

# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2023-2027

- BUDGET DE FONCTIONNEMENT
- BUDGET D'INVESTISSEMENT





# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b>	<b>iv</b>
<b>1.0 Survol</b>	<b>6</b>
1.1 Voix de nos clients	9
<b>2.0 Environnement et contexte</b>	<b>11</b>
2.1 Contexte économique mondial	11
2.2 Contexte économique canadien	12
2.3 Contexte d'EDC	12
2.4 Surveillance et examens	16
<b>3.0 Buts et objectifs</b>	<b>18</b>
3.1 Principaux objectifs	18
3.2 Cadre des retombées d'EDC et rapport de 2021	19
3.3 Les cinq principaux catalyseurs	21
3.3.1 Étoffer nos capacités numériques	21
3.3.2 Intégrer les facteurs ESG à toutes nos activités	22
3.3.3 Prendre délibérément des risques ciblés	28
3.3.4 Nos employés, notre plus grand atout	28
3.3.5 Optimiser nos partenariats	30
3.4 Marchés et secteurs cibles	33
3.5 Résultats attendus et indicateurs de rendement	35
3.6 Contribuer aux priorités du gouvernement du Canada	36
<b>4.0 Aperçu financier</b>	<b>40</b>
4.1 Survol	40
4.2 Points saillants	40
4.3 Hypothèses clés	41
4.4 Dividende et rachat d'actions sur le capital social	42
<b>5.0 Appendices</b>	<b>43</b>
Appendice I : Énoncé des priorités et des responsabilités	44
Appendice II : Structure de gouvernance	52
Appendice III : Résultats prévus et Rapport sur les retombées de 2021	54
Appendice IV : Attestation du chef de la direction financière	64
Appendice V : États financiers et notes	65
Appendice VI : Programme d'emprunt	81
Appendice VII : Respect des exigences législatives et réglementaires	88
Appendice VIII : Priorités et orientation du gouvernement	90
<b>Annexe I : FinDev Canada   Résumé du plan d'entreprise 2023-2027</b>	<b>93</b>

# SOMMAIRE



Société d'État à vocation financière, Exportation et développement Canada (EDC) offre aux entreprises canadiennes les solutions dont elles ont besoin – à l'endroit et au moment qui leur conviennent – 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. Ce mandat, modifié en 2020, comprend la capacité d'octroyer un soutien temporaire sur le marché intérieur, ce qui nous permet de contribuer à la réponse économique du Canada à la pandémie de COVID-19 et à la relance de l'économie du pays.

Avec le Plan d'entreprise 2023-2027, EDC poursuit le nouveau parcours stratégique, présenté dans le Plan d'entreprise de l'année dernière, ayant comme visée de renforcer la compétitivité commerciale du Canada en accélérant le succès des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers en forte croissance. L'objectif de la stratégie à long terme d'EDC est de dynamiser la croissance internationale des moyennes entreprises exportatrices, qui sont les moteurs de la performance économique du Canada.

Ce plan détaille les efforts déployés par EDC pour contribuer aux résultats commerciaux du Canada. À cette fin, nous comptons élargir notre soutien aux grands secteurs d'activité du pays, notamment par les moyens suivants : notre modèle de service en constante évolution pour appuyer la croissance des moyennes entreprises, nos investissements pour faciliter l'accès aux produits et services destinés aux micro et petites entreprises, et notre appui continu aux grandes entreprises qui sont au cœur de la croissance du commerce international.

Les facteurs de durabilité environnementale, d'égalité sociale et de gouvernance responsable (ESG) continuent de jouer un rôle central dans notre proposition de valeur et notre Stratégie 2030; ces facteurs sont aussi déterminants dans le succès international des entreprises canadiennes. Le Plan d'entreprise 2023-2027 fait état de l'évolution de nos pratiques ESG et de notre travail pour aider le Canada à atteindre ses objectifs climatiques, le tout reposant sur les engagements et les mesures que nous prenons pour réduire l'intensité en carbone et servir les entreprises détenues ou dirigées par des membres des groupes sous-représentés (femmes, Autochtones, communauté LGBTQ2+). De plus, ce plan indique les progrès et les intentions sous-tendant le suivi d'autres dimensions importantes liées aux facteurs ESG, comme les droits de la personne, la corruption et l'esclavage moderne.

En 2021, EDC a lancé un programme pluriannuel de transformation à l'échelle de la Société en appui à sa nouvelle orientation stratégique, l'objectif étant de développer les capacités essentielles pour servir efficacement les entreprises canadiennes et mieux répondre à leurs besoins, tout en assurant la prospérité à long terme du Canada. Le présent Plan décrit les principaux investissements, surtout en ce qui concerne les pratiques ESG, la facilitation numérique, notre effectif de demain, nos pratiques en matière de risques ainsi que nos partenariats à l'échelle de l'écosystème commercial.

En 2017, le mandat d'EDC a été élargi par la création de FinDev Canada, soit l'Institut de financement du développement du Canada. Le mandat de FinDev Canada, filiale en propriété exclusive d'EDC, est d'offrir du financement de développement et de l'assistance technique dans le respect des priorités du Canada en matière de développement international et des objectifs de développement durable des Nations Unies. Dans le cadre de la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, FinDev Canada commencera à être active dans la région indo-pacifique en 2023 tout en continuant d'intensifier sa présence dans les régions de l'Afrique subsaharienne, de l'Amérique latine et des Antilles.

# 1.0 SURVOL

En tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada, EDC fait partie du portefeuille du commerce international du gouvernement canadien. Notre rôle est d'aider 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. À ce titre, EDC a défini un rôle clair pour l'organisation, soit d'aider le Canada à regagner sa part de marché du commerce international au moyen de sa Stratégie 2030.

Dans une économie de plus en plus mondialisée, la prospérité du Canada repose sur le commerce et les investissements internationaux. Les résultats commerciaux des 20 dernières années du Canada accusent un retard par rapport à ceux de ses homologues de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Alors que la mondialisation continue d'ouvrir la porte à de nouveaux acteurs dans l'écosystème du commerce international, le Canada devra tirer profit de sa diversité et de sa capacité à innover pour conserver une part substantielle du commerce mondial.

La Stratégie 2030 d'EDC vise à améliorer les résultats commerciaux du Canada et à accélérer le succès des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers en forte croissance. Pour ce faire, nous entendons consulter l'ensemble des acteurs de l'écosystème commercial et être à l'écoute des besoins des entreprises canadiennes pour les inspirer et soutenir leur croissance mondiale en mettant l'accent sur une approche ciblée afin d'offrir des produits et des services adaptés aux exportateurs, surtout dans les secteurs en forte demande à l'échelle mondiale.

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 réaliser des ventes à l'étranger. La Société exerce ses activités selon des principes commerciaux conformes à l'Arrangement de l'OCDE, notamment aux directives sur les crédits à l'exportation. Fait à noter, nous n'octroyons pas de subventions.

En 2021, nous avons servi plus de 29 800 clients uniques, soit une hausse de 23 % par rapport à 2020. Plus de 14 760 entreprises canadiennes ont fait appel à nos solutions financières, et 18 300 autres se sont prévaluées d'au moins un de nos produits du savoir, soit une hausse de 21 % et de 22 %, respectivement, par rapport à 2020. EDC a facilité les activités d'entreprises canadiennes à hauteur de 111 milliards de dollars dans 147 pays et contribué au maintien d'environ un demi-million d'emplois au Canada. Étant donné que son rôle élargi lui permet d'effectuer des placements en capitaux propres, EDC continue à augmenter son soutien aux entrepreneurs ayant besoin de capitaux pour faire croître leur entreprise et en préserver le contrôle au Canada. Pour en savoir plus au sujet de nos résultats en 2021, consulter le Rapport annuel intégré de 2021.

Une grande partie des activités d'EDC sont menées en collaboration avec les banques et les assureurs crédit canadiens du secteur privé. De concert avec divers partenaires, notamment le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC), les assureurs, les banques et d'autres institutions actives dans la sphère de 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 rayonner plus rapidement à l'international.

En 2022, outre la croissance de son noyau principal d'activités, EDC a poursuivi son engagement d'adopter des pratiques ESG de calibre mondial et sa contribution positive à des enjeux d'une importance cruciale, comme les changements climatiques et les droits de la personne, ces engagements sous-tendant toutes ses activités. Après tout, la mission de la Société est d'assurer une croissance pérenne, durable et équitable de l'économie canadienne et des retombées environnementales et sociales positives pour la population canadienne. Nous entendons également jouer un rôle de chef de file en aidant les entreprises canadiennes à cheminer vers un avenir sobre en carbone et à saisir de nouvelles opportunités. Nous comptons y arriver en déployant du capital de transition dans les secteurs à fortes émissions de carbone du Canada, en favorisant la divulgation de l'information financière liée aux changements climatiques et en appuyant les technologies propres et l'innovation, en phase avec l'objectif national de carboneutralité d'ici 2050.

EDC garde le cap sur ses priorités stratégiques tout en soutenant les entreprises, et notamment les moyennes entreprises, au fur et à mesure qu'elles s'adaptent au contexte post-pandémie.

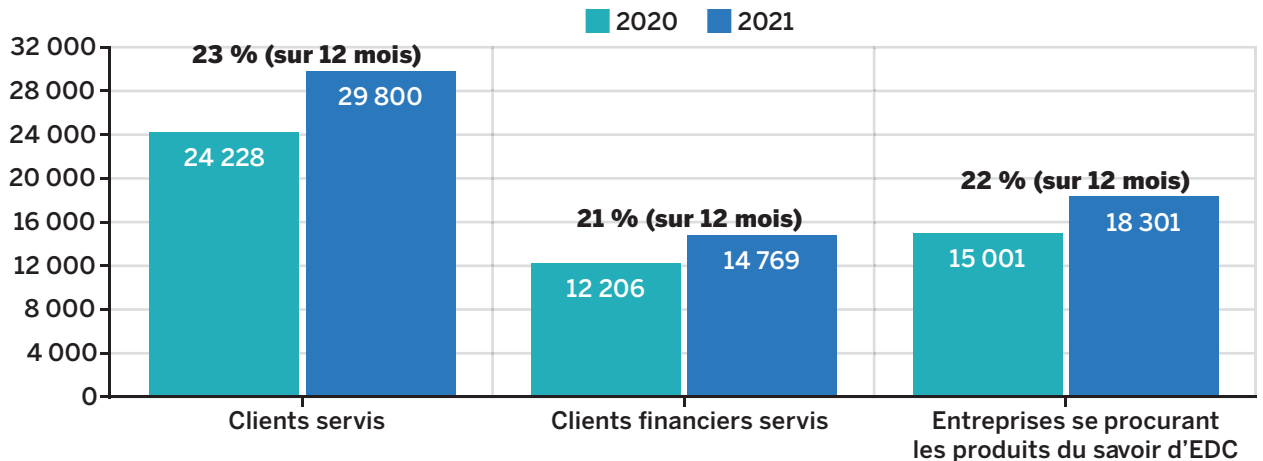
Nous tiendrons compte des occasions de croissance propres aux entreprises de ce segment et proposerons des solutions personnalisées. À cette fin, nous adaptons notre modèle de service afin d'offrir un engagement sur mesure auprès de ces entreprises, et ce, pour nous assurer qu'elles ont l'aide voulue à chaque étape de leur parcours d'exportation.

Pour les petites et micro entreprises, nous investirons dans nos capacités numériques pour simplifier nos solutions et bonifier l'expérience client.

## TOUR D'HORIZON D'EDC

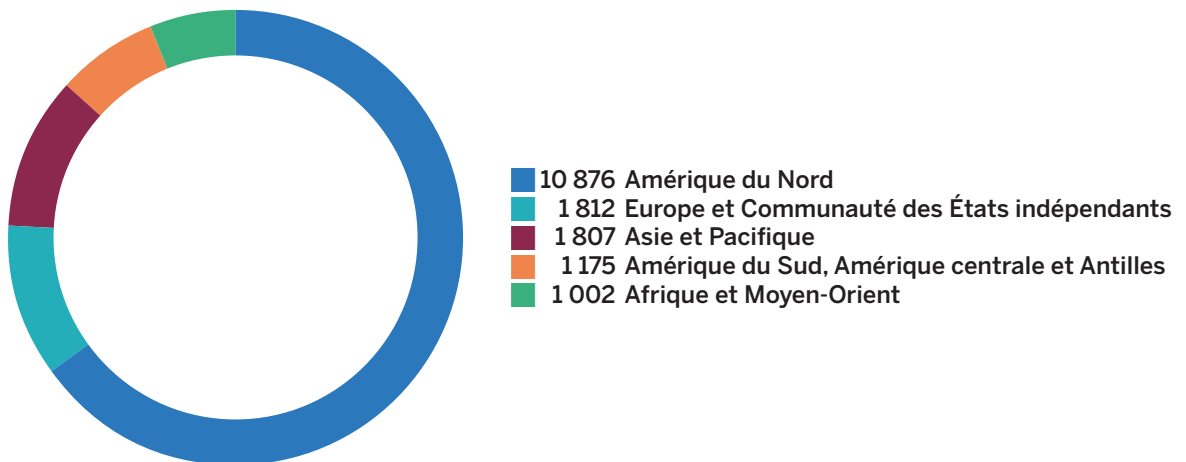
Au cours de la dernière année, EDC a vu son nombre de clients servis augmenter de plus de 20 %.

### Clientèle servie



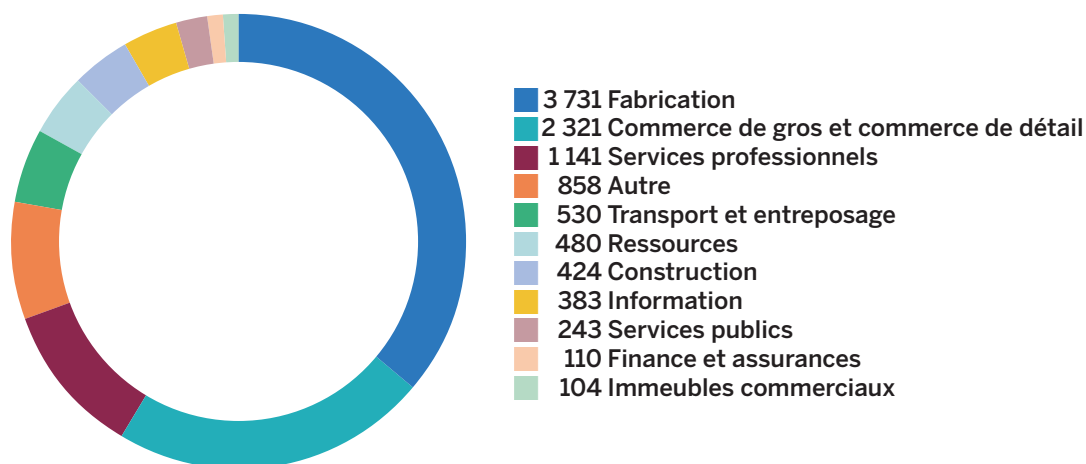
Ci-dessous se trouvent des graphiques montrant la répartition géographique du nombre de clients financiers servis, et les transactions financières par secteurs dans nos segments des micros, petites et moyennes entreprises.

### Nombre de clients financiers servis – Répartition géographique\*



\*Les clients servis peuvent être comptabilisés plus d'une fois s'ils sont présents dans plus d'une région géographique.

## Transactions financières auprès des micro, petites et moyennes entreprises clientes – Par secteurs



**La vitalité de la marque d'EDC ne fait que se renforcer.** En effet, de plus en plus d'entreprises de notre marché total, surtout dans le segment des moyennes entreprises, connaissent EDC. Un suivi de l'indice de vitalité de la marque fait partie des indicateurs à surveiller de près, puisqu'il mesure la réputation d'EDC sur le marché d'après cinq principaux catalyseurs. Améliorer cet indice, c'est aussi améliorer notre capacité à établir des liens avec les entreprises canadiennes, à les inspirer et à les aider à conquérir les marchés mondiaux.

