaires, FinDev Canada prévoit d'embaucher deux professionnels locaux disposant d'une expertise en financement du développement et disposant de solides réseaux locaux. Leur mandat sera dans un premier temps de recueillir des informations de marché, bâtir des relations et représenter FinDev Canada dans la région. Toutes les activités transactionnelles seront conduites depuis le Canada.

FinDev Canada établira sa représentation en co-localisation avec une institutions partenaire déjà installée sur place. Des contacts préliminaires ont été pris avec le CRDI et avec Affaires mondiale Canada.

Les autorisations nécessaires de la part du gouvernement du Canada seront sollicitées en temps opportun afin de pouvoir mettre le projet en œuvre.

Les leçons que FinDev Canada tirera de cette démarche contribueront au plan d'expansion sur d'autres marchés dans les années suivantes, comme en Afrique subsaharienne, en Amérique latine ou aux Antilles. Un plan plus détaillé pour les représentations futures sera préparé une fois tirés les enseignements de cette première expérience. FinDev Canada continuera de toute manière de tirer parti des relations qu'il a établies avec le Service des délégués commerciaux, au Canada comme à l'étranger, afin de compléter ses propres sources d'information et sa présence locale.

4.2.4 ADDITIONNALITÉ

Le concept d'additionnalité repose sur le principe que les IFD qui appuient le secteur privé doivent apporter une contribution qui va au-delà de ce qui est disponible sur le marché, et ne devraient pas entraver l'action du secteur privé.⁷ Être additionnel veut dire proposer des solutions financières qui complètent l'offre des acteurs déjà présents, de même qu'apporter une valeur-ajoutée non financière à ses clients à travers soutien et conseils.

L'additionnalité est une dimension importante du travail de FinDev Canada dans les pays en développement. S'appuie sur cette notion son engagement à apporter sur ces marchés des services et des solutions qui ne sont pas autrement disponibles sous une forme qui réponde aux besoins des clients. De ce fait, FinDev Canada a considéré l'additionnalité dans toutes les transactions qu'il a conclues depuis sa création.

En 2020, FinDev Canada a commencé à affiner ses pratiques d'évaluation et de démonstration de l'additionnalité et à les intégrer davantage dans ses processus décisionnels. Cette démarche a comporté une évaluation des besoins, une recherche sur l'approche actuelle des institutions analogues et des experts du secteur ainsi que sur les pratiques exemplaires en la matière; et la conception d'un cadre d'additionnalité adapté à ses besoins et facile à mettre en œuvre. Ce cadre sera lancé en 2021.

4.2.5 MOBILISATION

FinDev Canada a fait de la mobilisation de ressources du secteur privé une priorité, et il profitera de sa compréhension des marchés émergents pour nouer le dialogue avec des investisseurs privés cibles au Canada comme à l'étranger. Bien que le contexte de la COVID-19 soit peu propice à une mobilisation efficace, FinDev Canada continuera d'affiner sa stratégie et de communiquer avec des partenaires et des investisseurs potentiels en 2021 pour poser des fondations solides en vue des prochaines années. Forte de ses premiers succès, il essaiera de mobiliser des compagnies d'assurances par des accords de réassurance en nouant ou en renforçant des relations stratégiques. Il cherche également à mobiliser plus de capitaux pour les investissements intégrant une optique de genre grâce à sa participation active au Défi 2X; les membres du Défi 2X bâtissent des relations avec des partenaires privés potentiels et explorent les mécanismes aptes à canaliser de nouveaux flux d'investissement vers des transactions éligibles.

Une mobilisation efficace nécessite une compréhension approfondie des stratégies d'investissement et des priorités des partenaires potentiels. FinDev Canada procédera par phases, à commencer par l'établissement des relations prioritaires et l'étude de différents modèles de collaboration. Ensuite, il mettra en œuvre une stratégie de présence sur le terrain pour accroître la visibilité de ses activités et repérer ou structurer des occasions particulières à prendre en considération. Lorsqu'il comprendra mieux les besoins du marché et les objectifs stratégiques des différents acteurs, FinDev Canada cherchera à organiser des réunions avec des parties prenantes canadiennes partageant sa vision. Il continuera par ailleurs à travailler avec des réseaux internationaux, comme le Réseau de leadership d'investisseurs, et à explorer d'autres façons de collaborer.

En outre, FinDev Canada fera équipe avec Affaires mondiales Canada (AMC) pour tirer parti de programmes gouvernementaux complémentaires et encourager ainsi davantage les investisseurs potentiels à s'associer avec lui. La capacité d'AMC à déployer des capitaux à effet catalyseur élevé, grâce entre autres à ses nouveaux programmes de financement innovateurs, combinée aux capacités de FinDev Canada et à son expertise en matière de structuration de transactions, peut contribuer grandement à la création de flux de mobilisation.

4.2.6 GESTION DES ACTIFS

À compter de 2020 et pour le reste de la période de planification, FinDev Canada développera ses capacités humaines et technologiques de gestion des actifs tout au long de leur cycle de vie. À cet effet, il a créé une nouvelle fonction consacrée à la gestion des actifs, qui travaillera de près avec EDC à l'amélioration des lignes directrices et des processus. Il s'occupera de gérer : le rendement des actifs sur le plan des finances et de l'impact sur le développement; les engagements environnementaux, sociaux et relatifs au genre; et tous les aspects de l'exposition de FinDev Canada. Grâce à ses capacités accrues, FinDev Canada pourra détecter les problèmes de performance et de durabilité touchant les entreprises en portefeuille et déterminer les mesures à prendre.

Il prendra aussi en considération la viabilité des entreprises qu'il soutient de même que leur capacité à générer des impacts positifs sur le développement au fil du temps. Dans l'ensemble, le portefeuille devra demeurer diversifié sur le plan des secteurs, des régions, des types d'investissement et des profils de risque. La gestion de ces actifs aidera FinDev Canada à protéger ses intérêts et sa réputation.

4.3 CONSOLIDATION : CAPACITÉS AFFINÉES

4.3.1 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

Le Cadre de référence de l'impact sur le développement de FinDev Canada englobe un éventail d'outils servant à évaluer les impacts actuels et potentiels des activités des clients et à orienter les décisions d'investissement ainsi que les rapports sur les résultats, le tout dans le but d'assurer que l'impact est pris en compte à chaque étape d'un cycle d'investissement (voir figure 6).

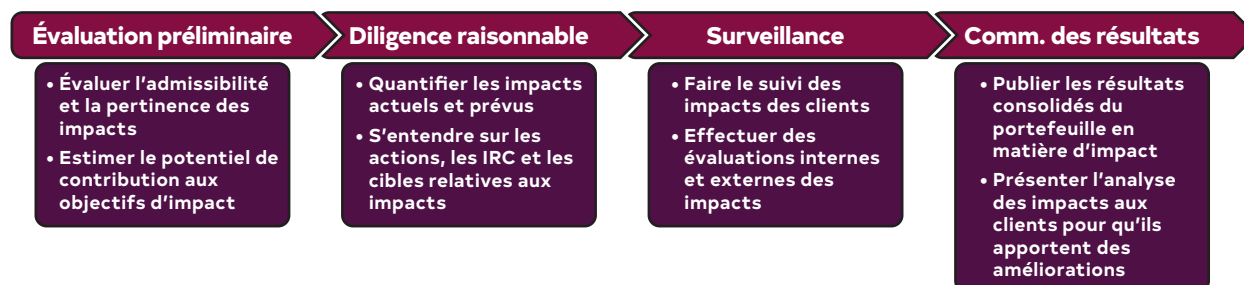


Figure 6 : Processus de gestion de l'impact sur le développement de FinDev Canada

Maintenant que FinDev Canada s'est constitué un premier portefeuille, il a commencé à intégrer des activités de surveillance et de production de rapports dans son plan de travail. Il a aussi continué d'affiner et de développer les outils et les processus d'évaluation de l'impact qu'il utilise du début à la fin du processus de montage, démarche qu'il poursuivra tout au long de la croissance de son portefeuille.

La pandémie de COVID-19 et la crise économique mondiale qui en a découlé ont exacerbé la nécessité de répondre rapidement et efficacement aux occasions d'investissement et d'injecter plus de liquidités au besoin. De même, elles ont souligné l'importance d'utiliser des outils et des processus d'analyse rigoureux pour évaluer l'impact potentiel des clients sur le plan économique et social. En 2020, FinDev Canada a intégré à son outil d'évaluation de l'impact sur le développement des indicateurs de rendement clés (IRC) axés sur l'environnement, comme la séquestration du carbone et la réduction des émissions (mesurées en tonnes absolues de CO₂ par année), et la différenciation entre les impacts actuels et potentiels des débouchés envisagés. L'équipe de FinDev Canada continue d'affiner son outil d'évaluation de l'impact sur le développement et de renforcer sa capacité interne à atteindre ses objectifs d'impact.

Les Principes directeurs pour la gestion des impacts,⁸ lancés par IFC au printemps 2019, constituent un outil de référence pour évaluer les systèmes de gestion d'impact de fonds et autres institutions. Ils s'inspirent des pratiques exemplaires en la matière d'IFD et de gestionnaires et propriétaires d'actifs. Ils sont devenus le standard reconnu dans l'industrie financière. En tant que signataire fondateur et membre du conseil consultatif des Principes directeurs pour la gestion des impacts, qui offre un cadre commun en la matière, FinDev Canada a publié sa première déclaration en 2020⁹ qui confirme que ses investissements sont gérés en conformité avec les Principes. Il a aussi joué un rôle actif dans plusieurs initiatives d'harmonisation et de transmission des données en partenariat avec d'autres IFD et banques multilatérales de développement.

Tout au long de la période de planification, FinDev Canada continuera à développer ses processus et ses outils de gestion du portefeuille et à s'assurer que ses outils d'évaluation de l'impact sont pertinents et alignés sur sa stratégie d'investissement. Voici deux priorités à ce propos :

1. Création d'une **structure de gouvernance claire pour l'outil d'évaluation de l'impact sur le développement**, d'un protocole pour l'examen périodique et d'un processus de validation indépendante du modèle rattaché à l'outil.
2. Développement d'outils et de processus d'**analyse de l'impact sur le développement** aux fins de gestion du portefeuille, et renforcement de la capacité de l'équipe à surveiller et à présenter la performance du portefeuille sur le plan de l'impact.



Alors que 40 % des PME africaines sont détenues par des femmes, seules 2 % d'entre elles parviennent à se faire financer, ce qui occasionne un déficit de financement de plus de 20 milliards de dollars. Alitheia est une coentreprise de gestion de fonds créée pour financer de manière proactive des entreprises détenues, dirigées ou fondées majoritairement par des femmes et pour soutenir des secteurs prioritaires relevant de l'agriculture ou de l'agroalimentaire ainsi que des fournisseurs de biens et services essentiels.