Catalyseurs de marque	Indicateurs principaux de la vitalité de la marque	Tendances historiques			Résultats semestriels 2022			
		2019	2020	2021				
<b>PORTÉE</b>	EDC est-elle bien connue? Combien d'entreprises figurent dans notre base de données?	40 %	43 %	47 %	41 %	37 %	38 %	<b>41 %</b>
<b>FAMILIARITÉ</b>	Les clients savent-ils ce que nous faisons et ce que nous offrons?	31 %	35 %	37 %	33 %	27 %	35 %	<b>39 %</b>
<b>PERCEPTION</b>	Que croient-ils au sujet d'EDC et de ce que nous offrons?	49 %	52 %	57 %	61 %	61 %	62 %	<b>56 %</b>
<b>AFFINITÉ</b>	Aiment-ils EDC? Sont-ils inspirés par notre mission? Se sentiraient-ils bien de travailler avec nous?	42 %	50 %	39 %	56 %	61 %	57 %	<b>48 %</b>
<b>CONSIDÉRATION</b>	Envisagent-ils de se procurer nos produits au cours de l'année à venir?	43 %	59 %	45 %	65 %	67 %	64 %	<b>51 %</b>
<b>INDICE DE VITALITÉ DE LA MARQUE</b>	Objectifs de 2022 : Seuil = 4,4-4,79 Cible = 5,0-5,2 Dépassement = > 5,2	4,1	4,5	4,5	4,9	4,7	4,9	<b>4,6</b>



## 1.1 VOIX DE NOS CLIENTS

### CLIENT EN VEDETTE – P&P OPTICA

En combinant l'imagerie hyperspectrale et l'intelligence artificielle (IA), P&P Optica<sup>1</sup> aide les transformateurs alimentaires à évaluer la composition, la qualité et la contamination des aliments en temps réel. Son système breveté d'imagerie intelligent peut détecter les matières étrangères comme le plastique, le caoutchouc, les os et le carton, qui sont difficiles à trouver avec d'autres solutions de détection.



Comme elle est la seule entreprise du continent à pouvoir en faire autant, P&P Optica a été nommée par EDC en 2018 Étoile à surveiller dans les technologies propres. Aujourd'hui, l'entreprise compte 50 employés et est en pleine expansion – un niveau de croissance que la chef de la direction, Olga Pawluczyk, attribue en partie à l'appui d'Exportation et développement Canada, qui comprend un investissement d'un million de dollars l'ayant aidée à concevoir et à lancer son système en Amérique du Nord.

« EDC a été l'un de nos premiers investisseurs institutionnels et sans son appui financier, nous ne serions pas une entreprise aujourd'hui, soutient-elle. Lorsqu'une entreprise en démarrage a une bonne idée et des prototypes, il est crucial de pouvoir passer à l'étape suivante et créer un produit commercial. EDC a aussi fourni des garanties supplémentaires et un financement de bons de commande de manière à permettre à certains de nos clients américains de faire installer et tester nos systèmes. La confiance est essentielle dans l'établissement de relations, et la mise en relation directe avec les réseaux et les contacts d'EDC a été très importante dans notre réussite. »

### CLIENT EN VEDETTE – WESTPORT FUEL SYSTEMS

Grâce à une technologie élaborée par l'entreprise Westport Fuel Systems (WFS)<sup>2</sup> de Vancouver, l'hydrogène pourrait faire sérieusement concurrence aux autres combustibles à faible intensité en carbone. Ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sont presque nulles, mais il est tout aussi puissant, efficace et fiable que le diesel. Cela est possible grâce à la technologie canadienne brevetée IDHP 2.0 (injection directe à haute pression), qui utilise les infrastructures des moteurs à combustion interne déjà existantes comme tremplin vers un avenir carboneutre.

Depuis qu'EDC a nommé Westport Fuel Systems parmi les Étoiles des technologies propres en 2018, la demande pour les technologies innovantes de l'entreprise augmente suivant la mise en place de cibles de réduction des émissions de GES partout dans le monde.

L'entreprise s'attend à une demande grandissante en Amérique du Nord, alors que les entreprises de camionnage et les autorités de réglementation continuent à repenser leurs politiques pour combattre les changements climatiques de manière abordable en passant des combustibles fossiles liquides aux combustibles gazeux. D'importantes ressources sont nécessaires pour mettre au point des systèmes propres et abordables qui répondent aux attentes de clients exigeants », explique Lance Follett de WFS, vice-président directeur du développement des affaires et chef des services juridiques, qui ajoute qu'EDC a joué un rôle central dans ce succès.

En 2017, EDC a signé une convention de prêt de 20 millions de dollars américains avec Westport pour l'aider à commercialiser sa technologie, puis en 2020 une facilité de crédit à terme de 10 millions de dollars américains pour accroître la disponibilité des liquidités au plus fort de la pandémie de COVID-19. En plus du financement, l'accès aux réseaux internationaux d'EDC, composés de gouvernements, de décideurs politiques et de chefs de file de l'industrie, a contribué à l'expansion de Westport dans le monde entier.

### CLIENT EN VEDETTE – CBS

Fondée en 2006, CBS<sup>3</sup> est une entreprise albertaine du secteur des technologies. Spécialisée dans l'ingénierie optique, le développement de logiciels et les systèmes de gestion en ligne, elle accorde beaucoup d'importance à la formation et au soutien des clients. Mais contrairement à d'autres entreprises en démarrage qui attendent des années avant de se lancer à l'étranger, CBS a ouvert sa première succursale à Tokyo l'année même de sa création.

1 <https://www.edc.ca/fr/article/ppoptica-et-la-science-de-la-lumiere.html>

2 <https://www.edc.ca/fr/article/westport-fuel-systems-au-service-un-avenir-plus-propre.html>

3 <https://www.edc.ca/fr/article/cbs-portrait-reussite-edc-programme-garanties-exportations.html>

Aujourd'hui, CBS est l'un des plus importants fournisseurs de services et d'outils de conception de systèmes optiques au monde et crée des solutions vertes et intelligentes pour des clients de différents secteurs sur cinq continents.

En combinant les données de différentes sources technologiques, géographiques et socio-économiques, ses technologies peuvent améliorer la fluidité de la circulation automobile et piétonne, la sécurité des passages pour piétons, le fonctionnement de l'industrie touristique ainsi que la planification et la mise en œuvre du développement urbain.

En 2021, voyant que les ventes au pays déclinaient à cause de la pandémie, la fondatrice et chef de la direction de l'entreprise, Audrey Charles, a décidé de se concentrer davantage sur l'exportation vers les marchés étrangers, où les ventes étaient en hausse constante. Incapable de voyager en raison des restrictions, elle a compris l'importance d'avoir des employés « sur le terrain ». C'est pourquoi elle a commencé à se pencher sur les solutions de prêt pour pouvoir embaucher du personnel et renforcer la présence de l'entreprise à l'international.

La première fois que M<sup>me</sup> Charles a entendu parler d'EDC, c'était à l'occasion d'événements pour les entreprises en démarrage et de salons commerciaux organisés par le Service des délégués commerciaux (SDC). Elle y a rencontré des délégués commerciaux qui lui ont expliqué ce que faisait EDC pour aider les entreprises canadiennes à prospérer à l'international. Une fois informée des produits d'EDC, elle s'est adressée à sa banque pour obtenir un prêt au titre de notre Programme de garanties d'exportations qui garantit l'emprunt contracté auprès de l'institution financière. En partageant le risque, nous incitons cette dernière à augmenter votre fonds de roulement.

Le programme d'EDC a en outre donné à CBS la possibilité de s'implanter en Europe et de participer à des salons commerciaux internationaux pour mieux se faire connaître. CBS a toujours eu des visées internationales et privilégie généralement l'Asie et l'Europe lorsqu'il s'agit d'offrir ses services. Aujourd'hui, l'entreprise a noué de nombreux partenariats sur trois continents et réussi à quintupler son chiffre d'affaires en trois ans.



## 2.0 ENVIRONNEMENT ET CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL

Plus de deux ans après le début de la pandémie, les perspectives à très court terme de l'économie mondiale sont façonnées par les répercussions et les défis liés à la fin de cette période inédite. En voici quelques exemples : les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, le rééquilibrage de la demande entre les biens et les services, la montée de l'inflation à des sommets inédits en plusieurs décennies et le virage stratégique des banques centrales. À cela s'ajoute l'invasion de l'Ukraine par la Russie, qui a secoué les marchés des produits de base et accentué le climat d'incertitude et les tensions inflationnistes pendant cette transition.

Ces éléments expliquent le fait que les perspectives attendues pour l'économie se sont assombries, passant d'une croissance de 2,2 % cette année, puis d'une légère croissance de 2,6 % en 2023.

Même si l'on a toujours compté sur la capacité de l'économie mondiale à se remettre tôt ou tard de la pandémie de COVID-19, l'effet d'entraînement des répercussions du virus empêche le retour à la normale tant souhaité. Avec la levée des restrictions sanitaires dans beaucoup de pays, les consommateurs achètent davantage de services; toutefois, les problèmes d'approvisionnement continuent de nuire à la fabrication de biens. Le gouvernement chinois fait quant à lui bande à part en maintenant une politique zéro COVID, qui à l'occasion a entraîné la fermeture temporaire de grandes villes et de plaques tournantes de la production ou de l'exportation. Cette conjoncture explique les écueils rencontrés par la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Face à une forte demande des consommateurs qui ne s'essouffle pas, à une chaîne d'approvisionnement aux contraintes persistantes et à un marché du travail caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre record, les entreprises ont réagi en augmentant leurs prix à des sommets jamais atteints en 40 ans. Mais ce n'est pas tout, puisque les tensions inflationnistes ont été exacerbées par les problèmes de l'offre mondiale en pétrole et en aliments découlant de l'invasion russe en Ukraine. En effet, cette crise a éliminé de l'approvisionnement essentiel provenant des marchés touchés, faisant donc augmenter les prix des stocks restants. La décision de la Russie d'utiliser ses ressources énergétiques comme d'une arme engendre des tensions importantes sur l'Europe, où les maigres réserves mèneront à un rationnement cet hiver, à des prix triplés et à de lourdes répercussions sur les économies européennes, y compris en Allemagne.

Malgré les risques pour la croissance économique, les banques centrales ont redoublé d'efforts pour lutter contre l'inflation record. C'est avec cet objectif en tête que les principales banques centrales ont augmenté les taux d'intérêt à la fin de 2022, et qu'elles les garderont élevés tout au long de 2023. Ce contexte, conjugué à la décision des banques centrales de mettre fin à leur approche accommodante, a conduit à un net resserrement des conditions monétaires en 2022, tendance qui s'intensifiera en 2023.

Malgré un parcours parsemé d'embûches et les choix difficiles s'imposant aux décideurs, la situation mondiale demeure favorable à une croissance, aussi modérée soit-elle. Comme mentionné plus haut, la pénurie de main-d'œuvre au Canada et aux États-Unis atteint des sommets inégalés, et le taux de chômage est plus bas que jamais. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement se sont peu à peu atténuées en 2022, et, bien que les taux d'intérêt aient affiché une hausse rapide, ils atteignent en réalité un niveau moyen, historiquement parlant.

Bien que notre scénario de référence prévoit une croissance modérée au Canada et aux États-Unis, nous pensons que la zone euro tombera en récession économique à cause du manque de ressources énergétiques. Mentionnons également que la volatilité demeure élevée, puisque les mesures de soutien économique ont été éliminées et que l'inflation menace de plomber le pouvoir d'achat des consommateurs et leur capacité à dépenser, augmentant ainsi l'instabilité du marché. EDC craint également que les banques centrales réduisent la taille de leur bilan et augmentent les taux d'intérêt trop rapidement et intensément, ce qui pourrait créer une conjoncture défavorable et perturber les marchés des capitaux. De plus, comme le montre le conflit russo-ukrainien, l'élément du risque géopolitique peut également renverser les prévisions et affecter les perspectives économiques à l'échelle du globe. Ensemble, tous ces facteurs risquent de considérablement assombrir les perspectives pour l'économie mondiale.

## 2.2 CONTEXTE ÉCONOMIQUE CANADIEN

Du fait de facteurs à l'échelle mondiale, et non nationale, le Canada n'a pas eu la tâche facile pour se remettre de la pandémie de COVID-19 et renouer avec une activité économique relativement normale. Malgré un environnement mondial instable, les perspectives demeurent relativement volatiles pour l'économie canadienne. Ainsi, on prévoit une croissance de 3,2 % pour 2022 et de 1,3 % en 2023.

L'instabilité découlant de la reprise timide de l'économie au sortir des perturbations des chaînes d'approvisionnement causées par la pandémie, mais aussi de l'invasion russe en Ukraine au début de 2022, a compliqué le contexte opérationnel dans de nombreuses sphères de l'économie canadienne. Dans l'ensemble, les exportateurs de produits de base ont profité de l'approvisionnement restreint à l'échelle mondiale et des hausses de prix record pour la plupart des produits de base. Toutefois, les contraintes logistiques et liées au transport ont empêché certains producteurs de tirer pleinement avantage de l'environnement actuel.

Les producteurs agricoles ont subi d'autres restrictions ayant fait grimper le coût des intrants, et la demande de matières en bois devrait s'essouffler puisque les dépenses de consommation sont concentrées à nouveau sur les services. Les fabricants de produits manufacturés font, quant à eux, face à un marché du travail caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre et à de nouvelles tendances de consommation alors que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement commencent tout juste à s'estomper. Pour d'autres secteurs, comme ceux reposant sur l'énergie, les métaux, l'aéronautique, l'automobile et le tourisme, la situation s'améliore sensiblement.

Tous les pans de l'économie canadienne subissent les contrecoups des relèvements marqués des taux d'intérêt par la Banque du Canada depuis le début de 2022. Ces hausses destinées à contrer une inflation ayant atteint des pics inédits en 40 ans touchent l'ensemble de l'économie. Dans ce contexte, nous anticipons un repli progressif de l'économie intérieure.

EDC peut jouer un rôle important dans de nombreux volets, compte tenu de l'environnement géopolitique difficile et instable; pensons seulement aux tensions actuelles entre l'Occident et la Chine ainsi qu'aux nouvelles mesures budgétaires au Royaume-Uni. Puisque les pays ont soif de sécurité énergétique et de sources d'énergie renouvelable, il faut absolument soutenir la création et l'exportation de ces sources, notamment en y consacrant des investissements. Dans ce contexte, les exportations agricoles du Canada resteront essentielles pour nourrir la population mondiale pendant que la guerre en Ukraine se poursuit.

Pour plusieurs raisons, allant de l'assouplissement des restrictions de santé publique jusqu'à la reprise de la chaîne d'approvisionnement mondiale, en passant par la montée des prix découlant des bouleversements géopolitiques mondiaux, nombre de secteurs sont susceptibles de voir leur rendement s'améliorer à très court terme. Dans l'ensemble, malgré un ralentissement imminent de l'économie intérieure, nous prévoyons que le commerce améliorera les perspectives économiques du Canada.

## 2.3 CONTEXTE D'EDC

Dans un contexte marqué par la hausse des taux d'intérêt, les craintes d'une récession, les conflits géopolitiques et les répercussions des changements climatiques, EDC joue un rôle crucial pour aider ses clients à apprivoiser l'incertitude actuelle pesant sur les marchés mondiaux. Notre engagement à offrir une expérience client améliorée est l'un des piliers de notre réussite. Cet engagement englobe les aspects ci-dessous :

- Le mandat flexible et élargi qui nous a été conféré permet d'améliorer nos solutions pour soutenir et développer les activités commerciales auprès 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 parcours, et tirer parti de nos relations avec le Service des délégués commerciaux ainsi que les acheteurs et les emprunteurs sur les marchés mondiaux.
- Des employés très mobilisés, comme l'a indiqué le sondage sur l'engagement des employés du printemps 2022, qui placent EDC dans le premier quartile des organisations canadiennes en ce qui concerne le Net Promoter Score de ses employés en réponse à la question « Est-ce que je recommanderais EDC/FinDev Canada comme un excellent milieu de travail? ».
- 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.