À la fin de 2019, FinDev Canada y a investi 7,5 millions de dollars, enveloppe qui servira à financer des PME à forte croissance détenues localement. Il aidera aussi Alitheia à créer 5 000 emplois pour les femmes et à mettre à la disposition de jusqu'à 100 000 femmes des biens et services essentiels.

4.3.2 ÉGALITÉ DES GENRES

La Stratégie en matière d'égalité des genres de FinDev Canada guide ses activités, et elle repose sur une politique qui établit un ensemble de principes généraux pour l'intégration et la promotion de l'égalité des genres et du renforcement du pouvoir économique des femmes. Conçue selon ses secteurs prioritaires, ses domaines d'impact visés, ses lacunes et ses ressources, cette stratégie vient compléter le Cadre de référence de l'impact sur le développement, la stratégie d'investissement, la stratégie d'assistance technique et la Politique environnementale et sociale.

En réponse à l'examen opérationnel et à partir de 2021, FinDev Canada commencera à élaborer un plan de consultation des femmes sur ses marchés cibles afin de peaufiner sa stratégie en matière de genre et ses priorités sur la base de leur expérience et de leurs besoins. Il cherchera aussi des occasions de collaborer avec d'autres IFD, en particulier les membres du groupe de travail du Défi 2X, pour mieux comprendre les enjeux d'égalité des genres.

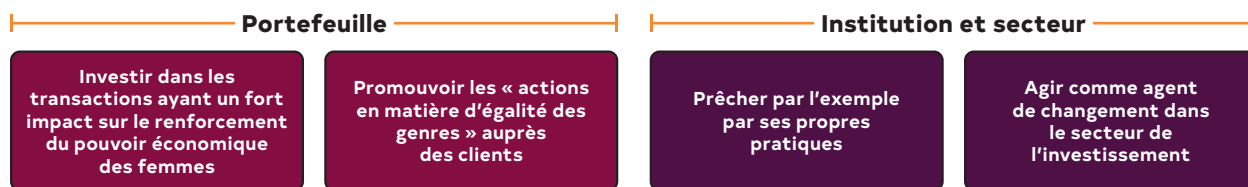


Figure 7 : Les quatre pistes d'action prioritaires de la Stratégie en matière d'égalité des genres

CONCENTRER LE CAPITAL DANS LES TRANSACTIONS À FORT IMPACT DE RENFORCEMENT DU POUVOIR ÉCONOMIQUE DES FEMMES ET CORRIGER LES INÉGALITÉS EN INVESTISSANT SELON UNE OPTIQUE DE GENRE

La réduction des disparités juridiques, sociales et économiques entre les hommes et les femmes est un enjeu fondamental des droits de la personne en plus d'une clé vers l'éradication de la pauvreté et un avenir stable et prospère pour tous et toutes. Or sur les marchés prioritaires de FinDev Canada, les femmes et les filles continuent de subir différentes contraintes lorsqu'il s'agit pour elles d'accéder aux services de base, de gagner leur vie, de posséder des biens ou de participer aux décisions. FinDev Canada travaille activement à corriger ces inégalités en investissant son capital selon une optique de genre. Il est fier d'avoir investi dans des entreprises comme Alitheia IDF, gestionnaire de fonds pionnière dirigée par des femmes qui soutient des PME détenues et dirigées par des femmes en Afrique subsaharienne.

Comme mentionné à la section 3, la pandémie de COVID-19 a un impact disproportionné sur les femmes dans les régions d'activité de FinDev Canada. Les femmes ayant moins de pouvoir décisionnel, dans leur ménage comme au gouvernement, leurs besoins en temps de pandémie sont moins susceptibles d'être comblés. C'est pourquoi FinDev Canada et ses partenaires du Défi 2X et du réseau d'IFD Gender Finance Collaborative élaborent de concert un ensemble de recommandations¹⁰ qui aideront les investisseurs à tenir compte des questions de genre dans leur réponse à la COVID-19. Pour pouvoir considérer cet aspect dans toutes ses transactions malgré les limitations de la pandémie, FinDev Canada a intégré une optique de genre dans le Cadre de référence de l'impact sur le développement et dans ses méthodes d'évaluation de l'impact.

FinDev Canada analysera sa réponse immédiate et à long terme à la pandémie en tenant compte des questions de genre pour affiner sa stratégie et alimenter ses réflexions et processus ayant trait au financement en 2021. Il pourra par le fait même guider ses clients et les aider à s'adapter à la nouvelle réalité. En outre, son travail avec ses partenaires du Défi 2X déterminera comment les IFD peuvent améliorer leur évaluation des effets d'une crise mondiale et leur réaction conséquente en ce qui concerne l'intersectionnalité, soit la considération et l'analyse de plusieurs facettes socioéconomiques interconnectées. [\[EO 5\]](#)

PROMOUVOIR DES ACTIONS AXÉES SUR LE GENRE AVEC LES CLIENTS

FinDev Canada continue d'affiner ses méthodes par lesquelles il travaille avec ses clients sur la question du genre. Au moyen de son outil d'évaluation de l'impact sur le développement et du système WEP d'analyse de l'écart entre les genres, il trouve des façons de renforcer ses processus de diligence raisonnable et d'établir des plans d'action axés sur le genre avec ses clients, selon les besoins. [\[EO 3\]](#) [\[EO 4\]](#)

FinDev Canada a la capacité d'offrir à ses clients de l'assistance technique pour les aider à mettre en œuvre les actions recommandées. Il prépare actuellement des interventions ciblées à cet égard, par exemple l'élaboration, dans le cadre du Défi 2X, d'une trousse d'outils à l'intention des gestionnaires de fonds sur l'investissement sur la base du genre.

MENER PAR L'EXEMPLE

Tout comme sa société mère, FinDev Canada travaille à l'obtention d'une certification de parité hommes-femmes, ce qui s'inscrit dans sa visée de mener par l'exemple en ce qui concerne l'égalité des genres et la diversité. FinDev Canada a aussi établi des cibles internes entourant la rémunération des employés dans le cadre des transactions admissibles au Défi 2X. De plus, il a développé sa capacité interne au chapitre du renforcement du pouvoir économique des femmes et de la question de genre en procédant à des embauches et en offrant régulièrement des formations en la matière, ce qu'il continuera de faire tout au long de la période de planification.

Une étude récemment publiée place FinDev Canada parmi les meilleures IFD pour son engagement à intégrer l'égalité des genres dans ses activités aussi bien internes qu'externes¹¹. En 2021, l'entreprise entend utiliser les résultats et les recommandations de l'étude pour continuer à améliorer ses pratiques et rester en pointe de l'industrie dans ce domaine.

Prêcher par l'exemple

FinDev Canada veut prêcher par l'exemple en matière d'inclusion et devenir un employeur de choix pour tous et toutes.

Parité hommes-femmes à FinDev Canada

Au 31 décembre 2019, les femmes constituaient :

57 %

de notre
personnel

40 %

de notre
équipe de cadres
supérieurs

40 %

du Comité
d'investissement
et de gestion des
risques de la haute
direction

56 %

de notre
Conseil
consultatif

45 %

de notre
Conseil
d'administration

ÊTRE UN AGENT DE CHANGEMENT DANS LE MILIEU DE L'INVESTISSEMENT

FinDev Canada s'efforce d'être un agent de changement dans le milieu du financement du développement. À ce titre, l'entreprise est fière d'avoir assumé, en 2019 et en 2020, la présidence du Défi 2X, qui a produit un document de réponse à la COVID-19¹² et surpassé sa cible initiale pour le renforcement du pouvoir économique des femmes, en mobilisant non pas 3 milliards, mais bien 4,5 milliards de dollars en capital à cette fin.

Le Défi 2X a connu une croissance constante; avec l'adhésion de deux nouveaux membres et le soutien d'une banque multilatérale de développement, il regroupe au total 15 institutions partenaires. En collaboration avec CDC Group, partenaire du Défi 2X, FinDev Canada a rédigé un guide d'investissement intégrant une optique de genre pour aider les investisseurs souhaitant remplir les critères du Défi 2X dans le cadre de leurs transactions. FinDev Canada soutient également Invest2Impact, une compétition en marge du Défi 2X qui vise à stimuler la croissance des entreprises à fort potentiel dirigées par des femmes dans les pays en développement, pour augmenter leur viabilité commerciale et leur impact.

Invest2Impact

Compétition et soutien pour plus de 100 entrepreneures en Afrique orientale

Lieu :

- Afrique orientale (Éthiopie, Ouganda, Kenya, Rwanda, Tanzanie)

Partenaires de financement :

- CDC
- Mastercard Foundation
- Proparco
- U.S. DFC

Objectifs :

- Compétition entre des PME détenues par des femmes en Afrique orientale. Sélection de 100 entrepreneures lauréates parmi plus de 778 candidates.
- Communauté d'affaires 2Xconnect offrant aux lauréates des formations en groupe, des occasions de réseautage professionnel, du soutien quant à la COVID 19 et du mentorat d'affaires personnalisé.
- Soutien commercial individuel et en groupe quant à la préparation à l'investissement, et occasions d'entrer en relation avec des investisseurs.

FinDev Canada soutiendra les activités d'Invest2Impact jusqu'au 31 décembre 2021. Jusqu'alors, il continuera de fournir des services à valeur ajoutée aux entreprises lauréates, dont des services consultatifs, pour les aider à prendre de l'expansion et à améliorer leur niveau de préparation à l'investissement. En 2021, il envisagera différents avènements pour Invest2Impact, comme l'élargissement de sa portée géographique, de sa formule et du bassin d'entrepreneures soutenues.

4.3.3 ASSISTANCE TECHNIQUE

L'Assistance technique (AT) est un volet essentiel du financement du développement. Les IFD, les banques multilatérales de développement et les investisseurs sociaux s'en servent pour renforcer les capacités du secteur privé et ainsi accroître les impacts sur le développement, atténuer les risques et améliorer les résultats d'affaires. En 2020, FinDev Canada a lancé sa Facilité d'assistance technique et mené à bien ses premiers projets. Affaires mondiales Canada (AMC) a financé le programme par l'intermédiaire d'un accord administratif, signé en 2019; le montant initial de 3,8 millions de dollars canadiens fourni couvre les besoins de cette facilité jusqu'en mars 2023. En 2021, FinDev Canada développera une stratégie pour assurer la durabilité de la Facilité d'AT de manière à pouvoir continuer à soutenir ses clients après 2023.

Plan d'action axé sur le genre de JCM Power

Lieu :

- Somalia
- Golomoti, Malawi

Partenaires de financement :

- JCM Power
- Swedfund
- IFU
- FMO

Objectifs :

- Création de polices et de cadres pour combler l'écart entre les genres dans la gouvernance, le personnel et les projets de l'entreprise.
- Conception, avec des consultants régionaux, de formations pour le personnel et de rapports communautaires sur la violence et le harcèlement basés sur le genre.
- Confirmation que toutes les entreprises participant aux projets régionaux ont un plan de gestion de l'égalité des genres dans les 12 mois suivant la clôture financière.