## OCCASIONS ET DÉFIS

Nous évaluons régulièrement nos activités pour cerner les défis et les occasions. Les faits saillants de cette évaluation, décrits dans les tableaux ci-dessous, 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
<b>Partenaires fédéraux</b>	<p>Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'international lorsqu'elles ont un réseau d'aide coordonné au niveau national. À cette fin, nous continuons de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires fédéraux dans le but d'améliorer l'expérience des entreprises canadiennes. 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); Environnement et Changement climatique Canada (ECCC); Financement agricole Canada (FAC); et Agriculture et Agroalimentaire Canada.</p> <p>La gestion par EDC de l'Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (Équipe REEC) de la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international est l'une de nos principales priorités qui contribuent à améliorer l'expérience client ainsi que les communications et la coordination entre les partenaires fédéraux.</p> <p>Vers la fin de 2021 et tout au long de 2022, EDC a travaillé avec ISDE et d'autres partenaires gouvernementaux pour développer le programme Passeport pour l'hypercroissance d'ISDE dans le but de soutenir les entreprises à forte croissance et d'aider à leur expansion. Le détail de nos nombreux partenariats figure à la rubrique 3.3.5, Optimiser nos partenariats.</p>	<p>Si tous les partenaires de l'écosystème commercial du Canada doivent connaître l'offre des autres et proposer une expérience conviviale à toutes les entreprises canadiennes, nous devons chercher à mieux servir l'ensemble des organismes.</p>

## Occasions

## Défis

### Partenaires du secteur privé

EDC a la possibilité de collaborer de manière inédite avec ses partenaires financiers, des associations industrielles et des centres d'innovation, particulièrement au profit des micro et petites entreprises.

EDC tire toujours 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. En 2021, EDC a lancé son Programme de partenariats d'affaires mondiaux conclu de nouveaux partenariats, intensifié ses relations avec les institutions financières et les coopératives d'épargne et de crédit existantes, et travaillé en étroite collaboration avec ces institutions financières dans le cadre d'initiatives de commerce inclusif.

Pour répondre aux exigences croissantes des clients, les institutions financières renouvellent leurs solutions, leur technologie, leurs méthodes de prestation de services et leurs processus. EDC doit continuer de faire évoluer ses capacités numériques pour interagir avec ces partenaires.

### Entreprises canadiennes

Même si la période de relance économique recèlera des occasions de servir et de soutenir des entreprises de toutes tailles, nous élaborerons des approches distinctes pour les segments des micro, petites, moyennes et grandes entreprises, respectivement.

Une conséquence durable de la crise de la COVID-19 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.

Alors que l'économie se remet de la pandémie, les entreprises canadiennes continuent à faire face à des défis pour stabiliser leur chaîne d'approvisionnement, puisque les pénuries mondiales gagnent en importance à cause des tensions inflationnistes, des hausses rapides des taux d'intérêt, et des problèmes liés à la main-d'œuvre et à la géopolitique.



	Occasions	Défis
<p><b>Rôle d'EDC en tant qu'organisme de crédit à l'exportation (OCE)</b></p>	<p>EDC joue un rôle essentiel dans l'écosystème commercial du Canada en s'assurant que les entreprises du pays sont capables d'affronter la concurrence internationale. Sa vaste gamme de produits la distingue des autres organismes de crédit à l'exportation (OCE), et fait d'elle un chef de file pour ce qui est d'innover et de répondre aux besoins des exportateurs. Cependant, étant donné que les OCE continuent d'améliorer leur réponse aux pressions économiques et au paysage en évolution du commerce international, EDC doit être proactive pour fournir des solutions novatrices visant à soutenir le commerce. L'Arrangement de l'OCDE demeure un cadre dans lequel EDC peut faciliter les débouchés commerciaux pour les exportateurs canadiens. En outre, les OCE sont de plus en plus alignés sur la politique industrielle et d'innovation et les stratégies d'exportation de leur gouvernement. Ces conditions aident les OCE à innover et encadrer le soutien direct destiné aux principaux secteurs en croissance s'inscrivant dans les intérêts nationaux stratégiques. Les OCE qui ont le plus de succès s'alignent aussi fortement sur la politique industrielle et d'innovation et les stratégies d'exportation de leur gouvernement. Cette cohésion permet aux OCE d'augmenter leur appétit pour le risque. Une collaboration accrue avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux responsables de ces politiques aidera à mettre en évidence ces occasions.</p>	<p>EDC continue à faire part de son expérience et à promouvoir les pratiques exemplaires auprès d'autres institutions financières et OCE. EDC continuera également de réclamer un cadre de l'OCDE plus perfectionné en matière de facteurs ESG pour accroître les exigences de contrôle préalable. Ces efforts seront indispensables pour assurer que nous travaillons vers des buts communs et que les règles du jeu sont uniformes pour les entreprises canadiennes. De plus, les économies non membres de l'OCDE qui n'ont pas conclu l'Arrangement de l'OCDE sur les crédits à l'exportation sont devenues des fournisseurs de plus en plus importants de crédit à l'exportation, ce qui bouscule les règles du jeu. EDC aidera le gouvernement du Canada à éliminer le désavantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes, et contribuera au progrès des règles internationales et à l'uniformisation des règles du jeu pour ce qui est de l'utilisation des crédits à l'exportation à l'échelle mondiale.</p>



## ENVIRONNEMENT INTERNE

Occasions et défis	
<b>Stratégie numérique</b>	Pour conserver notre pertinence sur un marché mondialisé où les technologies jouent un rôle de plus en plus grand et réaliser la stratégie à long terme d'EDC, nous devons investir dans notre noyau principal d'activités et notre infrastructure numérique. Dans notre parcours lié à la stratégie et à la feuille de route numériques d'EDC, notre priorité sera d'éliminer la dette technique au cours de la période de planification. Nous continuerons d'améliorer nos ressources et capacités numériques pour répondre aux besoins particuliers de chaque segment de clientèle.
<b>Facteurs ESG</b>	Nous sommes résolus à mener nos activités de façon responsable et durable puisqu'une saine gestion des affaires et du commerce peut mener à un Canada plus fort et à un monde meilleur. C'est pourquoi EDC a intégré des principes et des pratiques ESG viables à sa Stratégie 2030. Dans le cadre de notre proposition de valeur, ces principes guident notre façon de faire et nous positionnent comme chef de file du commerce international. Nous avons intégré et renforcé plusieurs nouveaux partenariats et organismes, comme la Business Ethics Leadership Alliance, l'Alliance : Énergiser au-delà du charbon, le Partenariat pour la comptabilité financière du carbone, et le Conseil canadien des fournisseurs autochtones et des minorités visibles.
<b>Employés</b>	Au cours de la période de planification, nous continuerons de soutenir nos employés à passer du contexte de la pandémie à un modèle plus structuré.
<b>Inclusion, diversité et équité</b>	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 et les clients noirs, autochtones ou issus d'autres groupes habituellement marginalisés.

## 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 rendons des comptes au gouvernement du Canada par l'intermédiaire de plusieurs mécanismes de surveillance, dont le Plan d'entreprise et le Rapport annuel – qui sont tous deux 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'annexe I. Font également partie de ce système de surveillance neuf directives ministérielles auxquelles nous nous conformons, comme indiqué à l'annexe 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 de la Diversification du commerce international, en consultation avec le ministre des Finances, doit examiner tous les dix ans les dispositions de la Loi 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 avait considérablement transformé le contexte canadien lorsque ces conclusions ont été rendues. 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 pour aider à mettre en place 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. Nous avons donc adopté un profil de risque sensiblement plus élevé. 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 reprise et au-delà. De même, nous continuons d'adapter nos pratiques relatives aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) en fonction des conclusions des examens législatifs, des lettres de mandat du ministre et des attentes du public. EDC a entrepris de renouveler sa gamme de politiques ESG au cours de l'automne 2021 et entreprendra des consultations auprès de parties prenantes et d'actionnaires.

## EXAMENS SPÉCIAUX

Un examen spécial doit être effectué au moins 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 Rapport d'examen spécial du BVG reflétaient les plans du projet de gestion des risques d'entreprise (GRE). Les conclusions de l'examen et la réponse d'EDC sont accessibles sur le site Web du BVG<sup>1</sup>.

## VÉRIFICATION ENVIRONNEMENTALE

La Loi prévoit également que le BVG doit effectuer tous les cinq ans une vérification de la conception et de la mise en œuvre de la *Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale* d'EDC. La vérification de 2019 est maintenant terminée et ses conclusions ont été déposées au Parlement. Comme elle l'énonce dans sa réponse aux recommandations du BVG sur la Directive, EDC 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 2019 du vérificateur est accessible au public<sup>2</sup>. Une nouvelle vérification environnementale est prévue à la fin de 2022.



---

1 [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201805\\_12\\_f\\_43044.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201805_12_f_43044.html)

2 [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_otp\\_201912\\_f\\_43500.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_otp_201912_f_43500.html)

## 3.0 BUTS ET OBJECTIFS

### 3.1 PRINCIPAUX OBJECTIFS

#### OBJECTIFS D'EDC

Les objectifs 2023-2027 d'EDC s'arriment à sa vision et à sa Stratégie 2030 : générer des retombées positives pour le commerce canadien.

Comme l'indiquait le Rapport annuel 2021, pour EDC, mesurer sa performance par rapport à ses objectifs est une priorité de tous les instants. Alors que la Stratégie 2016-2020 portait surtout sur la croissance de la clientèle, la Stratégie 2030 met l'accent sur le rôle primordial que joue la Société, en tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada, dans l'amélioration des résultats commerciaux du pays. Fondamentalement, la Stratégie 2030 d'EDC vise à redynamiser les résultats commerciaux du Canada en appuyant et en accélérant la réussite des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers en forte croissance. En privilégiant une approche par segments<sup>1</sup> dans les produits et services spécialement offerts aux exportateurs relevant de certains secteurs, EDC dopera la compétitivité commerciale du Canada, en particulier dans les secteurs en forte demande à l'échelle mondiale.

La planification générale de 2023 à 2027 présente comme une priorité le fait de maintenir le cap sur la vision pour 2030 en accélérant l'investissement dans le segment des moyennes entreprises, en concrétisant nos engagements ESG, et en nous employant avant tout à revoir nos approches technologiques et organisationnelles tout en remplissant les engagements financiers énoncés dans le Plan d'entreprise.

**Pour 2023, EDC se donne comme priorité absolue de faire évoluer ses solutions et ses modèles de service de sorte à répondre aux besoins des différents segments au Canada.**

Nous apportons des changements afin de mettre les clients au cœur de notre modèle organisationnel et de répondre aux besoins propres des micro, petites, moyennes et grandes entreprises canadiennes. Pour ce faire, nous veillerons – moyennant notre approche élargie en matière de risque, mise au point pendant la période de réponse à la pandémie, et nos solutions du savoir – 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 se diversifier.

Nous continuons d'accorder la priorité aux moyennes entreprises – véritables moteurs de la croissance économique du Canada – en stimulant le commerce. EDC repense sa façon d'écouter les besoins uniques de ces entreprises et d'y répondre en regroupant des experts de plusieurs secteurs d'activité pour travailler directement avec les clients et déployer des solutions qui accéléreront leur croissance internationale. La Société s'emploiera ainsi à améliorer le taux de pénétration des marchés des moyennes entreprises en accélérant et en uniformisant ses services, et en revoyant son appétit au risque pour favoriser le développement de ce segment.

Les micro et petites entreprises canadiennes sont la base de l'économie du pays : elles contribuent à la croissance, à l'innovation et à la création d'emplois, et plusieurs d'entre elles font déjà du commerce international. Cependant, l'environnement actuel est particulièrement difficile pour ces sociétés, qui n'ont pas les ressources et l'expertise des grandes entreprises. Afin de mieux servir ce segment en croissance, EDC investit pour simplifier et numériser l'accès à ses solutions.

---

1 Nota – Les segments de la Stratégie 2030 d'EDC sont définis comme suit : petites entreprises (ventes annuelles inférieures à 10 millions de dollars), moyennes entreprises (ventes annuelles entre 10 millions et 300 millions de dollars) et grandes entreprises (ventes annuelles supérieures à 300 millions de dollars).

Les grandes entreprises sont quant à elles l'épine dorsale de l'économie canadienne et le moteur de la plupart des exportations et des investissements à l'étranger du Canada. EDC continuera de gérer consciencieusement le compte de chaque grande entreprise cliente; ces clients nous servent d'ancrage sur de nouveaux marchés pour appuyer la croissance des PME. Autrement dit, nous ferons de ces entreprises des partenaires stratégiques et chercherons des occasions d'aider leurs clients, fournisseurs et partenaires, et de concevoir des solutions ciblées qui se distinguent des solutions bancaires ordinaires.

## NOUS DÉMARQUER PAR NOS VALEURS

En élaborant notre Stratégie 2030, nous avons révisé et renforcé les valeurs fondamentales qui guident nos activités :

- La réussite de nos clients est aussi la nôtre.
- Nous faisons preuve d'intégrité, d'éthique, d'authenticité et de transparence.
- Nous investissons dans nos milieux de vie et de travail.
- Nous sommes soucieux des gens et de l'environnement.

Nous mettrons tout en œuvre pour intégrer ces valeurs au cœur de tout ce que nous faisons, y compris dans le présent plan d'entreprise.



**La réussite de nos clients est aussi la nôtre**



**Nous faisons preuve d'intégrité, d'éthique, d'authenticité et de transparence**



**Nous investissons dans nos milieux de vie et de travail**



**Nous sommes soucieux des gens et de l'environnement**

## 3.2 CADRE DES RETOMBÉES D'EDC ET RAPPORT DE 2021

Au fil de nos efforts, il sera important de surveiller et de mesurer nos progrès par rapport aux objectifs de la Stratégie 2030, et c'est à cela que serviront le Cadre des retombées et le rapport connexe. Ces documents permettront en effet à l'organisation de garder à l'esprit les grands objectifs à long terme de sa Stratégie 2030 pour les entreprises canadiennes et le pays en général.

### LE CADRE

Le Cadre des retombées d'EDC porte sur le lien théorique entre ses solutions commerciales et les résultats du Canada. Il se lit de gauche à droite; l'énoncé officiel, dans la boîte bleu foncé en haut, est détaillé par une description des retombées dans les boîtes bleu pâle en dessous. Chacune des quatre cases bleues représente une étape différente de l'énoncé : 1) les activités, 2) les produits, 3) les résultats et enfin 4) les retombées.

EDC offre des solutions commerciales...	... qui stimulent la capacité concurrentielle des entreprises canadiennes à l'international...	... et qui aident à bâtir une économie plus équitable et plus durable...	... ainsi qu'un avenir meilleur pour les Canadiens dans les dix prochaines années.
<p>Combiner capital, atténuation des risques, connaissances sur le commerce et réseau mondial</p> <p>Encadrer les normes de pratiques d'affaires responsables et durables</p> <p>Ouvrir les marchés mondiaux en forgeant des partenariats avec les gouvernements, les entreprises et la société civile</p>	<p>Aider les petites entreprises et les microentreprises à exporter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir les nouveaux exportateurs</li> <li>• Élargir les débouchés à l'exportation</li> </ul> <p>Stimuler le potentiel de croissance des moyennes entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les entreprises à haut potentiel</li> </ul> <p>Établir des partenariats avec de grandes entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la capacité concurrentielle et les chaînes d'approvisionnement futures</li> <li>• Diversifier les marchés, les partenaires et les clients</li> </ul> <p>Faire valoir les principes de responsabilité et d'inclusion pour tous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner les moyens d'agir à tout un éventail d'exportateurs</li> <li>• Promouvoir des modèles d'affaires durables</li> <li>• Répondre à d'éventuelles atteintes aux droits de la personne</li> <li>• Renforcer l'intégrité des entreprises</li> </ul>	<p>Accroître le potentiel pour le commerce et les investissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la croissance des exportations du Canada pour hausser notre part du commerce mondial*</li> <li>• Bonifier le soutien d'EDC au PIB canadien et à l'emploi</li> <li>• Diversifier le commerce</li> </ul> <p>Économie plus équitable et durable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportateurs issus de groupes visés par la diversité et l'inclusion</li> <li>• Économie sobre en carbone et résiliente face aux changements climatiques</li> </ul>	<p>D'ici 2030, le Canada aura regagné sa position de leader du commerce international, améliorant et consolidant ainsi l'avenir économique de tous les Canadiens.</p>

\* Objectif ambitieux d'EDC

## RAPPORT SUR LES RETOMBÉES

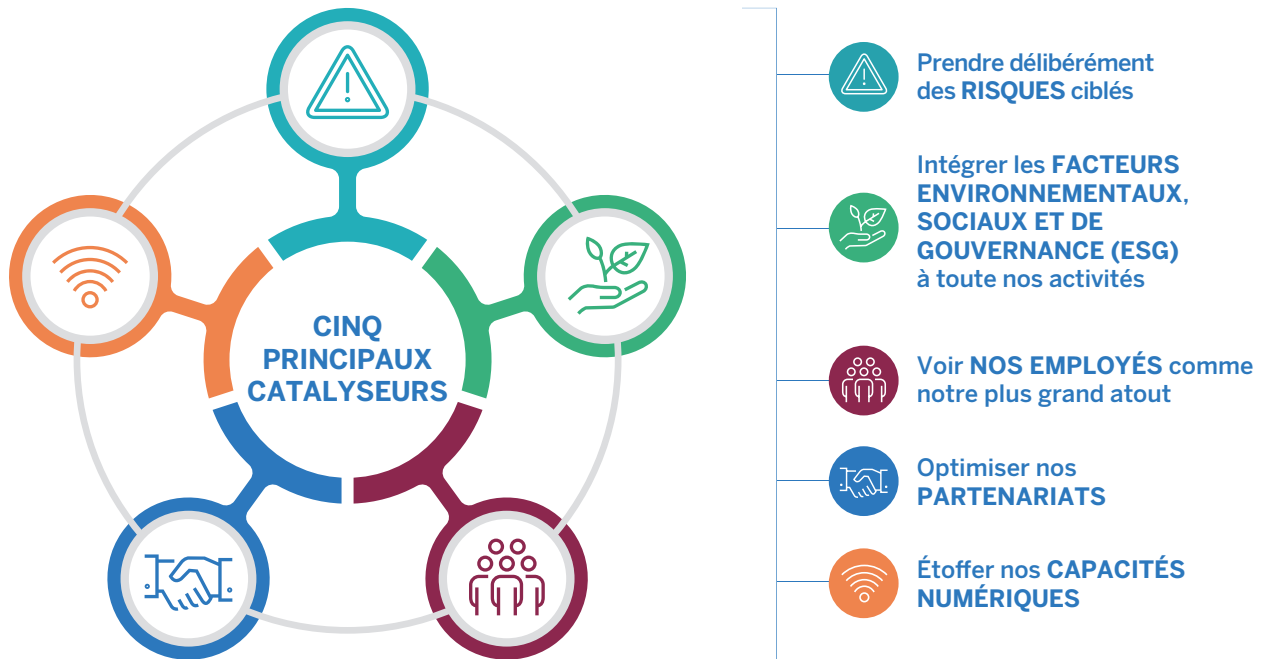
Depuis 18 mois, EDC se donne comme priorité de mesurer les retombées de sa Stratégie 2030, en particulier sur ses clients et le Canada.