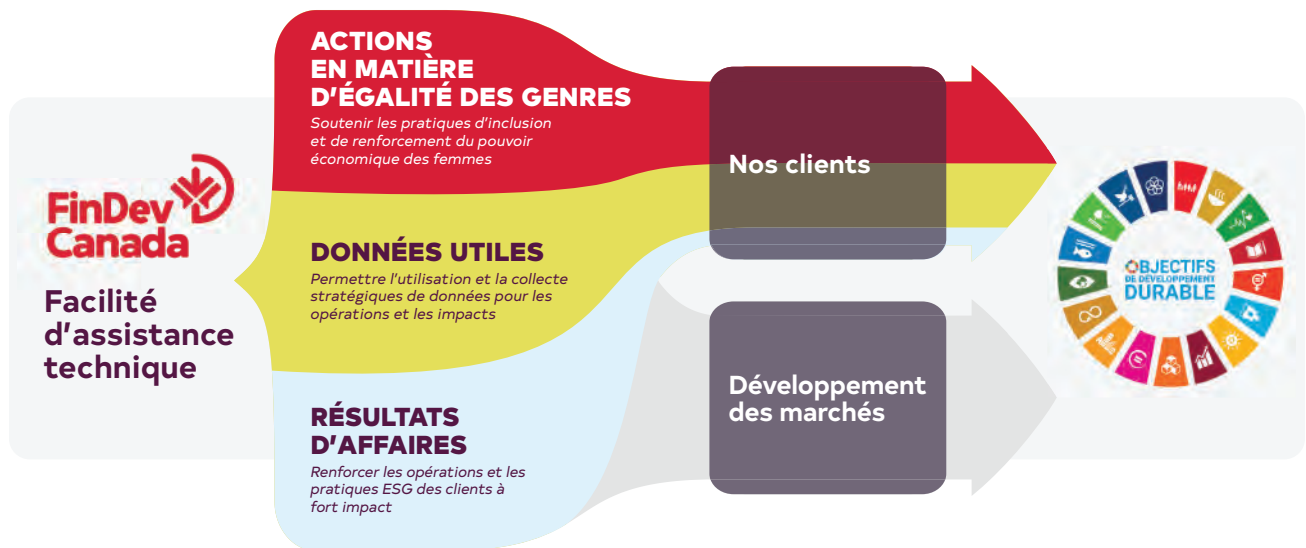
« Le Facilité d'assistance technique permis à JCM d'évaluer et construire un plan d'action sur le genre en soutien à son ambition d'intégrer une optique de genre dans sa prise de décision quotidienne. Grâce à cette mission, JCM a pu réviser ses politiques internes et mettre en œuvre des activités clés, dont la priorisation de renforcement du pouvoir économique des femmes comme un de ses objectifs d'impact centraux, qui vont lui permettre de réduire l'écart entre les genres à divers niveaux de l'entreprise. »



Figure 8 : Exemple pratique : comment l'assistance technique de FinDev Canada aide les entreprises à améliorer leurs activités et leur impact

FinDev Canada cherche à élaborer une approche efficace, flexible et agile d'assistance technique pour répondre rapidement aux besoins des clients et atteindre ses objectifs d'impact. Sa facilité d'assistance technique ciblera sciemment certaines lacunes du secteur privé pour obtenir des résultats plus rapidement. Au moyen d'apprentissages, de rétroactions et de rapports transparents, elle fera état de la valeur ajoutée de chaque projet en vue d'améliorer ses futures interventions et sa stratégie globale.

La facilité répond à divers besoins dont la satisfaction est indispensable à la croissance et aux impact du secteur privé, notamment la gouvernance et le leadership, le développement du capital humain, la gestion et l'analyse financières, l'évaluation de l'impact et la production de rapports dans trois champs prioritaires (voir ci-dessous). Les projets d'assistance technique peuvent s'adresser aux clients actuels ou potentiels de FinDev Canada et soutenir le secteur privé plus globalement pour contribuer à l'établissement et à la croissance du marché de l'investissement d'impact et de l'investissement intégrant une optique de genre.



La conception et la mise en œuvre de la facilité d'assistance technique reposent sur six principes directeurs :

1. **Orientation-client** : Concevoir les projets en collaboration avec le client d'après une analyse approfondie de ses priorités stratégiques, de ses besoins, de ses capacités et de ses ressources.
2. **Durabilité** : Intervenir de manière à amener des impact durables et des changements à long terme.
3. **Agilité** : Comblent rapidement les besoins de renforcement des capacités du client, consigner les leçons tirées et améliorer continuellement ses propres méthodes pour conserver son utilité et sa pertinence.
4. **Capacités locales** : Profiter des talents locaux et transférer les connaissances sur le terrain; s'il y a collaboration avec des professionnels externes, faire appel autant que possible à des fournisseurs locaux.
5. **Additionnalité** : Éviter de déséquilibrer les marchés ou de se substituer aux capitaux privés; soutenir des initiatives qui n'auraient pas vu le jour autrement ou que le client n'a pas les moyens de réaliser seul.
6. **Transparence** : Démontrer une bonne utilisation des fonds et publier les données et les leçons tirées dans la mesure du possible.

La facilité d'AT prévoit une approche collaborative et transparente en matière de gouvernance et de fonctionnement. Son comité directeur, composé de représentants de FinDev Canada et d'AMC, approuve le plan de travail annuel, tandis que le Comité de l'assistance technique, composé de cadres de FinDev Canada et de membres indépendants, se réunit chaque mois pour évaluer et approuver les projets. Grâce à l'approbation du plan d'exécution et du budget 2020-2021 ainsi qu'au recrutement de personnel pivot au sein de la fonction d'assistance technique, FinDev Canada a pu approuver six projets dans l'année.

En 2021, l'équipe continuera de bâtir l'infrastructure nécessaire à la réalisation des objectifs dans ses trois champs prioritaires au fil de sa croissance. Elle aura comme priorité de mettre sur pied une stratégie pour assurer la continuité de la facilité après la période couverte par l'accord d'AMC, soit de 2019 à 2024.

4.3.4 FEUILLE DE ROUTE TECHNOLOGIQUE

La pandémie de COVID-19 démontre clairement l'importance de la technologie pour les institutions de financement du développement. FinDev Canada a donc conçu une stratégie numérique pour guider ses activités technologiques de manière à se positionner comme « IFD de l'avenir ». Soutenue par des outils numériques de base, elle vise à gagner en efficacité, à se rapprocher de ses clients et à trouver des initiatives technologiques qui donneront lieu à de plus grands impacts sur le développement.



Figure 9 : Piliers numériques de FinDev Canada

FinDev Canada a comme objectif de promouvoir, auprès des entreprises, l'utilisation de la technologie et de modèles d'affaires numériques fondés sur les données comme d'un tremplin pour croître et générer de nouveaux débouchés. Il s'agit notamment :

- d'utiliser davantage les données dans la prise de décisions et la gestion des portefeuilles à rendement élevé;
- d'élargir les gammes de services en tirant parti de la technologie dans l'innovation;
- d'améliorer l'expérience client en utilisant des plateformes numériques pour recueillir et communiquer efficacement des données.

À sa création, FinDev Canada avait des capacités technologiques limitées. Sa stratégie numérique est à l'image de sa croissance et de la diversité de ses activités : en investissant dans des technologies de pointe, il gagnera en efficacité tout en maintenant son agilité. Cette stratégie sera mise en œuvre par étapes au cours de la période de planification (voir figure 10).

À court terme, FinDev Canada bâtira une infrastructure interne pour gagner en efficacité sur le plan opérationnel, ce qui inclue une plateforme infonuagique où gérer les transactions et faire le suivi des impacts; un système de gestion des relations avec les clients servant à mieux comprendre et servir les clients et les parties prenantes; et des outils de productivité facilitant la collaboration et les analyses.



Figure 10 : Plan d'exécution de la stratégie numérique

À moyen terme, FinDev Canada s'emploiera à améliorer valeur ajoutée de sa gamme de services en concevant des systèmes intégrés qui recueilleront et utiliseront des données externes et mettront des données utiles à disposition de ses clients dans l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

Durant la période de planification, FinDev Canada continuera de tisser des partenariats avec des organisations homologues, des universités et des innovateurs numériques du secteur privé, et à mettre en relation des parties prenantes dont les intérêts convergent. Il compte miser sur les actions proposées en 2019 dans la table ronde « Au carrefour de la technologie et du développement », tenue à Washington DC en avril 2019,¹³ puis continuer à mener des initiatives de leadership éclairé avec ses partenaires.

4.4 PARTENARIATS

Les partenariats sont au cœur du modèle opérationnel de FinDev Canada. Étant jeune et petite, l'entreprise doit recourir aux capacités des autres organisations pour atteindre ses buts. Sa stratégie de partenariat en est une multidimensionnelle, sur le plan autant transactionnel que stratégique.

4.4.1 COLLABORATION AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

FinDev Canada et le gouvernement du Canada ont d'excellentes occasions de travailler ensemble à l'atteinte des objectifs du Canada en matière d'aide internationale. En tant que leader canadien du secteur du financement du développement, il continuera de développer et de renforcer sa relation avec AMC et d'autres ministères durant la période de planification.

ACTUALISATION DE LA STRATÉGIE DE COLLABORATION AVEC LE GOUVERNEMENT

FinDev Canada observe les politiques et les priorités du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale. Sa stratégie d'investissement intègre une optique de genre à toutes ses transactions comme le prévoit la Politique d'aide internationale féministe du Canada, selon laquelle la promotion de l'égalité des genres et de le renforcement du pouvoir économique des femmes est le meilleur moyen d'éradiquer la pauvreté et de bâtir un monde prospère et inclusif.

En 2020, FinDev Canada a travaillé de près avec le Programme d'innovation en aide internationale d'AMC à l'échange d'informations et de pratiques exemplaires. Sa directrice des investissements a été détachée auprès d'AMC pendant six mois pour aider l'équipe à élaborer ses capacités et processus internes. Les deux organisations continueront de collaborer en 2021 pour que FinDev Canada puisse faire profiter AMC, selon les besoins, de son expertise à titre d'institution financière. FinDev Canada renforcera cette relation, en particulier en ce qui concerne la lutte contre les changements climatiques, pour favoriser le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement par l'intermédiaire de ses services financiers et consultatifs.

Le secteur canadien du financement du développement durable comprend un éventail d'initiatives et d'organisations vouées à faciliter les solutions axées sur l'impact du secteur privé sur les marchés émergents et frontaliers. FinDev Canada a comme objectif de maintenir sa position de leader au sein du secteur canadien en stimulant l'innovation et en assumant un rôle de moteur du changement et de carrefour des pratiques exemplaires et de l'apprentissage. Pour ce faire, il ajustera sa stratégie de collaboration avec le gouvernement en fonction du contexte opérationnel actuel et des recommandations de l'examen opérationnel. FinDev Canada continuera de tenir des réunions bilatérales trimestrielles avec AMC, le ministère des Finances du Canada, le Conseil du Trésor et d'autres ministères et organismes, selon les besoins, pour discuter de certains sujets, faire le point sur ses activités et son orientation stratégique, et examiner son portefeuille actif et sa filière.

FinDev Canada continuera de travailler avec AMC et de contribuer aux rapports du Canada adressés à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la mobilisation du secteur privé et l'aide publique au développement.

INSTAURATION D'UNE COLLABORATION PRATIQUE AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS CANADIENNES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

FinDev Canada veut s'assurer de mettre à profit les synergies naturelles entre les organisations canadiennes dont les mandats sont complémentaires. À cette fin, il a noué un partenariat solide avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), en détachant auprès de lui une conseillère pour une période d'un an. Les deux organisations ont uni leurs forces dans l'établissement d'un programme de recherche reposant sur l'expérience et le savoir du secteur canadien du financement du développement. Avec d'autres partenaires, elles s'échangeront des pratiques exemplaires, contribueront à l'avancement de la recherche, prodigueront des conseils en matière de politiques et trouveront des solutions financières novatrices de réponse à la crise et de relance. Ce travail servira de base aux activités pendant la période de planification et contribuera à positionner le Canada comme un innovateur dans le milieu.

D'autres organisations canadiennes, comme le Forum canadien pour l'investissement d'impact et le développement (CAFID), Convergence, le Fonds Égalité et Grands Défis Canada, ont été invitées à participer au projet; chacune y participera selon ses forces et profitera des résultats dans le cadre de sa propre stratégie.

FinDev Canada s'est imposée comme leader dans l'élaboration d'une réponse à la COVID-19 en collaboration avec les organisations susmentionnées. Ce travail se poursuivra en 2021 et tout au long de la période de planification; les organisations agiront de manière complémentaire plutôt que séparément comme auparavant.

MISE AU POINT DE SOLUTIONS NOVATRICES CONJOINTES ENTIÈREMENT CANADIENNES

La vitesse à laquelle la pandémie de COVID-19 bouleverse les systèmes mondiaux touchant la santé, l'économie et les finances est renversante. Les marchés émergents sont particulièrement touchés. Les pays en développement, les pays donateurs, les institutions financières internationales et les parrains de projets lancent un appel pour l'accès élargi au financement concessionnel en soutien au secteur privé des marchés en développement. Le financement mixte, qui combine le capital de diverses sources pour répondre aux besoins des clients lorsque les solutions individuelles sont insuffisantes, aura un rôle déterminant dans la reprise à moyen et à long terme des pays en développement. En s'appuyant sur le financement concessionnel, les investissements à impact élevé peuvent accélérer la reconstruction économique, améliorer la résilience aux chocs futurs, encourager la lutte contre les inégalités, réduire les vulnérabilités et contribuer à une économie verte.

Pour que la relance économique soit durable, il faut des solutions qui répondent à une vaste gamme de besoins dont l'ampleur, pour la plupart, surpasse la capacité des instruments commerciaux. FinDev Canada est très bien placée pour prendre les devants au pays pour ce qui est de trouver et de favoriser des solutions aux besoins économiques du secteur privé des marchés émergents durant la crise actuelle. En collaboration avec la Direction du financement innovant et climatique d'AMC, FinDev Canada est disposé à contribuer à l'établissement d'un mécanisme canadien de financement concessionnel qui favorisera la résilience et la reprise à long terme et qui aura un impact important en matière d'égalité des genres et de lutte contre les changements climatiques.

En offrant financement du développement et financement concessionnel, le Canada aurait une portée élargie dans les pays en développement cibles et arriverait à de meilleurs résultats de développement, ce qui le positionnerait comme une figure dominante du domaine.

D'après les discussions préliminaires avec les représentants du gouvernement, ce mécanisme concessionnel devrait puiser dans les pratiques exemplaires et les principes directeurs internationaux, tels que:

- soutenir les entreprises du secteur privé et, par leur intermédiaire, les collectivités régionales touchées par la COVID 19, en ciblant des résultats précis;
- viser l'égalité des genres et intégrera cette optique dans toutes les activités d'investissement;
- aligner toutes les facilités sur les priorités stratégiques et les principes directeurs d'AMC et de FinDev Canada;

Ce mécanisme reposerait sur la connaissance des marchés de FinDev Canada, l'expertise financière et les processus opérationnels de FinDev Canada, mais serait établi de manière à ne pas compromettre les activités de base et sa capacité à pleinement remplir son mandat. Au moment de rédiger le présent Plan, aucune décision n'a été prise et les détails de ce mécanisme sont encore en cours d'élaboration en collaboration avec AMC. Il serait toutefois régi par les paramètres opérationnels suivants :

- Un Accord entre les parties établirait les caractéristiques détaillées du programme;
- La facilité permettrait le déploiement de fonds provenant à la fois des programmes de financement climatique et d'innovation en aide internationale d'AMC;
- Elle compléterait les activités principales de FinDev Canada en adoptant un appétit de risque supérieur et/ou des attentes de rémunération inférieures (concessionnalité);
- AMC mettrait en place une ou plusieurs contributions remboursables inconditionnelles afin de financer les différents guichets du programme;
- FinDev Canada serait responsable de tous les aspects de gestion du programme, du développement des affaires jusqu'à la gestion des actifs. Il mettrait en place les capacités additionnelles requises (ressources humaines, procédés, technologie...) pour en assurer le fonctionnement en se fondant sur les capacités et l'expertise déjà en place;
- FinDev Canada rendrait compte à AMC sur les activités du programme, selon des critères et une périodicité à déterminer dans l'Accord;
- Les caractéristiques détaillées de la facilité seraient définies dans l'Accord, y compris les secteurs ciblés et les paramètres financiers;
- Les activités financées en vertu de l'Accord n'apparaîtraient pas au bilan de FinDev Canada;
- Afin de préserver la capacité propre de FinDev Canada à fonctionner, les frais supplémentaires encourus pour la gestion du programme seraient pris en charge par AMC; les modalités de ce remboursement seront déterminées dans l'Accord.

Les mesures ci-dessus permettraient que la facilité atteigne les objectifs fixés tout en respectant les capacités opérationnelles de FinDev Canada et en établissant une claire distinction avec ses programmes de base de même que ceux d'EDC.

4.4.2 COLLABORATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

FinDev Canada continue de demander à ses parties prenantes leur avis sur sa stratégie et ses politiques, de répondre à leurs demandes et de traiter le flux constant de demandes d'information sur son site Web et les médias sociaux.

En 2020, il a consulté ses parties prenantes à l'occasion d'événements virtuels et lors de la mise à jour de la Politique environnementale et sociale¹⁴ pour vérifier s'il y avait des composantes de racisme envers les Noirs dans ses investissements intégrant une optique de genre et ses processus de montage auprès des associés commandités de fonds de capital-risque.

En 2021, il continuera de se positionner comme leader éclairé en investissement intégrant une optique de genre et en financement du développement et mettra en place un mécanisme indépendant de reddition de comptes pour répondre aux doutes potentiels de ses parties prenantes.

CONSEIL CONSULTATIF

Le Conseil consultatif de FinDev Canada,¹⁵ créé au printemps 2018, comptait huit membres à la fin de 2020, avec le recrutement de deux professionnels après la démission d'un membre fondateur. La composition du Conseil reflète un équilibre des genres et comprend des personnalités avec une expertise en développement, en gestion internationale d'entreprise et en financement du développement. Le Conseil n'est pas impliqué dans les matières opérationnelles, transactionnelles ou de recrutement. Ses fonctions sont de nature consultative, et consistent à donner un avis sur les stratégies, procédures et politiques de FinDev Canada.

En 2021, il cherchera à recruter des représentants des régions d'activité de FinDev Canada. Il continuera par ailleurs de solliciter le point de vue de ses membres tout au long de la période de planification et entend tenir une réunion régionale pour que ceux-ci puissent fournir des renseignements et s'informer eux-mêmes dans l'exercice de leurs fonctions de conseillers avisés.

MONDE DES AFFAIRES CANADIEN

Dans le cadre de son mandat de développement international, FinDev Canada a l'intention d'utiliser les capacités canadiennes autant que possible. Il a donc sélectionné comme secteurs prioritaires ceux pour lesquels le Canada est un leader de renommée mondiale. Dans le même ordre d'idées, FinDev Canada cible plusieurs marchés où la présence du Canada a su établir une forte présence. Il cherche par ailleurs, tout en respectant la nature non liée de son mandat, à faire participer d'autres entités canadiennes dans ses activités commerciales dans la mesure du possible, et établit les démarches et les relations en ce sens. On parle ici, en particulier, des entreprises ayant déjà de l'expérience ou une présence à l'étranger ou celles dont les solutions peuvent contribuer favorablement à l'impact de ses activités sur le développement. Ceci inclue non seulement le partage d'informations locales et des conseils experts mais aussi, le cas échéant, l'investissement dans des entreprises canadiennes actives dans les secteurs et régions cibles de FinDev Canada, de même que l'inclusion de technologies canadiennes dans les projets soutenus.

RECOMMANDATION RÉCIPROQUE DE CLIENTS

FinDev Canada et EDC travaillent de près à se recommander mutuellement des clients d'après leurs forces respectives. Elles cherchent aussi à collaborer, autant que possible, avec les entreprises canadiennes ayant de l'expérience et une présence sur leurs marchés cibles. Pendant la période de planification, FinDev Canada communiquera avec des acteurs du milieu des affaires ciblés pour leur alignement sur ses priorités sectorielles et géographiques.

Sur la base de ses relations efficaces actuelles, FinDev Canada poursuivra son étroite collaboration avec le Service des délégués commerciaux du Canada sur ses marchés cibles; les deux organisations échangeront des informations et trouveront et saisiront des occasions de renforcer la présence canadienne dans les économies en développement.

FinDev Canada est membre de CAFIID, qui a pour mandat d'augmenter la valeur et le volume des investissements d'impact dans les pays en développement. Tout au long de ce partenariat, il continuera de communiquer avec les membres du milieu des affaires désireux de faire des affaires de manière responsable dans ces régions.

5.0 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES INTERNES

5.1 GESTION DES RISQUES

Une gestion efficace des risques commence par une gouvernance saine. À FinDev Canada, la gouvernance des risques sert à garantir que :

1. les risques sont assumés et gérés selon un cadre relatif à l'appétit pour le risque soigneusement défini;
2. des mécanismes de contrôle et de contrepoids appropriés sont en place pour que FinDev Canada exerce ses activités conformément à son mandat et aux pratiques exemplaires du secteur;
3. l'information communiquée au Conseil d'administration et à la direction est complète, exacte et à jour, afin que ceux-ci puissent prendre des décisions éclairées en tenant compte des risques.