### RETOMBÉES SUR LES CLIENTS

Pour développer le commerce canadien et adapter nos solutions aux besoins des moyennes entreprises, nous devons mieux comprendre nos retombées directes sur les clients. Pour ce faire, nous recueillons des récits anecdotiques de nos clients en vue de déterminer, de quantifier et d'évaluer nos retombées de sorte à tirer des conclusions utiles à l'amélioration de nos plans et stratégies futurs.

## 3.3 LES CINQ PRINCIPAUX CATALYSEURS

Dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie 2030, EDC a défini cinq catalyseurs qui la guideront dans sa nouvelle orientation. Ces catalyseurs constituent d'ailleurs les principaux secteurs d'investissement lié à la transformation durant la période de planification.



### 3.3.1 ÉTOFFER NOS CAPACITÉS NUMÉRIQUES

Les nouvelles réalités et les nouveaux défis ayant vu le jour durant la pandémie de COVID-19 ont rendu prioritaire l'amélioration de nos capacités numériques. En 2020, EDC a recueilli les commentaires de clients et de partenaires pour tracer une feuille de route de transformation qui l'aidera à mener à bien sa stratégie à long terme et à mieux servir les entreprises canadiennes durant la relance post-COVID-19. Trois éléments motivent les investissements d'EDC dans le secteur numérique :

- **Orientation client améliorée** – Nous améliorons nos capacités numériques pour répondre aux attentes du marché (clients, partenaires et actionnaire) : paiements numériques faciles, authentification unique simple pour l'ensemble de nos systèmes et accès convivial en ligne aux produits et services qui s'y prêtent.
- **Accès facile et rapide aux données pertinentes** – Nous donnons à nos clients la capacité d'accéder facilement aux renseignements pertinents sur nos produits et services, et nos employés auront aisément accès à des renseignements pertinents pour aider les clients à prendre des décisions éclairées.
- **Retombées plus importantes pour l'économie canadienne** – Nous stabilisons nos plateformes et explorons les méthodes de travail agile pour abrégé le délai de mise en marché de nos produits, et concevons de nouveaux modèles d'affaires pour rejoindre davantage d'entreprises, particulièrement les moyennes entreprises et les entreprises de secteurs particuliers, comme les technologies de pointe.

## FEUILLE DE ROUTE NUMÉRIQUE

En 2020, nous avons amorcé un investissement sur cinq ans pour moderniser les capacités numériques d'EDC. Ce projet se fonde sur cinq piliers.

- **Moderniser notre réseau** : Fournir aux employés un réseau stable et sécuritaire pour qu'ils puissent accéder aux systèmes de n'importe où.
- **Passer à l'infonuagique** : Faire migrer les données stockées sur place vers un nuage pour améliorer la résilience, les capacités et la rapidité du système pour créer de nouvelles applications et améliorer la connectivité avec nos partenaires.
- **Mieux utiliser les données** : Faire en sorte que l'on puisse baser nos décisions et nos analyses sur des données fiables, vérifiées, accessibles et intégrées dans l'ensemble de la Société.
- **Renforcer la cybersécurité** : Améliorer notre capacité à détecter et à parer les cyberattaques pour nous protéger contre elles et leurs conséquences.
- **Développer des applications de pointe** : Fournir des applications de fonctionnement qui favorisent l'atteinte des résultats stratégiques exigés (ex. : croissance des clients du segment des moyennes entreprises).

Les grands axes du plan de modernisation sont répartis en trois étapes : **étape 1**, refaire les fondations pour rattraper le secteur; **étape 2**, mettre les nouvelles fondations au service de la stratégie d'affaires; **étape 3**, développer le potentiel et innover pour maximiser les résultats.

La crise de COVID-19 a mis en lumière l'importance des capacités numériques. La nouvelle normalité sera de plus en plus numérique pour nos clients, employés et partenaires, et nous devons être prêts à évoluer dans cet environnement pour servir plus d'entreprises canadiennes et interagir avec nos partenaires. Au fil de l'amélioration de notre infrastructure, de nos systèmes et de nos applications pour atteindre nos objectifs stratégiques, nous continuerons d'apprendre et de nous adapter (ex. : la coexistence de multiples systèmes interdépendants qui appuie des entreprises de moindre envergure complique et ralentit le fonctionnement et coûte cher à moderniser) et resterons prudents quant à nos choix d'investissements, à l'ordre des projets et au rythme de la transformation.

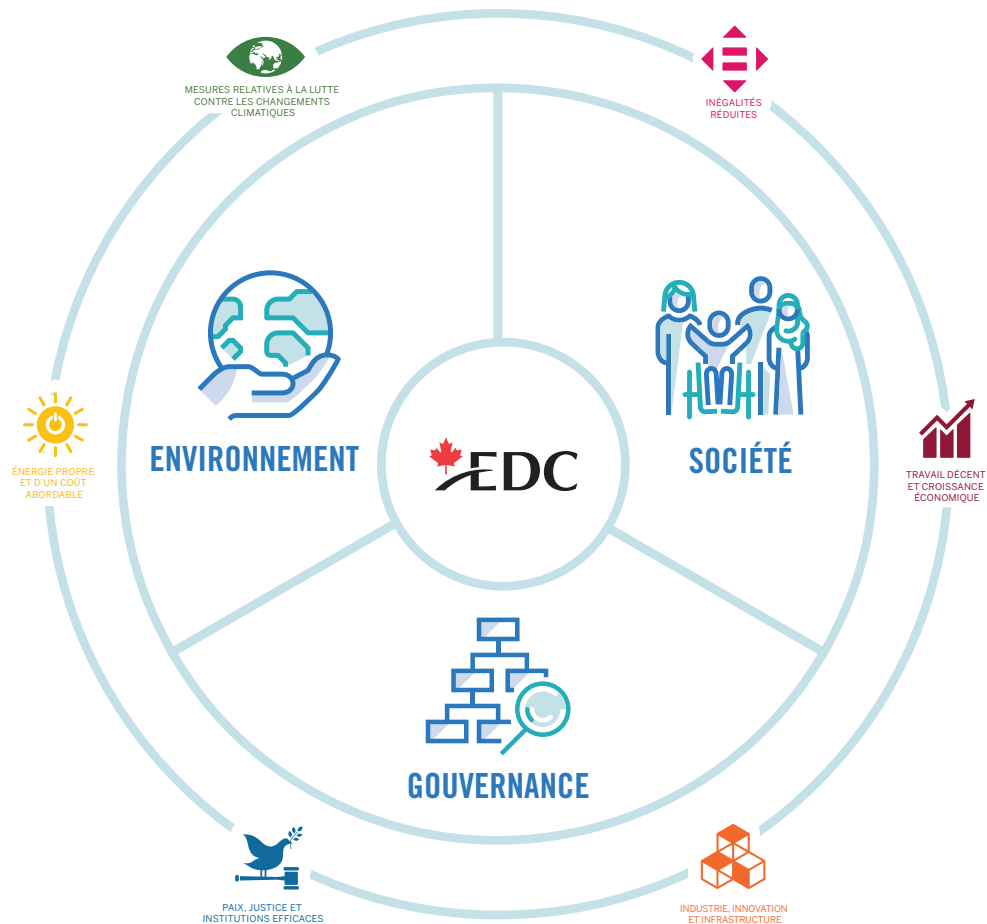
### 3.3.2 INTÉGRER LES FACTEURS ESG À TOUTES NOS ACTIVITÉS

Les principes ESG sont fondamentaux dans la Stratégie 2030, qui nous appelle à nous démarquer par nos valeurs et à intégrer ces principes à toutes nos activités.

Notre approche vise quatre objectifs :

1. Intégrer les principes ESG à notre système d'exploitation de base, c'est-à-dire à tous les aspects de nos produits, du personnel, de la communication et des rapports.
2. Aider nos clients à comprendre comment ces principes peuvent favoriser leur croissance et leur évolution.
3. Jouer un rôle de leader parmi les organismes de crédit à l'exportation et d'influenceur auprès des institutions financières.
4. Bâtir un portefeuille d'avenir en implantant d'excellents principes ESG dans tous nos produits.

Cette dernière année, nous avons fait d'importants progrès dans l'intégration de valeurs, de principes et de méthodes ESG dans l'ensemble de l'organisation en vue de soutenir les entreprises canadiennes.



Le tableau ci-dessous résume les progrès accomplis cette année.

Environnement	Société	Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement à atteindre la carboneutralité d'ici 2050</li> <li>Cibles basées sur la science pour les secteurs du transport aérien et de l'exploitation du pétrole et du gaz naturel en amont</li> <li>Publication d'un quatrième Rapport de divulgation liée au climat</li> <li>Lancement de la Garantie de financement durable EDC-BMO<sup>2</sup></li> <li>Ralliement à l'Alliance : Énergiser au-delà du charbon, au Partnership for Carbon Accounting Financials, et au groupe de travail sur le climat de l'Union de Berne</li> <li>Commencement d'un projet pilote sur des services consultatifs ESG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de la mise en œuvre du Cadre d'influence et de réparation</li> <li>Publication d'un rapport de divulgation liée aux droits de la personne</li> <li>Lancement du Cadre d'obligations durables<sup>3</sup>, qui englobe les obligations sociales et de transition</li> <li>Ralliement au Financial Institutions Practitioners Circle de Shift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création du poste de chef du développement durable, lequel est soutenu par trois vice-présidents consacrés aux questions ESG</li> <li>Prolongation du temps réservé aux questions ESG dans les réunions du Conseil d'administration et du Comité de direction</li> <li>Examen du Conseil consultatif sur les questions ESG et accueil de cinq nouveaux membres</li> <li>Examen des politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux</li> <li>Évaluation de l'importance relative des questions ESG</li> <li>Renforcement du Programme des crimes financiers</li> <li>Ralliement à la Business Ethics Leadership Alliance</li> </ul>

2 <https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous/salle-de-presse/edc-et-bmo-annoncent-des-solutions-de-financement-durable.html>

3 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/non-premium/sustainable-bond-framework.pdf>

## VISION PROSPECTIVE

Pour atteindre les objectifs sous-tendant notre approche ESG, nous poursuivrons les efforts déployés dans ce domaine, à savoir :

- intégrer les facteurs ESG à l'ensemble de la Société;
- soutenir les clients afin que les facteurs ESG leur confèrent un avantage concurrentiel à l'international (en sensibilisant les petites entreprises, en aidant les moyennes entreprises à étoffer leurs capacités ESG et en veillant à ce que les grandes entreprises clientes respectent les normes internationales en la matière);
- créer des produits et services tenant compte du volet ESG et accroître le capital offert pour faciliter la transition climatique;
- user de notre influence pour inspirer des actions de ce genre chez nos pairs.

## GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX : NOTRE APPROCHE

Notre gestion du risque est régie par nos politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux, lesquelles s'alignent sur les cadres internationaux, dont les Approches communes de l'OCDE, les Principes de l'Équateur, les recommandations du Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC), les *Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* et les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.

Voici nos politiques :

- Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux
- Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale
- Politique sur les changements climatiques
- Politique sur les droits de la personne
- Politique sur la transparence et la divulgation

En 2021, nous avons commencé une révision de nos politiques, que nous revoyons tous les trois ans, pour nous assurer qu'elles sont alignées sur les pratiques exemplaires tout en tenant compte des attentes des parties prenantes et d'un large éventail de perspectives.

Nous comptons publier au premier trimestre de 2023 les politiques révisées, en plus d'un document de réponse public résumant les commentaires entendus et les modifications apportées en conséquence.

## PARTENARIATS ESG

EDC entend travailler avec ses partenaires pour faire progresser les dossiers ESG mondiaux qui touchent les entreprises, l'économie et la société en général. Depuis de nombreuses années, elle s'est investie activement dans le groupe de spécialistes de l'environnement et des enjeux sociaux de l'OCDE et les groupes de travail de l'Association des Principes de l'Équateur pour s'attaquer à différents enjeux tels que les changements climatiques et les atteintes aux droits de la personne. Pour connaître la liste des groupes, des accords internationaux et des normes auxquels EDC adhère, veuillez consulter notre site Web<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous/esg/accords-adhesions.html>



En 2021, EDC s'est aussi jointe aux groupes suivants :

- Alliance : Énergiser au-delà du charbon – Coalition de gouvernements nationaux et infranationaux, d'entreprises et d'organisations cherchant à faire avancer la transition de la production d'électricité au moyen de centrales au charbon vers une énergie propre.
- Partenariat pour la comptabilité financière du carbone – Partenariat piloté par l'industrie pour faciliter la transparence et la responsabilisation au sein du secteur financier vis-à-vis de l'Accord de Paris.
- Financial Institutions Practitioners Circle de Shift – Lieu de rencontre des chefs de file du monde de la finance pour discuter des défis liés aux droits de la personne et élaborer des solutions novatrices adaptées aux réalités de chacun.
- Groupe de travail sur le climat de l'Union de Berne – Nouveau comité d'avant-garde qui constitue une occasion pour EDC de faire preuve de leadership et de mettre à profit son expertise en faisant la promotion de pratiques communes auprès de ses homologues les plus proches. La Société, qui a été invitée à en assurer la présidence, contribue à la définition de la mission et oriente le travail du groupe en 2022.
- Business Ethics Leadership Alliance – Organisation de renommée mondiale comptant plus de 300 grandes entreprises qui mettent en commun leurs pratiques exemplaires en matière de gouvernance, de gestion du risque, de conformité et d'éthique.

EDC a réaffirmé son appui des dix principes du Pacte mondial de l'ONU en ce qui a trait aux droits de la personne, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption dans une lettre de sa chef de la direction, lettre qui, avec notre Rapport annuel intégré 2020, constitue notre première communication sur les progrès.

## DROITS DE LA PERSONNE

La Politique sur les droits de la personne d'EDC énonce les principes et les engagements qui guident notre approche relativement au respect des droits de la personne dans le cadre des affaires que nous soutenons. Elle s'harmonise aux principes directeurs des Nations Unies, aux attentes du gouvernement du Canada et à des lignes directrices reconnues à l'échelle internationale en matière de conduite responsable des affaires.