La gestion des risques à FinDev Canada repose sur le modèle des trois lignes de maîtrise (3LM), qui sépare les rôles et les responsabilités en trois paliers de gestion entre les employés de tous les secteurs de l'entreprise. L'Équipe des investissements, qui travaille directement auprès des clients, assume les responsabilités de la première ligne de maîtrise. Pour ce faire, elle peut compter sur le soutien de différentes équipes, comme l'Activation de l'impact, les Services juridiques et l'Équipe de la conformité et de l'éthique. La deuxième ligne de maîtrise relève de l'Équipe de gestion des risques, et les activités de la troisième ligne de maîtrise sont prises en charge par la fonction de vérification interne.

En 2020, FinDev Canada a amélioré son cadre de gouvernance des risques en créant une équipe interne de gestion des risques; en mettant en œuvre le Cadre de gestion des risques d'entreprise (Cadre de GRE), qui couvre toutes ses activités de prise de risques; et en obtenant l'approbation du Conseil pour la Politique de gestion du capital, qui décrit comment l'organisation équilibrera les différentes sources de capital nécessaires pour mener adéquatement ses activités de prise de risques.

FinDev Canada assure une surveillance et une gestion continues des risques, et le directeur de groupe, Gestion des risques présente au Conseil un rapport trimestriel de gestion des risques détaillé, qui dresse un portrait complet de l'exposition au risque par rapport aux limites établies.

Pour le reste de 2020 et pour l'année 2021, la priorité de FinDev Canada sera de continuer à développer ses outils et ses processus, notamment en :

- créant des cadres officiels de gestion des risques opérationnels et des risques stratégiques, en prenant modèle sur le nouveau Cadre de GRE. L'objectif est de dégager des seuils de tolérance (ou limites) et des paramètres quantitatifs ou qualitatifs pour chaque catégorie de risque;
- améliorant le Cadre relatif à l'appétit pour le risque, qui s'inspire en grande partie des méthodes et de l'expertise d'EDC pour ce qui est de l'évaluation, de la catégorisation et de la gestion des risques, sans perdre de vue le mandat propre à FinDev Canada dans la définition de son appétit pour le risque;
- officialisant et améliorant nos activités relatives à la gestion des actifs au titre des transactions, en autres en élaborant une ligne directrice sur la liste de surveillance des actifs, une ligne directrice sur l'analyse des actifs et un système d'alerte sur les signes précurseurs. Le tout devrait être terminé à la fin de 2020.

En 2022 et au-delà, en réponse à l'examen opérationnel, FinDev Canada continuera de mettre à jour son cadre de politiques au fil de sa croissance et de la complexification de son portefeuille, notamment en instaurant des politiques de gestion des risques liés aux marchés, aux liquidités et au transfert des actifs. FinDev Canada commencera à élaborer ces politiques bien avant que les risques deviennent importants, tout comme il l'a fait en 2020 avec la Politique de gestion du capital, et il continuera de s'appuyer sur l'expérience d'EDC en la matière.

5.2 TRANSPARENCE ET DIVULGATION

FinDev Canada s'efforce toujours d'informer ses parties prenantes des transactions qu'il compte faire avant de les conclure. Les transactions en phase d'examen sont publiées sur son site Web 30 jours avant leur signature. Les parties prenantes ont ainsi amplement le temps d'en prendre acte et d'exprimer leurs préoccupations. De même, les résumés des transactions, qui contiennent plus de détails sur les pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance et l'impact sur le développement, sont publiés après leur signature.

5.3 PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

FinDev Canada effectue une analyse rigoureuse de chaque transaction qu'il soutient. Dans tous les cas, il est primordial de procéder à l'évaluation des risques liés à l'intégrité commerciale et des risques environnementaux et sociaux. En découlent des occasions de collaborer avec les clients pour les amener à améliorer leurs pratiques dans ces domaines et ainsi favoriser leur impact sur le développement. S'il y a lieu, des plans d'action environnementale et sociale définissant les objectifs que les clients s'engagent à atteindre sont inclus dans la documentation des transactions.

FinDev Canada veille à ce que ses pratiques environnementales et sociales évoluent de pair avec les pratiques exemplaires internationales, par l'intermédiaire d'un dialogue continu avec d'autres IFD et l'ensemble des parties prenantes. Au terme de 18 mois d'activité, FinDev Canada a terminé la révision de la Politique environnementale et sociale intérimaire adoptée à l'automne 2017, soit avant sa création. En 2019, il a entamé une analyse comparative et entrepris de consulter ses parties prenantes afin d'actualiser la politique en fonction des pratiques et des tendances du marché. La politique révisée est entrée en vigueur en mars 2020, et FinDev Canada travaille maintenant sur le plan d'exécution, qui sera prêt en 2021.

En août 2020, FinDev Canada a engagé une conseillère principale en environnement et responsabilité sociale pour élargir ses pratiques en la matière, chapeauter le plan d'exécution de la Politique environnementale et sociale et renforcer la relation avec l'Équipe de la gestion des risques environnementaux et sociaux d'EDC. L'intégration s'est bien déroulée, le travail préliminaire sur les pratiques de gestion des actifs associées à la Politique environnementale et sociale a débuté, et les employés ont reçu une formation sur la nouvelle politique.

Durant la période de planification 2021-2025 sera entreprise la rédaction d'un manuel de procédures et de notes d'orientation. La possibilité d'offrir une assistance permanente aux clients qui en ont besoin pour les aider à améliorer leurs pratiques environnementales et sociales sera étudiée, possiblement avec le soutien de la facilité d'assistance technique de FinDev Canada.

FinDev Canada et AMC continueront à travailler à la mise en œuvre des recommandations de l'examen opérationnel en matière de politiques et pratiques environnementales et sociales.

5.4 MODÈLE OPÉRATIONNEL DE FINDEV CANADA

GÉRER L'INCERTITUDE SOUS COVID-19

Comme la plupart des organisations, FinDev Canada a dû revoir sa stratégie et son modèle opérationnels pour s'adapter à l'avenir du travail. À court terme, l'entreprise a pris des mesures pour assurer la sécurité, le bien-être et la santé de tous les employés et permettre le télétravail. En collaboration avec EDC, FinDev Canada élabore actuellement un plan de retour progressif au travail. Il préconise le maintien du travail à distance jusqu'à ce que les autorités compétentes émettent de nouvelles directives et que la sécurité des employés soit assurée. Tant qu'un vaccin ou un traitement ne sera pas accessible à grande échelle, le télétravail sera maintenu pour réduire les risques de contamination et FinDev Canada continuera d'évaluer la nécessité d'une présence physique au bureau. À long terme, FinDev Canada définira sa vision du bureau du futur et du milieu de travail à l'ère numérique.

BÂTIR UNE ÉQUIPE D'EXPERTS

FinDev Canada doit sa réussite à l'équipe de calibre mondial qu'il a su bâtir. Avec un portefeuille de placements en croissance et de nouveaux services d'assistance technique, il continuera de renforcer ses capacités. FinDev Canada a créé un certain nombre de fonctions pivots en 2020, dont l'unité d'assistance technique et les postes de responsable du numérique et de conseiller en environnement et responsabilité sociale, en plus de consolider l'Équipe de l'impact (avec l'ajout de capacités supplémentaires relativement à l'égalité des genres et aux changements climatiques) et les équipes des investissements (avec la création d'une fonction de gestion des actifs). Grâce à ces fonctions, FinDev Canada sera mieux outillé pour atteindre ses objectifs organisationnels et gérer son exposition aux risques financiers et non financiers.

ACCORDS DE NIVEAU DE SERVICE

EDC continue de soutenir FinDev Canada avec la fourniture de services généraux ou spécialisés. La fourniture de ces services est régie par un Accord cadre de niveau de service et 19 Accords de niveau de service qui couvrent chacun des domaines spécifiques de service (résumés en figure 10). Ce modèle de services permet à FinDev Canada de se procurer de manière efficiente des ressources qu'il serait trop coûteux d'établir en interne ou qui mèneraient à une duplication inutile. Dans les domaines où FinDev Canada a créé une capacité interne, l'option demeure de bénéficier d'une « communauté de pratique » plus large et de la capacité additionnelle disponible auprès d'EDC.

Le modèle opérationnel de FinDev Canada a évolué depuis sa création en 2018, résultat principalement de sa croissance et de son environnement changeant. C'est en grande partie parce qu'il a accès aux capacités d'EDC que FinDev Canada a été en mesure de s'adapter. Pendant la période de planification 2021-2025, il continuera de peaufiner ses fonctions liées aux transactions tout en tirant parti des Services généraux d'EDC.

Les accords de niveau de service qui régissent la relation entre FinDev Canada et EDC ont été révisés en 2019 et en 2020 afin d'actualiser la définition des services rendus, d'améliorer la gouvernance et les processus internes, et de repérer les facteurs qui pourraient limiter l'efficacité du cadre global et y remédier. À l'avenir, les accords de niveau de service seront révisés et amendés chaque année. L'accord-cadre de niveau de service sera quant à lui révisé tous les deux ans en fonction de l'évolution du contexte opérationnel; ceci comportera un examen de la méthode de tarification afin de s'assurer qu'elle demeure adéquate.

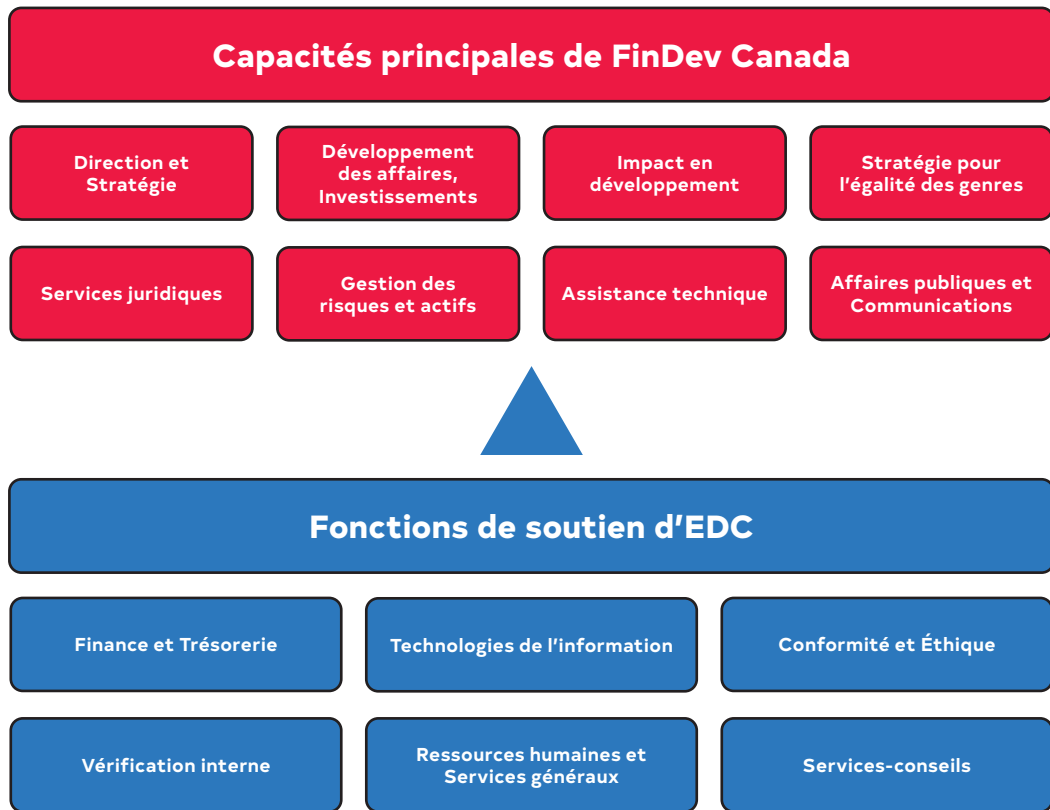


Figure 11 : Modèle de services partagés

AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET POLITIQUES INTERNES

En plus d'améliorer continuellement ses cadres d'impact et de gestion des risques, FinDev Canada continuera de développer ses lignes directrices et ses processus durant la période de planification, au fil de sa croissance.