En 2021, dans le cadre de l'examen global de nos politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux, nous avons amorcé une révision de notre Politique sur les droits de la personne pour assurer sa pertinence malgré l'évolution rapide et complexe de l'écosystème. À cet effet, nous avons effectué une évaluation comparative de nos homologues et consulté nos parties prenantes, notre personnel, le Conseil d'administration, le secteur et la société civile. Nous avons aussi aligné notre examen sur l'Énoncé des priorités et des responsabilités de 2021, qui encourageait EDC à maintenir ses normes élevées de conduite responsable des affaires dans le milieu commercial et de divulguer davantage ses résultats. Nous comptons publier au premier trimestre de 2023 les politiques révisées, en plus d'un document de réponse public résumant les commentaires entendus et les modifications apportées en conséquence.

En 2022, nous avons en outre publié notre deuxième<sup>5</sup> rapport autonome de divulgation à ce sujet. Nous continuerons d'aligner nos politiques sur les Principes directeurs des Nations Unies sur la divulgation et notre stratégie de conduite responsable des affaires.

D'ici deux ans, nous :

- terminerons l'examen de la Politique sur les droits de la personne et y ajouterons des engagements;
- intégrerons notre approche d'influence et de réparation tout en voyant à l'améliorer;
- mettrons au point une stratégie sur trois à cinq ans pour définir nos priorités en matière de droits de la personne.

## SOUTIEN À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Notre approche relative à la question du climat est régie par la Politique sur les changements climatiques, qui établit les principes et les engagements guidant EDC quant aux risques et aux possibilités.

En 2021, nous avons révisé notre Politique sur les changements climatiques, notamment en effectuant une évaluation comparative de nos homologues et en consultant nos parties prenantes de tout l'écosystème commercial. Nous comptons publier au premier trimestre de 2023 les politiques révisées, en plus d'un document de réponse public résumant les commentaires entendus et les modifications apportées en conséquence.

---

<sup>5</sup> <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/corporate/corporate-reports/annual-reports/edc-2021-human-rights.pdf>

En juillet 2021, EDC est devenu le premier organisme de crédit à l'exportation à s'engager à atteindre la carboneutralité d'ici 2050, suivant le gouvernement du Canada et l'Accord de Paris. En 2022, elle a détaillé son plan pour y parvenir :

- Cibles provisoires (basées sur la science) pour la gestion de nos portefeuilles de financement aux secteurs du transport aérien et de l'exploitation du pétrole et du gaz naturel en amont. Ces cibles permettront à EDC de collaborer avec les clients dans leur transition visant à éliminer une grande partie de leurs émissions.
- Approche en matière de financement durable et ses sous-objectifs : Ces cibles auront une incidence sur les clients, la société et l'environnement, tout en assurant la mesure, la transparence, la rigueur méthodologique et la conformité aux normes internationales et à celles de notre actionnaire. Nous continuons de faire évoluer notre stratégie climatique selon les pratiques exemplaires et la science de pointe au fil du développement de notre capacité et de notre expertise.

Pour réaliser notre objectif de carboneutralité, il faudra trouver un équilibre entre les engagements à court et à long terme et apporter des changements d'ordre structurel :

- Déterminer quels secteurs et quels clients produisent beaucoup d'émissions pour savoir où concentrer nos efforts de décarbonation.
- En 2022, surpasser la cible précédente de réduction de notre exposition au carbone (40 %), la faire passer à 45 % par rapport aux valeurs de base de 2018, et l'aligner sur l'objectif de carboneutralité cette réduction des émissions financées, en particulier pour les secteurs à forte intensité de carbone.
- Augmenter notre soutien des secteurs et des activités indispensables à l'atteinte de la carboneutralité (ex. : carburants renouvelables ou de rechange, technologies propres), et faciliter l'innovation et le développement durable (ex. : futures obligations durables) dans tous les secteurs.

Quant à EDC, elle poursuit ses efforts visant à réduire ses propres émissions jusqu'à l'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050. Quoiqu'elle mesure et divulgue ses émissions de gaz à effet de serre (GES) depuis de nombreuses années, EDC reconnaît qu'il y a place à l'amélioration vu l'évolution des normes industrielles, notamment le Protocole des GES pour ce qui est de mesurer les émissions, et la Science-Based Targets Initiative pour l'établissement de cibles intermédiaires basées sur la science. En 2022, nous avons renforcé notre capacité et nos ressources pour nous assurer de progresser à cet égard. La stratégie et le plan d'EDC pour devenir carboneutre seront présentés au Conseil d'administration en automne, et une fois le tout en marche, nous ferons état des progrès.

Les rapports liés au climat font partie des efforts de transparence opérationnelle d'EDC. Dans son Énoncé des priorités et des responsabilités de 2021, le gouvernement du Canada a salué l'initiative d'EDC d'adhérer et de se conformer aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) depuis 2018 et a encouragé la Société à poursuivre en ce sens.

Nous continuons à aider nos clients à négocier le virage vers une économie sobre en carbone.

En 2022, nous avons annoncé la conclusion d'un accord avec BMO Groupe Financier visant à offrir des solutions de financement durable aux moyennes et grandes entreprises exportatrices canadiennes, afin de les aider à passer d'activités à fortes émissions de carbone à des activités pouvant éliminer ou réduire considérablement les émissions. Le programme fournira le financement initial d'un milliard de dollars au cours des trois prochaines années pour soutenir des initiatives durables, dont l'hydrogène, les infrastructures renouvelables et la modernisation des réseaux dans neuf secteurs à forte intensité de carbone. Pendant la période de planification, nous élargirons la portée du programme pour que d'autres institutions financières soutiennent encore plus d'entreprises dans leur transition carboneutre.

Nous avons aussi publié un nouveau Cadre d'obligations durables<sup>6</sup> (qui a fait l'objet d'un examen indépendant par Sustainalytics) en vue de soutenir davantage les projets qui créeraient un monde plus équitable et plus durable. En plus des obligations vertes, EDC émettra des obligations sociales, durables et de transition. Les obligations vertes demeurent un élément important du nouveau cadre, mais EDC a augmenté les ressources allouées à la lutte contre les changements climatiques en ajoutant des produits de transition spécialement conçus pour faciliter la transition.

En 2021, EDC a aussi fourni 84,9 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 résilientes aux changements climatiques dans les pays en développement.

---

6 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/non-premium/sustainable-bond-framework.pdf>

Enfin, EDC a poursuivi l'intégration des exigences revues des Principes de l'Équateur 4 en matière de divulgation et de l'exigence voulant que les institutions financières qui adhèrent à ces principes tiennent compte de critères donnés relativement aux risques climatiques physiques et de transition.

Voici quelques projets prévus pour 2022 à 2024 :

- Publier une version révisée de la Politique sur les changements climatiques.
- Publier le rapport 2021 sur les retombées des obligations vertes.
- Divulguer les émissions de GES financées dans notre portefeuille selon notre engagement de carboneutralité.
- Poursuivre les projets en cours de réduction des émissions de GES.
- Élaborer une stratégie en matière de produits ESG qui illustre la volonté d'EDC d'étoffer sa gamme de produits axée sur les facteurs ESG.

## GRAND ACTEUR FINANCIER DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES PROPRES AU CANADA

En partenariat avec le secteur privé et plusieurs ministères, organismes gouvernementaux et sociétés d'État, EDC est fière de compter parmi les plus importants fournisseurs de solutions financières pour les entreprises canadiennes de technologies propres. Après avoir fait des technologies propres une priorité en 2012, EDC a facilité des occasions d'exportation, d'investissement et de commerce des technologies propres d'une valeur de plus de 20 milliards de dollars. En 2021, elle a appuyé 324 sociétés de technologies propres (augmentation de 13 % par rapport à 2020), ce qui a facilité des activités générant des retombées positives pour l'environnement ou à faible émission de carbone d'une valeur de plus de 6,3 milliards de dollars, ce qui représente une hausse de 41 % par rapport à 2020. Pour 2022, la Société s'est donné pour objectif de faciliter 8,9 milliards de dollars en activités dans le secteur des technologies propres, et prévoit avoir servi plus de 356 clients. De plus, en 2022, elle a dévoilé son cadre d'obligations durables. Pour la suite, EDC continuera de se concentrer sur l'appui qu'elle peut apporter aux sociétés canadiennes de technologies propres et aux entreprises à faible émission de carbone. Grâce à l'élaboration de son cadre de financement durable, EDC aidera également les plus grands émetteurs à faire la transition vers la carboneutralité. En plus du soutien qu'elle offre par l'entremise du Compte de la Société, EDC finance l'enveloppe du Compte du Canada destinée aux technologies propres et établie par le gouvernement du Canada pour appuyer les jeunes entreprises de technologies propres ayant besoin d'un fort apport en capital.

## INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES

Nous continuons de soutenir les efforts du Canada et des autres grandes nations commerçantes pour lutter contre la corruption et nous conformer à la *Recommandation sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public* de 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. EDC a procédé en 2021 à l'examen et à la mise à jour de son Code, enrichissant notamment les sections concernant la diversité et l'inclusion, la cybersécurité et la gestion des risques liés aux tierces parties. Elle a également adopté une nouvelle Norme en matière de conflits d'intérêts, qui aide les employés à éviter et à atténuer les risques de conflits d'intérêts entre leurs affaires personnelles et professionnelles et leur apprend comment gérer des conflits organisationnels au nom d'EDC.

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.

Un objectif essentiel de notre stratégie ESG est de renforcer la responsabilisation et l'intégrité à l'échelle de l'organisation et des entreprises clientes. Cela comprend de la formation enseignant aux employés de première ligne à discuter avec les clients de pratiques durables et responsables. Nous continuons d'utiliser notre 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. En présence d'indicateurs de risque exigeant un contrôle préalable accru, notre équipe envisage des mesures d'atténuation du risque. De plus, nous continuons d'instruire nos clients sur l'importance de mettre en place de bonnes pratiques ESG.

### 3.3.3. PRENDRE DÉLIBÉRÉMENT DES RISQUES CIBLÉS

Le succès durable et à long terme des clients d'EDC repose sur notre connaissance du commerce international et notre capacité à assumer et à gérer des risques financiers et non financiers. Cette approche bien définie du risque nous aide à trouver l'équilibre entre servir les intérêts des clients et instaurer un avenir économique durable pour *toute* la population tout en restant fidèles aux principes du commerce responsable.

Nous améliorons continuellement nos pratiques de gestion des risques à la lumière de notre modèle de maturité de la gestion des risques, qui mesure les progrès réalisés en fonction de six caractéristiques de risque. De plus, notre taxonomie du risque – soit un ensemble complet de catégories qui établit, définit et classe les risques – nous permet de repérer, de classer et de déclarer les risques de façon uniforme. Cette taxonomie fait en sorte que nous tenons compte de tous les types de risques de nos transactions et que les données y afférentes sont regroupées de manière à en donner une vue d'ensemble dans un langage commun.

Les cadres supérieurs vérifient la taxonomie du risque chaque année. En voici les trois types de risque :

1. Risque financier : Risque lié à nos activités de financement ou productrices de revenus.
2. Risque stratégique : Risque découlant d'objectifs de stratégies d'affaires inefficaces ou mal appliquées, ou d'une réponse trop lente aux changements du contexte commercial.
3. Risque opérationnel : Risques de pertes directes ou indirectes découlant d'un défaut attribuable à nos employés, processus ou systèmes, ou à des événements externes.

Les cadres supérieurs évaluent les profils de risque stratégique et opérationnel. Les risques stratégiques et opérationnels prioritaires sont établis selon le niveau de risque résiduel en vue de réaliser les objectifs et les priorités d'EDC.

Nous surveillons les risques financiers associés à nos services financiers et à nos activités générant des revenus en fonction de leurs répercussions sur certains portefeuilles, les types de concentration, les groupes de produits et l'ensemble de la Société.

EDC intègre à ses activités de solides pratiques de gestion des risques, mais fait aussi du risque une pièce maîtresse de sa Stratégie 2030 et de sa proposition de valeur. C'est pourquoi au début de la mise en œuvre de sa stratégie, elle a élargi son appétit pour le risque de manière à créer de la valeur et à s'investir valablement pour chaque segment de clientèle. Au fil de l'évolution des services offerts à chaque segment, notre appétit pour le risque et nos pratiques rigoureuses de gestion des risques nous serviront de leviers pour réaliser tout le potentiel des entreprises canadiennes à l'étranger.

### 3.3.4 NOS EMPLOYÉS, NOTRE PLUS GRAND ATOUT

La réussite de notre stratégie d'affaires dépend de notre ressource la plus précieuse : nos employés. Notre stratégie d'affaires trace la voie du changement, mais ce sont nos employés qui sont à la barre du changement, et c'est leur grande compétence, leur passion et leur motivation qui rendent l'expérience client exceptionnelle. Vu la conjoncture économique mondiale et la réalité post-pandémique, le marché de l'emploi du Canada et les attentes de la main-d'œuvre changent rapidement. EDC suit cette évolution en anticipant les besoins des entreprises et les tendances, et en accordant la priorité aux éléments nécessaires pour attirer, recruter, développer, enhardir et fidéliser une main-d'œuvre compétente et diversifiée.

## L'AVENIR DU TRAVAIL

Les conséquences de la pandémie de COVID-19 continueront de changer la façon dont nous vivons, travaillons et nous divertissons, et ce, pendant de nombreuses années. Alors que la reprise économique gagne en vigueur à l'échelle planétaire et que se dessine l'avenir postpandémie, EDC continuera de veiller à la sécurité et au bien-être de tous ses employés.

La pandémie nous a obligés à réfléchir à l'identité de l'organisation, à l'orientation de notre développement et à l'avenir du travail à EDC au fil de la relance.

Notre vision générale de l'« avenir du travail » à EDC consiste essentiellement à répondre aux besoins des clients tout en laissant les employés choisir leurs méthodes et leur lieu de travail. Afin de tenir compte des conséquences sur nos activités, les clients, les employés et les locaux tout en maintenant notre orientation client, en instaurant une main-d'œuvre gagnante et en dynamisant nos activités, nous avons mis en place des « carrefours communautaires », qui servent de modèle quant à notre façon de travailler. Ces carrefours sont indispensables aux activités ciblées qui stimulent le commerce et consolident la culture d'EDC. En plus d'un carrefour principal, il y en a six autres au Canada, soit à Vancouver, Calgary, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax.

## INCLUSION, DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ

Les équipes diversifiées et inclusives d'EDC lui permettent de mieux servir ses clients et d'élargir la portée de ses effets positifs dans la société canadienne. Lorsque nos employés sentent qu'ils sont à leur place et qu'ils ont toutes les chances de réussir (peu importe leur genre, leur race, leur origine ethnique, leur orientation sexuelle, leurs capacités ou leur expérience), ils sont plus susceptibles d'atteindre tout leur potentiel et de contribuer au changement, au profit de nos clients, de nos collectivités et de notre économie.

Plusieurs projets sont en cours pour améliorer les processus, systèmes et structures de base des RH qui jouent directement sur l'expérience des employés, afin d'augmenter la transparence et l'équité dans toute l'organisation.

Nos dix groupes de ressources pour les employés, chacun chapeauté par un dirigeant-parrain ou une dirigeante-marraine, jouent un rôle primordial à cet égard par leurs projets et événements. Pour accélérer l'instauration d'un milieu de travail sain, inclusif et sûr, notre formation obligatoire sur les cinq comportements essentiels, qui explique des normes de base sur les interactions interpersonnelles, est intégrée dans tous nos programmes de perfectionnement en cours.

Nous sommes résolus à offrir une expérience accessible et inclusive à nos employés et à nos clients, y compris aux personnes handicapées. En application de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, nous publierons notre plan d'accessibilité triennal d'ici le 31 décembre 2022. Ce plan décrira les mesures prises pour détecter, prévenir et éliminer proactivement les obstacles à l'accessibilité pour les personnes handicapées en fonction des sept volets prioritaires établis dans cette loi.

Par ailleurs, l'amélioration de notre bilinguisme est une priorité, surtout dans les échelons de direction. Des initiatives sont aussi en cours pour faire évoluer les mentalités des employés et accroître leur compréhension – et leur respect – des langues officielles. Nous encourageons l'utilisation quotidienne du français et de l'anglais pour nous assurer que les employés peuvent travailler et interagir dans la langue de leur choix.

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

Nous nous faisons un point d'honneur d'offrir à nos employés un milieu de travail axé sur leur santé et leur bien-être. À cette fin, notre programme de bien-être inclusif, qui porte sur la santé mentale, physique, sociale et financière, met à la disposition des employés des outils et des ressources pour les aider à maintenir de saines habitudes de vie au travail comme à la maison. Les leaders sont tous encouragés à soutenir les employés en ce sens, et nous nous préoccupons toujours de la santé mentale au travail, tout spécialement en offrant des formations aux leaders et aux employés. Ces programmes soutiennent la santé et le bien-être des employés et aident EDC à demeurer l'un des meilleurs milieux de travail au Canada. En 2022, EDC a reçu le prix « Lifeworks Award for Excellence for Financial, Physical & Mental Wellness » lors du gala Canadian HR Awards.

### 3.3.5 OPTIMISER NOS PARTENARIATS

Les partenariats constituent l'un des cinq principaux catalyseurs de notre Stratégie 2030, conçue pour stimuler le commerce canadien. En 2016, EDC a investi dans une stratégie de partenariat définie pour élargir la portée de son réseau de distribution et de renseignement de même que sa capacité à innover. La pandémie de COVID-19 a souligné l'importance de partenariats solides et de la collaboration au sein du secteur financier canadien (ministères fédéraux et provinciaux, groupes de parties prenantes, entreprises canadiennes).

Nous avons noué des partenariats étroits dans de nombreux secteurs, et chaque type joue un rôle dans l'amélioration du commerce. Nos partenaires nous relaient des renseignements sur les marchés et des commentaires qui nous permettent d'adapter nos produits et services afin de réduire les obstacles et la complexité du commerce et de mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

Dorénavant, nous investirons dans ce qui génère les plus grandes retombées relativement à notre Stratégie 2030, comme nos partenariats et les canaux numériques destinés à rejoindre plus de petites et micro entreprises, surtout celles en forte croissance. Nous continuerons aussi d'investir dans notre stratégie de commerce inclusif (décrite à la section 3.3) pour rejoindre plus de groupes sous-représentés, uniformiser les règles du jeu et réaliser nos objectifs ESG (décrits à la section 3.2.2).

#### **PARTENARIAT AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES**

Nous entretenons des partenariats de longue date avec des institutions financières canadiennes qui facilitent considérablement la distribution de nos solutions financières de base sur le marché, notamment nos solutions de fonds de roulement et d'assurance. Enfin, guidés par les leçons tirées au long de la pandémie, nous avons revu nos partenariats et continuons à investir dans nos partenaires, les segments et nos capacités en collaborant avec les institutions financières pour les aider à offrir des solutions adaptées aux divers segments, le tout en simplifiant et bonifiant nos programmes de garanties.

Nous continuons de tisser des partenariats avec des institutions financières et des acteurs régionaux majeurs pour nous tailler une plus grande place sur le marché tout en étudiant les possibilités à l'international, auprès des coopératives d'épargne et de crédit et dans le milieu de la technologie financière. Nos partenaires doivent démontrer l'admissibilité des clients aux solutions financières d'EDC (de base ou de portefeuille) en ce qu'ils remplissent les exigences du contrôle préalable des risques liés ou non au crédit. Cependant, nous comptons bien améliorer nos services aux entreprises moyennant des procédés plus simples, plus accessibles et plus directs et des produits qui répondent mieux aux besoins des clients finaux.

#### **PARTENARIAT AVEC LES COURTIERS**

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 jouent un rôle charnière dans la réalisation de cet objectif et, par conséquent, nous mettrons l'accent sur ce qui suit :

- Bonifier notre proposition de valeur aux courtiers et aux clients.
- Simplifier notre fonctionnement et accroître notre capacité pour les affaires nouvelles.
- Tirer parti des commentaires des courtiers pour cibler les projets importants qui améliorent la pertinence et l'expérience.
- Fournir de nouveaux outils de vente et de la formation aux courtiers selon les besoins.

Au long de la période de planification, nous développerons nos relations avec les courtiers et en nouerons de nouvelles.

#### **PARTENARIATS D'AFFAIRES**

Nous cherchons à établir des partenariats d'affaires stratégiques avec diverses organisations axées sur l'exportation afin de soutenir les entreprises dans leur parcours d'exportation et maximiser les retombées pour le commerce canadien. Notamment, l'équipe des alliances gouvernementales, composée de partenaires fédéraux et d'autres sociétés d'État, travaille à faire progresser le mandat commercial et le programme de relance économique commerciale du Canada, ainsi qu'à fournir des services intégrés et à accélérer les retombées pour les entreprises canadiennes. Quant aux partenariats avec le secteur privé et des associations, ils s'inscrivent dans des stratégies visant à rendre le commerce plus accessible pour les entreprises canadiennes, en rejoignant les exportateurs là où ils se trouvent grâce aux réseaux de distribution numériques.

Notre collaboration avec des partenaires gouvernementaux – le Fonds de solidarité FTQ, MaRS Discovery, Google Canada et Startup Canada – nous aide à élargir notre rayonnement, à rejoindre un plus grand nombre d'entreprises canadiennes et à mettre en place des capacités et des solutions qui mettent à profit notre écosystème de partenariat.

EDC compte en outre nouer des partenariats avec des institutions bien établies avec lesquelles ses clients travaillent déjà, comme Shopify. Partenaire stratégique de plus en plus important, Shopify est ouverte à l'idée de collaborer pour certaines relations d'affaires et occasions de réseautage. Comme il compte de nombreuses entreprises canadiennes dans ses relations, ce partenariat stratégique nous permettra d'envisager de nouvelles occasions commerciales dans l'avenir.

Nous continuerons d'approfondir nos alliances existantes et d'explorer les occasions de concevoir des solutions conjointes et collaboratives avec des partenaires financiers et non financiers pour soutenir davantage d'entreprises canadiennes, particulièrement les PME. Pour maximiser les retombées, nous maintiendrons une approche ciblée et intégrée permettant de promouvoir les occasions au sein de nos secteurs hautement prioritaires ainsi que dans les segments de marché micro, petit et moyen.

## **PARTENARIATS AVEC ÉQUIPE CANADA**

Dans le cadre de notre engagement de faire progresser le commerce canadien au sein d'une « Équipe Canada », nous avons établi des alliances stratégiques avec des partenaires fédéraux et d'autres sociétés d'État importantes dans l'écosystème commercial, grâce auxquelles nous pouvons tirer parti des capacités de chacun. Nous chercherons à renforcer ces alliances afin d'accroître la collaboration et de mieux servir les exportateurs canadiens.

À l'appui d'un modèle collaboratif, diversifié et intergouvernemental de soutien pour les entreprises, l'initiative fédérale de la Relance des entreprises, de l'économie et du commerce (Équipe REEC), présidée par EDC, a été mise sur pied afin d'accroître la collaboration et l'innovation au sein du portefeuille de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, en mettant l'accent sur la réalisation d'une solide relance économique et d'une croissance à long terme inclusive.

L'Équipe REEC a trois grands projets en cours :

- développer l'infrastructure-cadre du projet intergouvernemental, à commencer pour les débouchés d'exportation en Asie et en Afrique occidentale;
- instaurer un fonctionnement à guichet unique pour améliorer l'expérience client en amplifiant la portée des outils en place, en intégrant le contenu des partenaires et en faisant mieux connaître les solutions numériques des partenaires;
- établir les processus de promotion des accords de libre-échange en vue de mettre en place un carrefour numérique qui guidera les clients dans l'écosystème de ces accords.

## **CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)**

La collaboration entre EDC et la Corporation commerciale canadienne (CCC) permet à chaque organisation de mettre à profit l'expertise de l'autre afin de déceler des occasions commerciales pour les exportateurs canadiens. La CCC poursuit ses travaux avec EDC afin de cibler les marchés étrangers les plus réceptifs aux occasions d'approvisionnement intergouvernementales. Pendant le reste de l'année 2022 et le début de 2023, les deux institutions élaboreront une stratégie commerciale et de repérage des marchés plus ciblée et plus collaborative pour aider les exportateurs canadiens à saisir des débouchés à l'étranger.

## **FINANCEMENT AGRICOLE CANADA (FAC)**

Nous voyons toujours à renforcer notre collaboration avec Financement agricole Canada (FAC) en échangeant nos connaissances et nos expertises et en mettant en œuvre des stratégies régionales visant à dynamiser la communication de première ligne et la compréhension de nos offres respectives. Nous continuerons d'ailleurs à consulter FAC quant à la recherche et à l'exploration dans les domaines qui appuient les entreprises d'agroalimentaire et d'agriculture industrielle tout au long de leur parcours de croissance et de la reprise post-pandémique.

## BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC)

Notre alliance avec la Banque de développement du Canada (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.

Dans le cadre des efforts de relance post-pandémique, BDC et EDC se sont appuyées sur les programmes d'aide gouvernementaux sous la forme du Programme de crédit aux entreprises – BDC, du Programme de crédit aux entreprises – EDC, et du Programme de crédit pour les secteurs très touchés. Nous avons aussi fait l'examen de nos produits financiers conjoints en 2021 en réponse aux bouleversements ayant secoué l'économie, et il en est ressorti que la COVID-19 a changé les besoins des exportateurs et que d'autres solutions financières similaires répondent mieux à la demande du marché.

Notre collaboration régulière avec BDC permet à nos équipes de mieux communiquer et coordonner leurs efforts pour conseiller les clients et travailler avec nos institutions financières partenaires. Afin de veiller à ce que nos produits et nos services répondent aux besoins du marché, nous continuons d'innover et d'adapter nos programmes de sorte à les rendre plus accessibles et plus pertinents pour les entreprises canadiennes.

## PARTENARIATS DE COMMERCE INCLUSIF

Un des piliers fondamentaux de la stratégie de commerce inclusif, décrit en détail dans le présent Plan (section 3.3), est la collaboration et l'établissement de partenariats avec des organisations de confiance qui soutiennent le développement économique et l'essor des entreprises canadiennes issues de la diversité. Nous incorporons d'ailleurs la stratégie de commerce inclusif à notre écosystème commercial pour co-crée des solutions d'affaires utiles et accessibles aux entreprises canadiennes négligées. La collaboration et les partenariats sont indispensables pour éliminer les obstacles, combler les fossés du marché et nous assurer que nos produits et services sont connus, adéquats et accessibles. En collaborant avec l'écosystème tout entier, nous aspirons à égaliser les chances pour permettre à plus d'entreprises canadiennes détenues et dirigées par des femmes, des Autochtones, des Noirs, des personnes racisées, des personnes handicapées ou des membres de la communauté 2SLGBTQ+ à réussir sur les marchés mondiaux.

- Approfondir notre collaboration avec nos partenaires stratégiques et nos institutions financières partenaires dont les objectifs d'affaires sont semblables aux nôtres pour assurer l'accessibilité de nos solutions financières aux entrepreneurs en quête d'équité.
- Activer des cohortes de micro entreprises détenues par des femmes appartenant à la diversité à l'aide du programme Coralus-EDC « Se lancer à l'étranger » de 12 mois pour appuyer la croissance de leurs exportations, programme créé et exécuté en collaboration avec des partenaires de l'écosystème pour fournir de l'aide en affaires (Coralus, anciennement appelé « SheEO »); des connaissances commerciales et du mentorat (Forum pour la formation en commerce international); et des recommandations pour le programme de financement de CanExport (Service des délégués commerciaux).
- Établir des partenariats pour fournir des ateliers de connaissance de l'exportation aux consultants pour entreprises canadiennes détenues par des femmes (semaine de l'exportation d'Organisations d'entreprises de femmes du Canada) et aux institutions financières autochtones (Association nationale des sociétés autochtones de financement) pour développer leurs capacités commerciales au sein de l'écosystème et multiplier les offres accessibles aux entreprises détenues par des femmes ou des Autochtones.
- Communiquer et nouer des partenariats avec des organisations de tout l'écosystème canadien pour offrir des ateliers de connaissance de l'exportation à un grand nombre de propriétaires d'entreprises appartenant à un groupe en quête d'équité (entre autres : Une coche plus haut, Cando, BEBC, BBABC, Groupe 3737, Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada, Conseil canadien pour le commerce autochtone, WBE Canada, et Conseil canadien des fournisseurs autochtones et des minorités visibles).
- Mettre à profit un protocole d'entente avec le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA), BDC et FAC pour soutenir la viabilité et la croissance des entreprises et des entrepreneurs autochtones au long de la période de reprise économique post-pandémique. En misant sur la collaboration, nous ferons connaître tout l'éventail de ressources disponibles, dont les solutions de financement, et fournir des formations sur le développement des capacités en commerce international.
- Bâtir des relations au profit des entreprises détenues par des membres de groupes en quête d'équité en exécutant des programmes tels que le Programme d'accélération du commerce international, et en développant notre base de données sur les capacités des entreprises issues de la diversité afin d'intensifier nos activités de jumelage.



## PARTENARIATS INTERNATIONAUX

### PARTENARIAT AVEC LE SDC À L'ÉTRANGER

EDC et le Service des délégués commerciaux (SDC) sont liés depuis 2013 par un protocole d'entente mis au point pour simplifier les services offerts aux exportateurs et aux investisseurs canadiens.

La collaboration entre les représentants du SDC et d'EDC dans les activités de promotion et de création de débouchés commerciaux est cruciale pour les deux organismes sur les marchés étrangers et nous aide à nous attaquer à un obstacle important pour les petites entreprises, soit le coût et la difficulté d'établir un contact avec les acheteurs et les débouchés à l'étranger. Les représentants d'EDC s'allient souvent avec le SDC pour fournir des services du savoir, notamment des webinaires et des événements de communication d'information.

C'est pourquoi, en ce qui a trait à la création d'échanges commerciaux, par exemple par la voie des activités de jumelage, les représentants d'EDC sur le terrain misent sur l'approche du type « Équipe Canada ».

### PARTENARIAT AVEC DES ORGANISMES DE CRÉDIT À L'EXPORTATION

Les partenariats avec d'autres organismes de crédit à l'exportation (OCE) permettent à EDC :

- de simplifier et normaliser le travail avec d'autres OCE sur des transactions conjointes;
- d'aider les entreprises canadiennes avec les chaînes d'approvisionnement internationales;
- de répondre aux demandes des autres OCE visant à soutenir nos clients mutuels;
- de partager davantage les risques;
- de mieux répondre aux besoins des clients.

Voici quelques-uns des outils employés par EDC pour établir des partenariats avec d'autres OCE : i) un protocole d'entente, par lequel nous officialisons notre partenariat avec un autre OCE aux niveaux organisationnels les plus élevés pour nous engager à développer notre relation, à partager nos connaissances et à créer des débouchés en commun; et ii) des conventions de réassurance, par lesquelles nous officialisons nos ententes de partage des risques pour favoriser la conclusion de transactions présentant un intérêt commun et assurer le bon déroulement des transactions concernées.

L'Union d'assureurs des crédits et des investissements internationaux (Union de Berne) est un forum important pour collaborer et interagir avec nos homologues. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif dont les membres sont les organismes de crédit à l'exportation, les institutions financières multilatérales et les souscripteurs privés d'assurance crédit et d'assurance risques politiques les plus importants et les plus actifs au monde. EDC contribue activement à plusieurs des comités et groupes de travail spécialisés de l'Union de Berne.

## 3.4 MARCHÉS ET SECTEURS CIBLES

Afin de concrétiser sa vision de 2030, EDC tiendra compte des besoins actuels des exportateurs canadiens tout en cherchant à positionner le Canada de manière à ce qu'il puisse tirer profit d'occasions à plus long terme. Au cours de la prochaine période de planification, EDC mettra l'accent sur l'amélioration de son expertise dans des secteurs et des marchés clés ayant un potentiel de croissance nette nouveau et important afin de préparer le terrain pour la prochaine génération d'exportateurs canadiens concurrentiels sur la scène mondiale.

Pour ce faire, EDC ciblera les secteurs suivants :

- fabrication de pointe;
- technologies numériques de pointe;
- technologies propres;
- agroalimentaire;
- ressources de l'avenir.

Lors de son évaluation des marchés présentant le meilleur potentiel futur de croissance pour le Canada, EDC a cerné des occasions favorables à court, à moyen et à long termes aux États-Unis, en Europe et en Asie. Nous avons défini des objectifs importants à trois égards : le commerce canadien, nos clients et nos activités.

Pour la plupart des exportateurs canadiens, les États-Unis représentent le principal marché étranger qu'ils approvisionnent et jouent souvent un rôle important dans leur expansion. À court terme, en collaboration avec le SDC et d'autres partenaires commerciaux, EDC continuera de participer à cette première étape en tissant des liens dans les régions américaines qui dépensent beaucoup en infrastructures et en technologies propres ainsi que sur les marchés de l'agriculture et des véhicules électriques.