RENFORCEMENT DE LA MARQUE

La marque de FinDev Canada continuera d'être synonyme de transparence, de crédibilité, de collaboration et d'inclusion. En plus de publier les transactions avant leur signature dans le cadre de son processus transactionnel, FinDev Canada travaille avec ses clients, ses partenaires, ses pairs et diverses parties intéressées afin de renforcer la notoriété de sa marque et de favoriser une collaboration étroite. En 2020, FinDev Canada a présenté son rapport annuel 2019¹⁶ lors d'une séance interactive. Les objectifs étaient de faire connaître ses réalisations, d'interagir avec les parties prenantes et de mettre en avant les clients et leur histoire.

En 2021 et pour le reste de la période de planification, FinDev Canada continuera d'utiliser les canaux traditionnels et les médias sociaux pour accroître sa visibilité. Il optimisera son site Web pour qu'il soit plus interactif, instructif et dynamique pour ses parties prenantes, dans l'atteinte des objectifs suivants :

- Orientation-client : Mettre en valeur le travail des clients en publiant des rapports d'impact et des mises en récit.
- Leadership éclairé : Créer du contenu riche, instructif et dynamique pour faire connaître FinDev Canada et le financement du développement en général auprès de nouveaux acteurs.
- Notoriété de la marque : Accroître la visibilité de FinDev Canada en travaillant avec des associations et des partenaires stratégiques, en participant à des événements et en mettant sur pied des initiatives sur des questions comme le renforcement du pouvoir économique des femmes et l'atténuation des changements climatiques, afin de trouver des solutions et de positionner l'entreprise comme un acteur de premier plan dans ces domaines.

6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE

La fiche de performance de FinDev Canada sert à mesurer sa réussite, notamment en ce qui a trait à l'impact généré sur ses marchés cibles, à la solidité de ses activités d'investissement et à sa viabilité financière, à sa capacité de mobiliser le secteur privé et à la valeur qu'il apporte à ses clients. Elle permet aussi d'évaluer l'atteinte des cibles relatives à son appétit pour le risque et à sa viabilité. La fiche de performance influence la rémunération et guide les activités et les comportements qui permettent à FinDev Canada de bâtir un portefeuille efficace tout en atteignant un juste équilibre entre risques et rendement.

6.1 GESTION DES IMPACTS

En 2020, FinDev Canada a publié son premier rapport annuel exhaustif, qui contenait entre autres une analyse rigoureuse de son impact. La fiche de performance en matière d'impact mesure la capacité de FinDev Canada à agir comme agent de changement par rapport à ses principaux objectifs d'impact. En ce qui a trait à l'égalité des genres et à le renforcement du pouvoir économique des femmes, FinDev Canada continuera de s'appuyer sur le travail fait dans le cadre du Défi 2X en calculant le pourcentage de transactions qui répondent à un critère d'admissibilité.



Développement des marchés

- PME soutenues (n^{bre})
- Emplois décents (n^{bre}, H/F)
- Approvisionnement local (\$, %)
- Bénéfice net et impôts payés (\$)
- Salaires versés (\$, cadres/employés)
- Propriété locale (%)



Renforcement du pouvoir économique des femmes

- Entreprises détenues par des femmes (n^{bre}, %)
- Femmes à la haute direction (n^{bre}, %)
- Entreprises assurant une gouvernance inclusive (n^{bre}, %)
- Femmes obtenant un accès aux services de base ou aux outils de renforcement du pouvoir économique (n^{bre})



Atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci

- Production d'énergie renouvelable (kWh)
- Émissions nettes de CO₂ non produites (TM)
- Réduction de la consommation des ressources naturelles
- Réduction des déchets
- Clients obtenant un accès aux outils d'adaptation au climat (n^{bre})

6.2 INVESTISSEMENTS

C'est en continuant de bâtir un portefeuille diversifié que FinDev Canada peut produire un impact. La fiche de performance fera état du nombre de transactions qui doivent être approuvées durant l'année pour atteindre les cibles de croissance.

6.3 VIABILITÉ FINANCIÈRE

FinDev Canada gèrera son budget de façon à atteindre la viabilité financière conformément à l'échéancier établi dans le plan financier.

6.4 MOBILISATION

Pour mesurer la mobilisation du secteur privé, FinDev Canada établira une cible quantitative tenant compte de la conjoncture difficile qui devrait frapper le marché durant les premières années de la période de planification.

6.5 ORIENTATION-CLIENT

En 2020, FinDev Canada élabore une méthode « Voix du client » pour évaluer la satisfaction de la clientèle. Elle sera soumise à des processus rigoureux de vérification et de validation, puis intégrée à la fiche de performance en 2021.

7.0 APERÇU FINANCIER

7.1 RÉSUMÉ

Points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada reçoit ses capitaux initiaux de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une première injection de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie de deux autres du même montant en 2019 et en 2020.
- Les états financiers présentés dans ce Plan couvrent les années 2020, 2021 et 2022. Les années 2023, 2024 et 2025 montrent des montants nuls. Alors qu'elle devrait normalement être présentée dans ce Plan, l'information financière pour ces années n'est pas actuellement disponible. Les raisons de cette indisponibilité sont les suivantes (selon la section 5 de : *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État* (DORS/95-223))
 - Suite à la conclusion positive de l'examen des premières années de fonctionnement de FinDev Canada, une décision est attendue de la part du gouvernement du Canada quant à une augmentation du capital de l'entreprise au-delà de 300 millions de dollars.
 - Selon les projections financières de l'entreprise, son fonctionnement pour les années 2023, 2024 et 2025 requerrait des injections ultérieures de capital et est donc soumis à ladite décision.

Les plans d'entreprise futurs refléteront cette décision et présenteront les états financiers en conséquence.

- Une perte nette de 24 millions de dollars est prévue pour 2020, soit 14 millions de dollars de plus que les 10 millions prévus dans le Plan d'entreprise 2020. Cet écart s'explique principalement par un volume de prêts inférieur aux prévisions en 2019, qui a entraîné une baisse du montant net des produits du financement et des investissements en 2020, ainsi que par la pandémie de COVID-19. La crise économique qui en découle a donné lieu à une hausse des provisions pour pertes de crédit relatives à notre portefeuille de prêts ainsi qu'à des pertes latentes sur notre portefeuille d'investissements.
- Les prêts devraient atteindre 454 millions de dollars en 2022.
- Les investissements devraient s'élever à 104 millions de dollars en 2020 et croître jusqu'à 184 millions en 2022.
- FinDev Canada prévoit d'avoir épuisé en 2021 les 300 millions de dollars qui lui ont été alloués par EDC. Pour soutenir l'élan de sa croissance, l'entreprise entend emprunter auprès d'EDC durant la période visée par le Plan.

EDC entreprendra des opérations d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

Le Plan financier présentera d'abord les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent les résultats financiers projetés, puis une analyse des charges d'exploitation projetées et des dépenses d'investissement prévues, et enfin, les états financiers projetés.

7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur un ensemble d'hypothèses centrales qui ont toutes un impact important sur l'activité de FinDev Canada et sa performance financière, incluant le volume d'activités, le profil de risque du volume d'activités, ainsi que les taux de change, et d'intérêts. Ces hypothèses sont dérivées de la stratégie d'affaires et des prévisions économiques de FinDev Canada et permettent de produire des états financiers projetés pour la période de planification, notamment une prévision pour la fin du présent exercice financier. Toute modification de la stratégie d'affaires ou des hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence majeure sur les projections pour la période.

VOLUME D'ACTIVITÉS

Le tableau ci-dessous indique le volume d'activités de chaque programme.

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Volume d'activités								
Prêts	22	132	167	192	203			
Investissements	63	67	87	61	68			
	85	199	254	253	271			

2020 PRÉVISIONS POUR 2020

Le volume d'activités de financement et d'investissement prévu pour 2020 est de 254 millions de dollars, alors que le Plan d'entreprise 2020 prévoyait 199 millions de dollars. Cet écart s'explique par les efforts accrus pour développer les activités depuis le début de l'année et par l'accroissement des capacités opérationnelles de FinDev Canada.

PRÉVISIONS POUR 2021 À 2022

FinDev Canada prévoit un volume d'activités dans le cadre de ses programmes de financement et d'investissement de 253 millions en 2021 et 271 millions en 2022, à mesure que le marché se familiarise avec l'entreprise et que les activités initiales de développement des affaires continuent à porter leurs fruits.

PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

FinDev Canada s'attend à ce que ses activités de financement et d'investissement soient principalement de qualité inférieure du point de vue des investisseurs en raison de sa stratégie à fort impact. Le profil de risque du portefeuille de financement est l'un des principaux déterminants des provisions pour pertes ainsi que de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2020 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen de août 2020, est de 0,76 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

Ces prévisions se fondent sur des données du marché des capitaux publiées par Bloomberg et reflètent l'offre et la demande ainsi que les attentes du marché quant aux taux d'intérêt.

8.0 ANNEXES

ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS

En vertu de la *Loi sur le développement des exportations*, la Ministre de la Petite entreprise, de la promotion des exportations et du commerce international, en consultation avec la ministre du Développement international, est investi de la responsabilité de fournir à EDC une orientation au sujet de FinDev Canada, conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités 2021.

ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

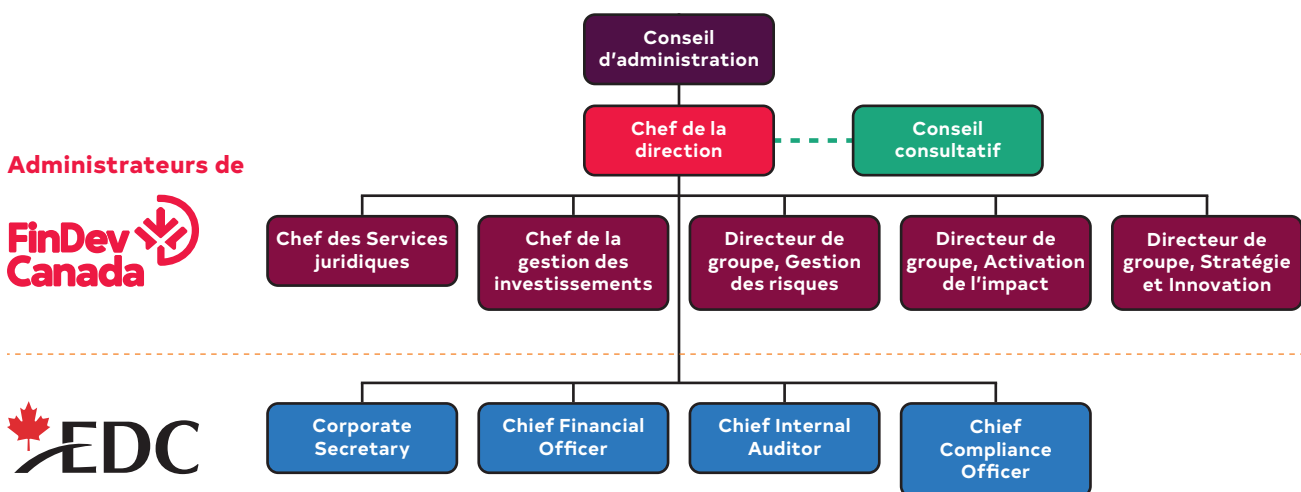
STRUCTURE HIÉRARCHIQUE ET ORGANISATIONNELLE

FinDev Canada, à travers EDC, est sous la tutelle de la Ministre de la Petite entreprise, de la promotion des exportations et du commerce international, en consultation avec la Ministre du Développement international.

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), FinDev Canada est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Présidé par la présidente et chef de la direction d'EDC, le Conseil de FinDev Canada est formé de membres du Conseil d'administration d'EDC et de membres indépendants qui apportent une expertise quant à divers aspects de ses activités et des marchés qui l'intéressent. Ensemble, les administrateurs apportent une large gamme d'expertise dans les domaines nécessaires à la gestion efficace de l'entreprise.

FinDev Canada a constitué un conseil consultatif composé d'experts en développement et en financement du développement, nommés en consultation avec la Ministre de la Petite entreprise, de la promotion des exportations et la Ministre du Développement international. Le Conseil apporte son expertise dans la détermination des orientations stratégiques de l'entreprise, de même que sur des projets stratégiques spécifiques. Il complète le rôle du Conseil d'administration.

FinDev Canada est dirigée par un chef de la direction qui relève du Conseil d'administration et dont le mandat est d'établir et d'exécuter une stratégie d'affaires conforme au mandat du gouvernement du Canada et à la direction du Conseil d'administration. Il est épaulé par la haute direction.



Administrateurs d'EDC nommés à titre d'administrateurs de FinDev Canada

Figure 12 : Structure hiérarchique et organisationnelle de FinDev Canada

ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada relevant du conseil d'administration par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières de son Plan d'entreprise 2021-2025. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements qui étaient disponibles au moment de la préparation du présent document et que j'ai jugés pertinents, à la date indiquée ci-dessous, conforme aux Normes internationales d'information financière. Ce contrôle préalable m'amène à conclure ce qui suit :

1. La nature et la portée de la proposition sont adéquatement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières connexes sont indiquées et étayées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les exigences financières, la vulnérabilité de ces dernières à la modification des hypothèses clés et les stratégies connexes de réduction du risque ont été divulgués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites dans la proposition, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
5. La proposition est conforme aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place ou sont demandés dans la proposition.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre et au soutien continu de la proposition sont en place.

J'estime que l'information financière contenue dans le Plan d'entreprise est globalement suffisante pour orienter la prise de décisions.

Le Plan d'entreprise 2021-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration de FinDev Canada le 30 septembre 2020.

Je vous recommande donc d'avaliser la soumission du Plan d'entreprise à l'approbation du ministre du Commerce international.



Ken Kember
Premier vice-président et chef de la direction financière
Exportation et développement Canada

30 septembre 2020

ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

4.1 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : État résumé projeté du résultat global

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Produits du financement et des investissements								
Prêts	-	8	2	7	13			
Titres négociables	1	1	1	-	-			
Total des produits du financement et des investissements*	1	9	3	7	13			
Charges d'intérêts	-	-	-	-	1			
Produits du financement et des investissements (nets)	1	9	3	7	12			
Autres charges (produits)	(3)	-	6	(4)	(4)			
Charges administratives	10	15	13	20	21			
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2	4	8	8	9			
Bénéfice (perte) net	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-			
Résultat global négatif	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			

* FinDev Canada ne prévoit pas générer de produits des investissements ni se départir d'investissements pendant la période de planification.

PRÉVISIONS POUR 2020

FinDev Canada prévoit une perte nette de 24 millions de dollars pour 2020, soit 14 millions de plus que ce que prévoit le Plan d'entreprise 2020. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Le montant net des produits du financement et des investissements a diminué de 6 millions de dollars, principalement en raison de la baisse du volume de prêts, ce qui a donné lieu à un solde des prêts à l'ouverture de 2020 plus faible que prévu.
- Nous avons enregistré des pertes latentes sur le portefeuille d'investissements de 6 millions de dollars depuis le début de l'exercice.
- Les provisions pour pertes de crédit ont augmenté de 4 millions de dollars après révision des prévisions macroéconomiques suivant la crise de la COVID-19.
- Les charges administratives sont deux millions de dollars inférieures à celles prévues dans le Plan d'entreprise, principalement en raison de frais de service professionnels et de déplacement moins élevés.

PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada s'attend à une perte nette de 17 millions de dollars en 2021 et 14 millions en 2022. Bien qu'il projette des revenus nets des activités de prêts et d'investissement de 7 millions de dollars, ceux-ci seront compensés par les dépenses administratives et les pertes de crédit.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Actifs								
Trésorerie	4	2	6	6	6			
Titres négociables	106	-	17	-	-			
Instruments dérivés	1	-	2	2	2			
Prêts	22	160	139	295	454			
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(2)	(6)	(10)	(14)	(19)			
Investissements	51	111	104	135	184			
Autres actifs	2	2	2	2	2			
Immobilisations corporelles	1	1	1	-	-			
Immobilisations incorporelles	-	1	1	1	2			
Actifs liés à des droits d'utilisation	2	1	1	1	1			
Total des actifs	187	272	263	428	632			
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	2	-	1	1	1			
Dettes envers Exportation et développement Canada	1	3	2	185	403			
Passifs au titre de contrats de location	2	2	2	1	1			
Total des passifs	5	5	5	187	405			
Capitaux propres								
Capital social	200	300	300	300	300			
Déficit	(18)	(33)	(42)	(59)	(73)			
Total des capitaux propres	182	267	258	241	227			
Total des passifs et des capitaux propres	187	272	263	428	632			

PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Une première injection de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie de deux autres du même montant en 2019 et en 2020. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Le montant des prêts devrait atteindre 295 millions de dollars en 2021 et 454 millions en 2022. Les investissements devraient s'élever à 135 millions de dollars en 2021 et croître jusqu'à 184 millions en 2022.

Une fois la somme initiale de 300 millions de dollars épuisée, FinDev Canada empruntera auprès d'EDC pour soutenir la poursuite de sa croissance. Elle entend emprunter ainsi durant la période visée par le Plan d'entreprise 2021, selon les modalités convenues par les deux organisations. EDC entreprendra des opérations d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : État résumé projeté des variations des capitaux propres

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Capital social	200	300	300	300	300			
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(10)	(23)	(18)	(42)	(59)			
Résultat global négatif	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			
Solde à la clôture de l'exercice	(18)	(33)	(42)	(59)	(73)			
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	182	267	258	241	227			
Rendement des capitaux propres (%)	-5,9 %	-4,5 %	-10,9 %	-6,8 %	-6,0 %			

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : État résumé projeté des flux de trésorerie

<i>Exercice clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Perte nette	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2	4	8	8	9			
Variation de la juste valeur des placements et des créances au titre des intérêts des prêts	(2)	(1)	8	1	1			
Variation des instruments dérivés	-	-	(4)	-	-			
Autres	-	3	(3)	-	(3)			
Déboursements sur les prêts	(22)	(92)	(117)	(168)	(179)			
Remboursements sur les prêts	-	1	1	8	18			
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(30)	(95)	(131)	(168)	(168)			
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les investissements	(35)	(61)	(57)	(31)	(49)			
Encaissements sur les placements	-	-	1	-	-			
Achats de titres négociables	(29)	(70)	-	-	-			
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	57	102	-	-	-			
Achats d'immobilisations incorporelles	-	-	(1)	(1)	(1)			
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(7)	(29)	(57)	(32)	(50)			
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	(5)	3	1	183	218			
Émission de capital social	100	100	100	-	-			
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	95	103	101	183	218			
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	58	(21)	(87)	(17)	-			
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	52	23	110	23	6			
À la clôture de l'exercice	110	2	23	6	6			
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	4	2	6	6	6			
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	106	-	17	-	-			
	110	2	23	6	6			

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

Les méthodes comptables qui ont servi à la préparation du présent plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS) actuellement en vigueur. Les bénéfices de FinDev Canada ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

L'International Accounting Standards Board (IASB) n'a aucun projet en cours ayant des répercussions sur les normes applicables à FinDev Canada.

GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

Sa stratégie d'investissement ayant porté ses fruits au cours de l'année écoulée, FinDev Canada prévoit d'avoir consommé d'ici la fin 2020 la totalité des 300 millions de dollars du capital initial versé par EDC. Afin de continuer à soutenir sa croissance, le présent Plan envisage donc que FinDev Canada emprunte auprès d'EDC au cours des années à venir.

Par conséquent, FinDev Canada a récemment mis en place les normes selon lesquelles elle gèrera son risque de suffisance de capital. FinDev Canada a notamment mis en place un politique de gestion du capital. Ce document définit un niveau prudent d'emprunts en fonction du capital disponible et du profil du portefeuille.

L'approche de la gestion du capital par FinDev Canada introduit le concept de capital économique, qui est le montant de fonds propres requis pour absorber des pertes à un horizon donné, tout en maintenant un niveau-cible de solvabilité. Ce type d'approche de la gestion du capital se repose sur les principes énoncés par Bâle III et s'accorde avec la pratique de la plupart des institutions financières commerciales internationales.

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Salaires et avantages sociaux	4,3	6,3	6,2	8,4	8,6			
Services professionnels	1,1	3,0	2,2	3,1	3,1			
Coûts administratifs	1,5	2,0	1,4	1,4	1,5			
Marketing et communications	0,5	1,0	1,0	0,8	0,8			
Voyages, accueil et conférences	0,9	1,3	0,4	0,5	0,9			
Autres	1,9	1,7	2,0	6,1	5,6			
Total des charges administratives	10,2	15,3	13,2	20,3	20,5			

PRÉVISIONS POUR 2020

Les charges administratives devraient être en baisse de 2,1 millions de dollars par rapport au plan de 2020, principalement en raison d'une réduction des frais de services professionnels et de déplacement.

PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada cible des charges administratives de 20,3 millions de dollars pour 2021. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2021 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter à mesure que FinDev Canada accueille de nouveaux employés.
- Les charges relatives aux services professionnels devraient augmenter en 2021, notamment en raison des frais de consultation et de projets d'affaires supérieurs.
- FinDev Canada prévoit d'établir en 2021, avec des fonds émanant de AMC, un mécanisme concessionnel qui viendra appuyer la reprise à long terme de même que l'adaptabilité des économies cibles, et engendrer un haut niveau d'impact en matière d'égalité des genres et d'action envers le climat. Afin de préserver la capacité de FinDev Canada à exécuter son propre mandat, tous les frais engagés dans la gestion de ce mécanisme seront pris en charge par AMC, sujets à un Accord à conclure. Les estimations initiales font état d'un coût de 3 millions de dollars en 2021, sur la base de frais de gestion de 2% des sommes gérées de \$100 million de dollars et de frais de mise en place initiale de 1 million de dollars. Les frais pour les années suivantes seraient de 2% des sommes gérées.
- FinDev Canada a lancé en 2020 sa Facilité d'assistance technique afin de bâtir les capacités d'acteurs privés dans les pays émergents et frontières, de manière à ce qu'ils puissent accroître leur impact en développement and grandir de manière durable. De 2020 à 2020, les dépenses administratives et de programmation de la facilité sont prises en charge, conformément à une entente administrative, à 86% par AMC et 14% par FinDev Canada.
- Les charges administratives de 2021 sont en partie compensées par les frais de gestion de 3 millions de dollars et par une subvention de 1 million de dollars, comptabilisé tous les deux en autres (produits) dépenses.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Voyages	743	1 190	360	439	850			
Accueil	72	43	33	70	71			
Conférences	36	57	56	27	28			
Total	851	1 290	449	536	949			

Tableau 8 : Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	851	1 290	449	536	949			
Total des charges administratives	10 169	15 332	13 164	20 348	20 509			
Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives	8,4 %	8,4 %	3,4 %	2,6 %	4,6 %			

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Installations	0,2	0,1	0,1	-	0,1			
Technologies de l'information	-	0,7	0,8	0,8	0,8			
Total des dépenses d'investissement	0,2	0,8	0,9	0,8	0,9			

* Les dépenses d'investissement en installations comprennent les améliorations locatives, le mobilier et le matériel. Les dépenses d'investissement en technologies de l'information comprennent le matériel informatique, les logiciels conçus en interne et les logiciels achetés.

Les dépenses d'investissement en technologies de l'information devraient s'élever à 0,8 million de dollars en 2020 et en 2021 et seront consacrées à l'achat et à l'amélioration des technologies requises.

Aucune des dépenses d'investissement de la période de planification n'atteint les seuils minimaux de divulgation relatifs à la valeur et au risque.

ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT

Conformément au mandat élargi d'EDC en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc., exploité sous le nom de FinDev Canada, a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC.

STRATÉGIE D'EMPRUNT

FinDev Canada prévoit emprunter à EDC 183 millions de dollars en 2021. L'équipe de la trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

FinDev Canada est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes de l'industrie venant de divers territoires.

FinDev Canada a élaboré des politiques pour satisfaire aux exigences législatives et respecter les politiques qui s'appliquent à ses activités, le but étant de se protéger et de protéger ses employés et le gouvernement du Canada contre de potentielles conséquences d'ordre légal, financier ou de réputation.

Afin de gérer les risques de non-conformité découlant de ses obligations et de ses politiques, FinDev Canada adopte des pratiques semblables à celles d'EDC, lorsque ces dernières s'appliquent à son mandat et à son contexte opérationnel. Les instructions données à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) en sont un bon exemple.

De plus, EDC étudie les nouveaux projets de loi déposés au Parlement afin d'assurer sa conformité, ainsi que celle de FinDev Canada, à toutes les nouvelles exigences fédérales.

ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

FinDev Canada s'est engagée à adhérer aux principes de confiance et de responsabilité, entre autres par la communication rapide d'informations exactes. À ce titre, FinDev Canada continue de faire évoluer la Politique sur la transparence et la divulgation¹⁷ (approuvée par le Conseil en 2017) en fonction de son contexte opérationnel.

Les efforts de transparence de FinDev Canada visent à donner accès à l'information tout en respectant le secret des affaires de ses clients. La Politique définit la façon dont FinDev Canada divulgue publiquement les renseignements sur les transactions, ce qui lui permet de se positionner comme chef de file en proposant de divulguer les transactions qu'il souhaite réaliser avant qu'elles ne soient conclues.

FinDev Canada rendra régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, en fournissant notamment des renseignements sur sa performance à l'égard de l'impact sur le développement et sur toutes les transactions réalisées. FinDev Canada publie également sur son site Web :

- ses dépenses de voyages et d'accueil;
- les rapports annuels sur l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information*;
- de l'information sur le rôle, les programmes, les activités et les fonds de renseignements (Info Source) d'EDC;
- tout rapport de divulgation d'actes répréhensibles en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

FinDev Canada entretient un dialogue avec ses parties prenantes et la société civile en organisant des consultations et en participant à des événements afin de discuter de questions d'intérêt mutuel et d'obtenir leurs commentaires sur ses propres pratiques. Par exemple, dans le cadre du processus de révision de la Politique environnementale et sociale, FinDev Canada a remis le 19 novembre 2019 une ébauche à ses parties prenantes aux fins d'examen. La Politique et les commentaires des parties prenantes sont publiés sur le site Web¹⁸ de FinDev Canada.

FinDev Canada s'efforcera continuellement d'améliorer sa capacité à fournir un meilleur accès à l'information à ses clients, à ses partenaires et à la société civile durant la période de planification.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

L'égalité entre les genres se trouve au cœur des priorités de FinDev Canada, notamment en ce qui concerne ses activités à titre d'institution de financement du développement et ses pratiques internes. Comme mentionné dans le présent plan d'entreprise (voir la section sur l'égalité des genres), FinDev Canada examinera tous ses investissements du point de vue de l'égalité des genres. FinDev Canada montrera l'exemple en intégrant une optique de genre dans ses propres pratiques de gestion afin de créer une culture d'égalité des chances et de progression (voir la section suivante).

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La diversité et l'inclusion font partie intégrante des pratiques de FinDev Canada, qui soutient les entreprises dans les pays en développement. En collaboration avec des partenaires de l'industrie, FinDev Canada aide ses clients à créer des plans d'action personnalisés en vue de corriger les inégalités dans leurs activités.

FinDev Canada reconnaît l'importance de créer un milieu de travail inclusif. Il s'appuie sur EDC en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et bénéficie de la longue expérience de sa société mère et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. La responsable, Égalité des genres de FinDev Canada siège au Comité de la diversité et de l'inclusion d'EDC, qui a pour mandat de sensibiliser les gens aux problèmes et aux préoccupations des employés et de trouver des solutions inclusives.

Comptant une majorité de femmes, l'équipe de FinDev Canada affiche une grande diversité des genres. Au fil de sa croissance, FinDev Canada cherchera à accroître la diversité de son équipe en favorisant l'embauche de personnes originaires des pays où il exerce ses activités ou ayant un lien avec ces derniers.

QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada exerce ses activités à l'extérieur du Canada seulement. Dans le cadre de son processus de diligence raisonnable relatif aux questions environnementales et sociales, il continue de surveiller l'impact des activités de ses clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. Par le soutien qu'il apporte aux entreprises locales, il cherche aussi à maximiser l'impact pour les communautés les plus pauvres, et notamment pour les communautés autochtones.

9.0 NOTES DE FIN

- 1 <https://www.fr2xchallenge.org/>
- 2 Mimi Alemayehou. « Preventing Covid-19 from becoming a hunger crisis in Africa » (Mail & Guardian, 2 juillet 2020) <https://mg.co.za/africa/2020-07-02-preventing-covid-19-from-becoming-a-hunger-crisis-in-africa/>
- 3 Nancy Birdsall, Karen J. Greenberg, John Berger. « Resilience in Developing Nations » (CGD, 8 juin 2020) <https://www.cgdev.org/blog/resilience-developing-nations>
- 4 « L'absence manifeste de femmes dans les équipes et les plans d'intervention à la COVID-19, et pourquoi nous avons besoin d'elles » (CARE, juin 2020) https://www.care-international.org/files/files/WomensLeadershipReport_French.pdf
- 5 CAFIID <https://www.cafiid.ca/>
- 6 Fonds Égalité <https://equalityfund.ca/fr/>
- 7 Sennett et al., 2018, Multilateral Development Banks' Harmonized Framework for Additionality in Private Sector Operations, MDB Taskforce on Additionality
- 8 Operating Principles for Impact Management <https://www.impactprinciples.org/principles>
- 9 Déclaration Principes directeurs de la gestion de l'impact : <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-06/Operating%20Impact%20Principles%20Letter%20Signed%20FR.pdf>
- 10 « Réponse du Défi 2X et du Gender Finance Collaborative à la pandémie de COVID-19 » (Défi 2X, 7 avril 2020) <https://www.fr2xchallenge.org/press-news-1/2020/04/07/2x-challenge-and-gender-finance-collaborative-response-to-covid19-pandemic-4cl76>
- 11 New Survey Reveals Key Data Gaps in Measuring Development Banks' Commitment to Gender Equity (September 2020)
- 12 « Réponse du Défi 2X et du Gender Finance Collaborative à la pandémie de COVID-19 » (Défi 2X, 7 avril 2020) <https://www.fr2xchallenge.org/press-news-1/2020/04/07/2x-challenge-and-gender-finance-collaborative-response-to-covid19-pandemic-4cl76>
- 13 The Role of Development Finance Institutions in Enabling the Technology Revolution <https://www.csis.org/analysis/role-development-finance-institutions-enabling-technology-revolution>
- 14 Politique environnementale et sociale : <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/FinDev%20Canada%20Politique%20environnemental%20et%20social.pdf>
- 15 Conseil consultatif : <https://www.findevcanada.ca/fr/propos/notre-conseil-consultatif>
- 16 Rapport annuel 2019 de FinDev Canada (FinDev Canada, 2020) https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/annual-report/2019/downloads/AR2019_PDF.pdf
- 17 Politique sur la transparence et la divulgation (FinDev Canada, 2020) <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-06/Disclosure%20Policy%20FR.pdf>
- 18 Politique environnementale et sociale : Résumé des commentaires des parties prenantes et des réponses de FinDev Canada (FinDev Canada, février 2020) https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/COMMENTAIRES%20DES%20PARTIES%20PRENANTES_Final_0.pdf