À moyen terme, EDC favorisera en priorité le développement en Europe en tirant parti des accords de libre-échange en place, comme l'Accord économique et commercial global Canada-Union européenne (AECG), l'Accord de libre-échange Canada-Ukraine (ALECU), et l'accord de libre-échange Canada-Royaume-Uni. Elle favorisera aussi l'agroalimentaire en diversifiant ses débouchés à l'exportation pour gagner des parts de marché et saisir des débouchés dans le secteur des technologies propres en incorporant des entreprises canadiennes dans les chaînes d'approvisionnement.

À long terme, le marché asiatique présente le plus grand potentiel de nouvelle croissance nette pour les entreprises canadiennes et les meilleures occasions d'augmenter les résultats commerciaux. Dans les dix prochaines années, il sera primordial pour les entreprises canadiennes d'approfondir leurs relations dans cette région, de s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement asiatiques, de se former un réseau local, de se renseigner sur les marchés et d'être en mesure d'assumer des risques.

Durant la période de planification, la stratégie d'EDC pour l'Asie mettra sur ces facteurs de réussite pour promouvoir le commerce durable tout en se taillant une place sur les marchés du continent.

EDC compte ainsi tirer parti des accords commerciaux pour stimuler la croissance de l'exportation dans les secteurs de l'avenir. Les dépenses en infrastructures faites aux États-Unis ou dans le cadre de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) représentent un potentiel à court terme pour les exportateurs canadiens et particulièrement pour les secteurs des technologies propres et de l'agriculture. La croissance sur ces marchés est donc cruciale pour maintenir les résultats commerciaux du Canada. Pour cette raison, EDC aidera les entreprises canadiennes à saisir les occasions issues de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne, de l'Accord de continuité commerciale Canada-Royaume-Uni, et à profiter des retombées de l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP).



## 3.5 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Voici une vue d'ensemble des indicateurs d'EDC pour la période de planification 2023-2027. Ces indicateurs orientent nos actions, contribuent à l'atteinte des objectifs énoncés dans le présent plan, et nous permettent de nous assurer que nous remplissons notre mandat et créons 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 annuel. EDC communique les résultats réels dans son Rapport annuel. Des prévisions détaillées et des renseignements sur les résultats se trouvent à l'appendice III.

<b>Net Promoter Score (NPS)</b>	Cet indicateur représente l'expérience client. Il nous permet d'estimer le niveau de fidélité des clients et la probabilité qu'ils recommandent EDC à d'autres. Pour la fin de 2022, nous prévoyons un NPS de 73,6 +/- 6,6. Par rapport à d'autres organisations, nous conservons une longueur d'avance : nous nous classons dans les 10 % de tête. Nous nous engageons à maintenir cet indicateur à un niveau hors pair en 2023, soit entre 65,7 et 77,8.
<b>Nombre total de clients servis</b>	Cet indicateur est rattaché à l'objectif d'aider plus d'entreprises canadiennes à réussir à l'étranger, en particulier les PME. Il concerne les entreprises qui utilisent nos produits financiers ou du savoir. Nous prévoyons avoir servi 27 500 clients d'ici la fin de 2022 (dont 14 820 clients des solutions financières). Pour 2023, nous nous attendons à servir sensiblement le même nombre de clients, soit entre 26 000 et 30 000, et à ce que le nombre de clients de solutions financières se situe entre 15 500 et 16 500, en hausse par rapport à la fourchette de 13 000 à 15 000 pour 2022.
<b>Nombre de clients financiers* servis (moyennes entreprises)</b>	Cet indicateur reflète la priorité stratégique d'EDC de faciliter la croissance des moyennes entreprises (de 100 à 499 employés) dans certains secteurs, comme sur les marchés à forte croissance. Nous prévoyons avoir servi, d'ici la fin de l'année, 1 165 moyennes entreprises clientes de nos produits financiers. En 2023, ce nombre devrait augmenter (fourchette de 1 250 à 1 350).
<b>Ratio de productivité</b>	Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité avec laquelle nous utilisons nos ressources. Nous nous attendons à ce qu'il atteigne 41,8 % d'ici la fin de l'année, et qu'il se situe entre 44 et 48 % en 2023, nos attentes ayant été revues à la hausse.
<b>Activités totales facilitées</b>	Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions financières. Nous estimons que nous aurons facilité, au long de l'exercice, des activités d'une valeur de 130 milliards de dollars. Pour 2023, nous prévoyons que cette valeur augmentera de 0 à 3 %.
<b>Activités facilitées sur les marchés émergents</b>	Cet indicateur représente la diversification commerciale. Sous-ensemble des activités facilitées, il indique le volume d'activités menées par des entreprises canadiennes sur les marchés émergents avec l'aide de solutions d'EDC. Nous estimons que les activités facilitées sur les marchés émergents se chiffreront à 24,0 milliards de dollars d'ici la fin de 2022 et qu'elles augmenteront de 5 à 15 % en 2023.
<b>Activités facilitées dans le secteur des technologies propres</b>	Cet indicateur est également un sous-ensemble des activités facilitées. Il représente le volume d'activités soutenues dans le secteur des technologies propres. Nous prévoyons que cet indicateur atteindra 7,1 milliards de dollars en 2022 et qu'il croîtra de 9 à 23 % en 2023.
<b>Cible d'intensité carbonique</b>	Cet indicateur se rapporte à l'engagement d'EDC à réduire de 45 % son exposition dans les secteurs à plus forte intensité de carbone par rapport à la date de référence du 31 décembre 2018 au cours des cinq années qui suivent cette date. Pour la fin de 2022, nous visons une exposition de 9,4 milliards de dollars, une réduction de 58 %. Pour 2023, nous prévoyons maintenir notre exposition à au plus 12,2 milliards de dollars; elle devrait donc être de l'ordre de 10,0 à 12,2 milliards de dollars.

\* En fonction de la taille de l'effectif, tel qu'il est exigé pour les rapports à l'actionnaire.

## 3.6 CONTRIBUER AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Au moment où le présent Plan a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC, l'Énoncé des priorités et des responsabilités de 2022 n'avait pas encore été publié. Le Plan repose donc sur l'orientation de l'Énoncé précédent, présenté en mars 2021, et des consultations et des discussions en continu avec la ministre et son bureau ainsi qu'avec les responsables gouvernementaux.

EDC fut ravie de nouer un partenariat avec le ministère des Finances pour prêter de toute urgence près de 2 milliards de dollars à l'Ukraine au nom du Canada, des fonds vitaux à l'État ukrainien. Le champ d'expertise de chaque institution fut mis à profit, et le partenariat se poursuivra au long du conflit à l'aide des conseils et des outils financiers d'EDC, selon les besoins.

Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien au pays. Nous nous engageons à soutenir la reprise économique du Canada tout au long de la période de planification et à miser sur l'approche « Équipe Canada » en matière d'expansion internationale et de diversification du commerce. Pour ce faire, nous travaillerons de près avec des partenaires gouvernementaux de premier plan comme le SDC, la Banque de développement du Canada (BDC), la Corporation commerciale canadienne (CCC), Financement agricole Canada (FAC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), Environnement et changement climatique Canada (ECCC), Ressources naturelles Canada (RNCAN) et Technologies du développement durable Canada (TDDC).

Les priorités à court terme sont entre autres les suivantes : contribuer aux plans de renforcement du commerce international canadien; poursuivre les efforts de relance post-pandémie; soutenir les PME et les groupes sous-représentés; atteindre nos cibles ambitieuses basées sur la science; et remplir notre engagement à atteindre la carboneutralité, ce qui englobe notre participation au projet Just Transition vers une économie verte, libérée des combustibles fossiles.

À plus long terme, les priorités comprennent l'appui soutenu à la diversification commerciale, la promotion des avantages des accords de libre-échange conclus par le Canada, le maintien du soutien envers les moyennes entreprises, le déploiement d'efforts de collaboration et de services intégrés 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. En pratique, nous chercherons notamment de nouvelles façons d'aider les entreprises d'ici et d'ailleurs à accélérer leurs exportations.

Ces priorités reposent sur un engagement à la collaboration au sein du portefeuille commercial du gouvernement. À cet égard, nous sommes fiers de présider le groupe de travail sur la relance des entreprises, de l'économie et du commerce du ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, qui réunit toutes les organisations canadiennes 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 à l'appendice I (Énoncé des priorités et des responsabilités). La collaboration étroite avec nos partenaires, qui s'est intensifiée durant la période pandémique, a mis en relief le besoin d'échanger des données et de l'information. Conformément à une directive émise antérieurement par la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international du Canada, EDC produit des rapports trimestriels qui font état de ses résultats par rapport aux objectifs et aux priorités du gouvernement. En 2022, nous avons achevé la transition interne vers le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) du gouvernement.

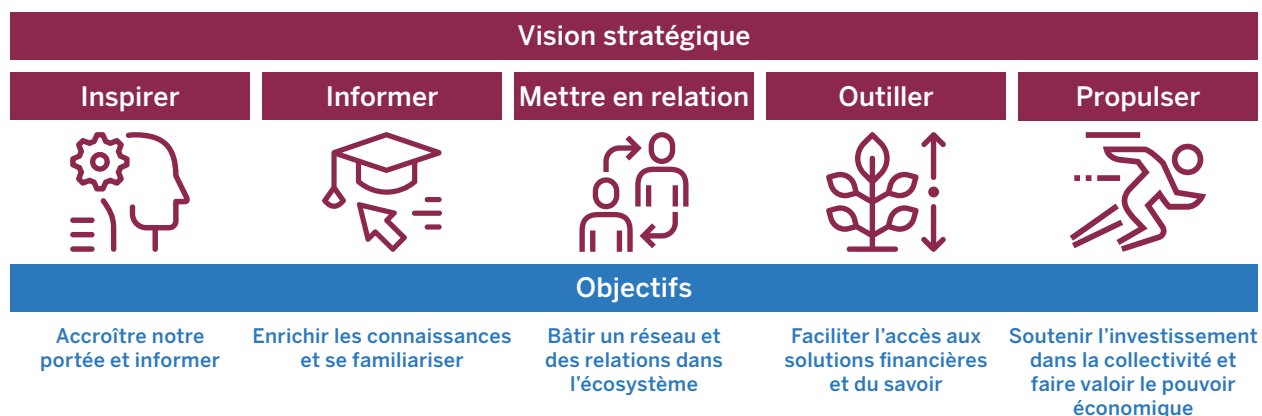
Les principes ESG sont pleinement intégrés à tous les aspects de nos activités, et nous travaillons toujours avec les entreprises canadiennes pour les amener à faire de même. Il s'agit d'un volet essentiel de notre rôle dans la réalisation des objectifs gouvernementaux ayant trait aux droits de la personne et à la lutte contre le travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement; et dans la promotion d'une transition mesurée des secteurs à forte intensité de carbone vers des technologies plus écologiques. Les politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux sont révisées tous les trois ans, et une révision tombe cette année. Elles comprennent d'ailleurs des politiques sur les droits de la personne, les changements climatiques, la transparence et la divulgation. Les versions révisées seront soumises au Conseil en octobre pour approbation, puis publiées sur le site Web d'EDC au début 2023.

L'évolution de l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public de l'OCDE est un dossier indispensable pour ce qui est de maintenir des règles du jeu équitables pour tous les exportateurs. Les économies qui ne font pas partie de l'OCDE et qui n'adhèrent pas à l'Arrangement demeurent des fournisseurs importants de crédit à l'exportation, ce qui nuit à l'égalité des chances établie par l'Arrangement et pousse bon nombre de ses participants à réclamer sa modernisation pour en assurer la cohérence à long terme. En tant que membre de la délégation canadienne à l'OCDE et dirigée par ses contreparties d'Affaires mondiales Canada (AMC) et du ministère des Finances du Canada, EDC continuera de soutenir activement le gouvernement du Canada dans ses efforts visant à éliminer le désavantage concurrentiel des entreprises canadiennes en révisant les règles commerciales du crédit à l'exportation. Étant donné que l'OCDE est de plus en plus le forum au sein duquel les économies partageant une vision commune promeuvent la prise d'engagements commerciaux responsables, EDC continuera d'appuyer AMC et Environnement et Changement climatique Canada dans la promotion, par l'OCDE, d'une conduite d'affaires responsable auprès des organismes de crédit à l'exportation.

## PLEINS FEUX SUR LE COMMERCE INCLUSIF

Le commerce inclusif fait partie des piliers stratégiques d'EDC. Ce volet important favorise une conduite des affaires responsable et inclusive pour tous en vue d'instaurer une économie plus équitable et plus durable. Les facteurs ESG étant l'un des catalyseurs puissants de notre Stratégie 2030, nous nous engageons à renforcer l'influence que nous pouvons avoir sur l'inclusion, la diversité et l'équité chez un plus vaste éventail d'exportateurs. Nous continuons de faire évoluer et d'élargir notre stratégie de commerce inclusif afin d'aider plus d'entreprises canadiennes détenues ou dirigées par des membres de groupes en quête d'équité à réaliser leur potentiel de croissance en toute confiance. Nous nous employons à éliminer les obstacles et à rendre pertinentes et accessibles nos services et nos solutions pour les entreprises exportatrices canadiennes détenues ou dirigées par des femmes, des Autochtones, des Noirs, des personnes racisées, des personnes handicapées ou des membres de la communauté 2SLGBTQ+.

La stratégie de commerce inclusif d'EDC repose sur une approche multidimensionnelle. Pour favoriser l'égalité des chances des entreprises canadiennes de commerce international, elle s'attaque aux obstacles systémiques et vise l'augmentation du nombre d'entreprises canadiennes détenues par des membres de groupes en quête d'équité. Elle consiste à mieux faire connaître et comprendre l'exportation; à soutenir l'écosystème commercial, notamment en y tissant des liens; et à rendre plus accessibles nos solutions financières et non financières. Nous poursuivrons nos activités de promotion et d'influence de même que nos démarches visant le renforcement du pouvoir économique, autant de manière générale que par notre engagement à améliorer et à maintenir des normes rigoureuses de conduite responsable des affaires.



EDC compte servir et soutenir un plus grand nombre d'entreprises détenues ou dirigées par des membres de groupes en quête d'équité, et pour y parvenir, elle doit avant tout reconnaître les différences de chaque groupe et les difficultés uniques auxquels ils font face dans le monde des affaires. Avec notre équipe de responsables nationaux, nous poursuivons le développement de notre approche ciblée de chacun des segments de la diversité pour mieux les servir. Chaque stratégie progresse par étapes : se sensibiliser et faire des recherches pour comprendre les besoins commerciaux à satisfaire; établir sa crédibilité et entrer en relation avec chaque segment; fournir de la valeur; et, enfin, approfondir les retombées. Nous avons commencé par les entreprises détenues ou dirigées par des femmes pour ensuite étendre nos démarches aux autres segments de la diversité, en tirant des apprentissages en cours de route afin de commencer plus rapidement à générer des retombées pour chaque communauté.

Exportateurs noirs	Exportateurs LGBTQ2+	Exportateurs autochtones	Femmes en commerce
<p><b>Sensibiliser et faire avancer la recherche</b></p> <p><b>Objectif :</b> Faire des recherches pour mieux comprendre les besoins des clients et déterminer les acteurs qui nous épaulerons dans l'élaboration de stratégies pour le segment de clientèle</p> <p><b>Stratégie de partenariats :</b> Rayonnement et participation à des événements du segment dans le but de sensibiliser</p>	<p><b>Développer la crédibilité et la portée</b></p> <p><b>Objectif :</b> Développer la crédibilité et la portée d'EDC dans l'écosystème du segment de clientèle en nouant des relations et en présentant les solutions disponibles</p> <p><b>Stratégie de partenariats :</b> Parrainage et participation active à des événements et programmes importants dans le but de développer notre portée</p>	<p><b>Procurer de la valeur</b></p> <p><b>Objectif :</b> Définir des partenariats et des programmes pour augmenter l'accès aux produits et services et appuyer la croissance du segment de clientèle</p> <p><b>Stratégie de partenariats :</b> Officialiser nos partenariats avec de grands acteurs du milieu; et mettre au point des stratégies et des programmes pour procurer de la valeur</p>	<p><b>Accroître nos retombées</b></p> <p><b>Objectif :</b> Étoffer et fédérer l'écosystème des acteurs en vue de maximiser la croissance et l'innovation par la cocréation; et offrir des produits et des programmes nous permettant de mieux servir le segment de clientèle et accroître nos retombées.</p> <p><b>Stratégie de partenariats :</b> Multiplier et intensifier les partenariats pour accroître nos retombées</p>

## FEMMES EN COMMERCE

Dans le cadre de notre stratégie pour les femmes en commerce, nous avons soutenu, en date du 31 août 2022, plus de 2 478 entreprises détenues ou dirigées par des femmes par l'intermédiaire de nos solutions financières et non financières, et facilité plus de 5,85 milliards de dollars d'activités commerciales. Nous sommes en voie d'atteindre nos cibles, voire de les dépasser; dès lors, nous nous fixerons de nouvelles cibles pour encore améliorer notre portée et notre présence. Nous continuons d'approfondir les retombées de la stratégie dans nos circuits de ventes en l'intégrant dans les stratégies segmentaires et sectorielles d'EDC et en renforçant nos partenariats au sein de l'écosystème pour rejoindre et servir plus d'entreprises détenues ou dirigées par des femmes à toutes les étapes de leur parcours d'exportation. Et, grâce à notre approche holistique du commerce inclusif, notre feuille de route stratégique porte en plus sur les obstacles intersectionnels auxquels les femmes d'affaires font face.

## 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 60 000 et leur apport à l'économie à plus de 30 milliards de dollars. Selon les prévisions, cet apport devrait atteindre 100 milliards de dollars au cours des prochaines années. Dans le cadre de notre stratégie d'affaires autochtones, nous sommes déterminés à aider les entreprises autochtones à se développer, ainsi qu'à explorer et à exploiter les différents débouchés en allant vers elles, en les renseignant sur nous, en leur offrant des solutions sur mesure de financement et du savoir, en nouant des relations à leur intention, et en investissant dans leurs communautés.

Au 31 août 2022, nous avons soutenu, depuis 2020, plus de 243 entreprises détenues et dirigées par des Autochtones et facilité des activités commerciales totalisant 552,6 millions de dollars. Nous sommes en voie d'atteindre ou de dépasser nos cibles; dès lors, nous en fixerons de nouvelles pour continuer d'améliorer notre portée et notre présence.

Nous sommes conscients que ces entreprises ont des besoins et des difficultés uniques, en particulier si les propriétaires sont des femmes, et nous travaillons avec des parties prenantes et des partenaires autochtones pour nous assurer que notre stratégie tient compte du contexte historique et culturel qui leur est propre. Nous continuons à élargir notre appétit pour le risque moyennant des solutions financières flexibles, des pratiques de crédit adaptées aux besoins et à la structure juridique propres aux entreprises autochtones, un meilleur accès au capital et d'autres solutions commerciales.

## ENTREPRISES DÉTENUES ET DIRIGÉES PAR DES PERSONNES NOIRES

Nous avons élargi notre conception du commerce inclusif, qui englobe maintenant tous les segments négligés du milieu des affaires. Par exemple, grâce à son tout nouveau responsable national des exportateurs noirs, EDC est plus à même de rejoindre la communauté d'affaires noire partout au Canada et d'entrer en relation avec d'autres organisations qui la soutiennent. À la suite d'études menées pour bien saisir les besoins commerciaux des entreprises détenues ou dirigées par des Noirs et d'une série de consultations auprès d'elles, nous avons conçu et mis

en place une stratégie et une feuille de route à long terme pour aider un plus grand nombre d'entrepreneurs noirs à percer, croître et réussir à l'étranger. Nous continuerons à établir et à entretenir des relations à long terme avec des partenaires importants qui appuient ces entreprises, à co-créeer des projets conjoints de sensibilisation, de formation et de réseautage, et à aider les entrepreneurs canadiens noirs à réaliser tout leur potentiel commercial.

À mesure que nous en saurons plus sur les besoins des entreprises dirigées et détenues par des membres de groupes en quête d'équité ainsi que sur les meilleures façons de les aider, nous adapterons notre stratégie et établirons d'autres objectifs en conséquence.

## 2SLGBTQ+

Au Canada, on estime à 140 000 le nombre d'entreprises détenues par des membres de la communauté LGBTQ+, et l'apport économique de ce segment est 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 LGBTQ+ – nous continuons à nous familiariser avec les défis auxquels fait face cette communauté et entendons aller à sa rencontre, lui fournir des outils et des ressources commerciaux, et l'informer de nos solutions financières pour lui ouvrir des portes et mieux la soutenir. Nous continuerons de consolider nos relations avec cette communauté tout au long de la période de planification.

## DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

Dans le cadre de son engagement d'inclusion, de diversité et d'équité, et de sa stratégie de commerce inclusif, EDC s'est engagée en 2020 à diversifier sa propre chaîne d'approvisionnement. Elle a adhéré à des organisations qui certifient les entreprises issues de la diversité au Canada (détenues par des femmes, des Autochtones, des Noirs, des personnes racisées, des membres de la communauté 2SLGBTQ+, ou, depuis 2022, des vétérans ou des personnes handicapées) afin de mettre en place un processus d'approvisionnement plus inclusif et d'acquérir une meilleure compréhension de la diversité de notre chaîne d'approvisionnement. Nous participons d'ailleurs à des événements organisés par ces organisations de certification pour aller à la rencontre de fournisseurs issus de la diversité et élargir notre réseau.

En 2021, nous avons commencé à recenser les fournisseurs issus de la diversité au moment de leur inscription auprès d'EDC, de même qu'à stimuler les occasions d'approvisionnement pour ces fournisseurs en les mettant en relation avec des acheteurs potentiels et en les encourageant à participer aux processus de marché concurrentiel public d'EDC. Nous continuerons d'interagir avec les organisations de certification et les fournisseurs issus de la diversité, d'élargir notre réseau et d'améliorer nos connaissances, puisque nous voulons mettre sur pied et lancer un programme officiel de diversité des fournisseurs et améliorer leur accès aux possibilités d'approvisionnement.

## ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

Bien que nous n'ayons pas encore établi un processus officiel d'analyse comparative entre les genres plus, nous avons amorcé un examen de nos solutions et processus au chapitre de l'équité, lequel nous terminerons pendant la période de planification. En approfondissant notre compréhension des obstacles propres aux propriétaires d'entreprises qui s'identifient comme membres d'un groupe en quête d'équité, nous devenons en mesure d'analyser, d'évaluer et d'éliminer ce qui peut leur bloquer l'accès à nos solutions financières et non financières. Nous nous baserons sur ces analyses pour étudier les solutions d'atténuation possibles afin d'accroître la pertinence et l'accessibilité des produits et services d'EDC et ainsi favoriser la réussite des exportateurs canadiens issus de la diversité. Nous avons commencé à définir le portefeuille d'entreprises canadiennes détenues ou dirigées par des femmes ou des Autochtones et nous nous sommes fixé des cibles pour nous assurer de l'élargir. Nous planifions aussi de faire de même pour les entreprises détenues par d'autres dimensions de la diversité (Noirs, personnes racisées, 2SLGBTQ+, personnes handicapées) afin de mesurer les résultats et les retombées de notre stratégie de commerce inclusif.

Nous poursuivons nos consultations des acteurs publics et privés majeurs du milieu des affaires canadien qui se mettent au service des entreprises détenues par des membres de groupes en quête d'équité. C'est notre façon de veiller à répondre aux besoins des communautés d'affaires. Nous avons d'ailleurs intégré une optique d'équité et d'inclusion dans tout ce que nous faisons dans le cadre de notre engagement à adopter une conduite des affaires responsable et inclusive pour tous. Nous continuerons en outre à examiner nos façons de faire et à vérifier que nos politiques, pratiques, produits et services tiennent compte des besoins propres aux communautés en quête d'équité.

# 4.0 APERÇU FINANCIER

## 4.1 SURVOL

Pour être en mesure de soutenir les entreprises canadiennes désireuses de percer, de croître et de réussir sur les marchés mondiaux, il est primordial qu'EDC s'engage à préserver sa viabilité financière. Nos résultats financiers prévus pour la période de planification témoignent de cet engagement, tout en faisant ressortir nos autres objectifs stratégiques, notamment appuyer les entreprises exportatrices de taille moyenne et intégrer les facteurs ESG.

En 2020, EDC a continué d'aider les moyennes entreprises exportatrices – d'importants moteurs de la croissance économique – à croître, à se diversifier et à rayonner à l'international. EDC a maintenu son soutien à ce segment en 2022, et elle en fera une priorité durant la période de planification. Pour concrétiser ces objectifs, EDC continue d'investir dans plusieurs facettes de ses activités. Ainsi, elle s'emploie à étoffer ses capacités numériques et à favoriser la prise en compte des facteurs de durabilité environnementale, d'égalité sociale et de gouvernance responsable (les « facteurs ESG »). Ces investissements entraîneront une majoration de nos charges administratives. De ce fait, nous prévoyons une hausse du ratio de productivité en 2022 et 2023, qui diminuera toutefois après la période de planification. Voir la page 74 pour en savoir plus.

Même si le Plan table sur le retour à une certaine normalité économique durant la relance postpandémie, il subsiste des aléas économiques comme la flambée de l'inflation et la montée des taux d'intérêt. Dans ce contexte, nos résultats réels pourraient considérablement différer des projections financières du Plan. Parmi les éléments les plus sensibles à la conjoncture économique, citons nos prévisions relatives aux taux d'intérêt de même que nos estimations des corrections de valeur et provisions pour pertes de crédit et des charges liées aux sinistres.

Afin qu'EDC dispose d'assez de capital pour prêter main-forte aux entreprises canadiennes en temps de pandémie, le gouvernement du Canada lui a octroyé en 2020 un capital additionnel de 11,0 milliards de dollars, son capital social étant ainsi porté à 12,3 milliards de dollars. Cette injection incluait une enveloppe de 5,0 milliards de dollars destinée à soutenir l'industrie pétrolière et gazière durant la pandémie, à la demande de notre actionnaire. Or, les besoins en capital pour le Programme de crédit aux entreprises (PCE) et pour ce secteur ayant été moindres, l'excédent sera remboursé sous la forme d'un dividende exceptionnel ou d'un rachat d'actions, l'un n'excluant pas l'autre. Selon l'excédent de capital relatif au PCE et à l'appui de la filière pétrogazière, un dividende exceptionnel de 6,7 milliards de dollars a été déclaré et versé en 2021, et une somme de 3,1 milliards de dollars a été payée en 2022 par voie de rachat d'actions. Tout autre excédent de capital relatif au PCE et tout dividende admissible calculé selon la méthode habituelle convenue seront payés par voie de rachat d'actions jusqu'à ce que la proportion du capital social par rapport au total des capitaux propres retrouve le niveau qu'elle affichait avant la pandémie. De cette manière, EDC pourra réaliser des résultats non distribués suffisants à tout moment pour parer à toute éventualité et faire preuve de résilience financière. Voir la page 67 pour en savoir plus.

## 4.2 POINTS SAILLANTS

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

- Bénéfice net situé dans une fourchette de 544 à 1 057 millions de dollars pour la période de planification. Le bénéfice net de 2022 devrait atteindre 1 048 millions de dollars et refléterait essentiellement les profits latents sur nos instruments financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net.
- Produits nets<sup>1</sup> prévus de 1,5 milliard de dollars pour 2022, puis de 1,4 à 1,9 milliard pour la période de planification.
- Situation financière solide grâce à la croissance des actifs productifs d'intérêts durant 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, des taux d'intérêt et du rendement, qui se répercutent toutes sur nos activités et notre performance financière. En nous fondant sur 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 à notre stratégie d'affaires ou aux hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence notable 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 (2021-2027)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021 Réal	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Financement</b>								
Financement direct	18 285	19 510	23 120	21 230	25 040	26 010	26 890	27 510
Garanties	3 707	4 200	3 200	3 380	3 570	3 840	3 890	4 190
Total du financement	21 992	23 710	26 320	24 610	28 610	29 850	30 780	31 700
<b>Assurances</b>								
Assurance crédit	71 030	63 300	85 700	86 500	90 830	95 920	96 760	97 870
Assurance d'institution financière	6 733	7 000	6 000	6 500	6 830	7 170	7 520	7 900
Garanties pour le commerce international	10 381	11 600	11 250	12 400	12 660	13 130	13 540	13 980
Assurance risques politiques	865	500	750	400	320	260	200	160
Total des assurances	89 009	82 400	103 700	105 800	110 640	116 480	118 020	119 910
Total	111 001	106 110	130 020	130 410	139 250	146 330	148 800	151 610

Tableau 2 : Niveau projeté de soutien au titre du PCE inclus dans les activités facilitées (2021-2027)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021 Réal	2022 Plan	2022 Prév. <sup>(*)</sup>	2023 Plan <sup>(*)</sup>	2024 Plan <sup>(*)</sup>	2025 Plan <sup>(*)</sup>	2026 Plan <sup>(*)</sup>	2027 Plan <sup>(*)</sup>
<b>Financement</b>								
Prêts directs	247	200	70	-	-	-	-	-
Garanties	1 155	800	890	660	500	250	-	-
Total du financement	1 402	1 000	960	660	500	250	-	-
<b>Assurances</b>								
Assurance crédit	411	-	700	-	-	-	-	-
Garanties pour le commerce international	570	600	520	200	50	-	-	-
Total des assurances	981	600	1 220	200	50	-	-	-
Total	2 383	1 600	2 180	860	550	250	-	-

*(\*) Même si le PCE a pris fin le 31 décembre 2021, les ententes conclues avant cette date peuvent être renouvelées. L'exercice 2022 et les exercices ultérieurs rendent compte de ces renouvellements.*

### PRÉVISIONS POUR 2022

Nous prévoyons une hausse de 23,9 milliards de dollars des activités facilitées en 2022 par rapport aux prévisions du Plan. Cette augmentation résulterait surtout d'une demande accrue de la part de nos clients actuels de l'Assurance crédit, laquelle serait attribuable au renchérissement généralisé des produits de base. Toutefois, cette augmentation sera en partie compensée par un fléchissement des activités facilitées au moyen des produits d'assurance d'institution financière et de garantie de prêt, car la demande à l'égard de ces produits a faibli.

### PLAN DE 2023 À 2027

Nous prévoyons une intensification des activités facilitées durant la période de planification grâce à une croissance des portefeuilles existants, à un accroissement des nouveaux volumes de financement et d'assurance (notre stratégie ciblant les moyennes entreprises exportatrices) et à l'essor du Programme de partenariats d'affaires mondiaux, comme nous l'avons mentionné.

## TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux de change mensuel moyen de chaque monnaie concernée en tant qu'hypothèse pour le reste de l'exercice 2022 et tous les exercices ultérieurs. Cette méthode élimine l'effet des fluctuations annuelles du taux de change et améliore la comparabilité des projections. Nos actifs et nos passifs sont majoritairement libellés en dollars américains et ont été convertis en dollars canadiens en fonction d'un taux de change moyen de 0,78 USD pour 1,00 CAD au 30 juin 2022. Pour en savoir plus sur notre sensibilité aux fluctuations des taux de change, se reporter à la page 87.

## TAUX D'INTÉRÊT

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.

## 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 subiraient les contrecoûts.

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 non consolidés du Plan.

## 4.4 DIVIDENDE ET RACHAT D' ACTIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

Grâce à l'excellente situation de notre compte de capital et à la faveur du retour à des niveaux de rentabilité habituels durant la période de planification, nous pourrions payer le rachat d'actions sur le capital social au cours de chacun des exercices compris dans le Plan.

En 2020, nous avons reçu des apports de capital de 11,0 milliards de dollars afin d'aider l'économie canadienne à faire face à la pandémie. 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 remboursera l'excédent de capital fourni aux fins du PCE et aux fins des programmes de soutien à l'industrie du pétrole et du gaz naturel sous la forme d'un dividende exceptionnel ou d'un rachat d'actions, l'un n'excluant pas l'autre. Le montant total des rachats d'actions pour 2022 se chiffre à 3,8 milliards de dollars, soit 3,1 milliards en lien avec le PCE et 675 millions en lien avec les activités de base d'EDC.

Les résultats financiers de 2022 devraient permettre des rachats d'actions pour 243 millions de dollars (attribuables au PCE, y compris le soutien offert au secteur pétrogazier) et pour 618 millions de dollars (attribuables aux activités de base d'EDC) en 2023.



## 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<sup>re</sup> ou de 5<sup>e</sup> 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

Copie conforme : L'honorable Chrystia Freeland, C.P., députée, vice-première ministre et ministre des Finances

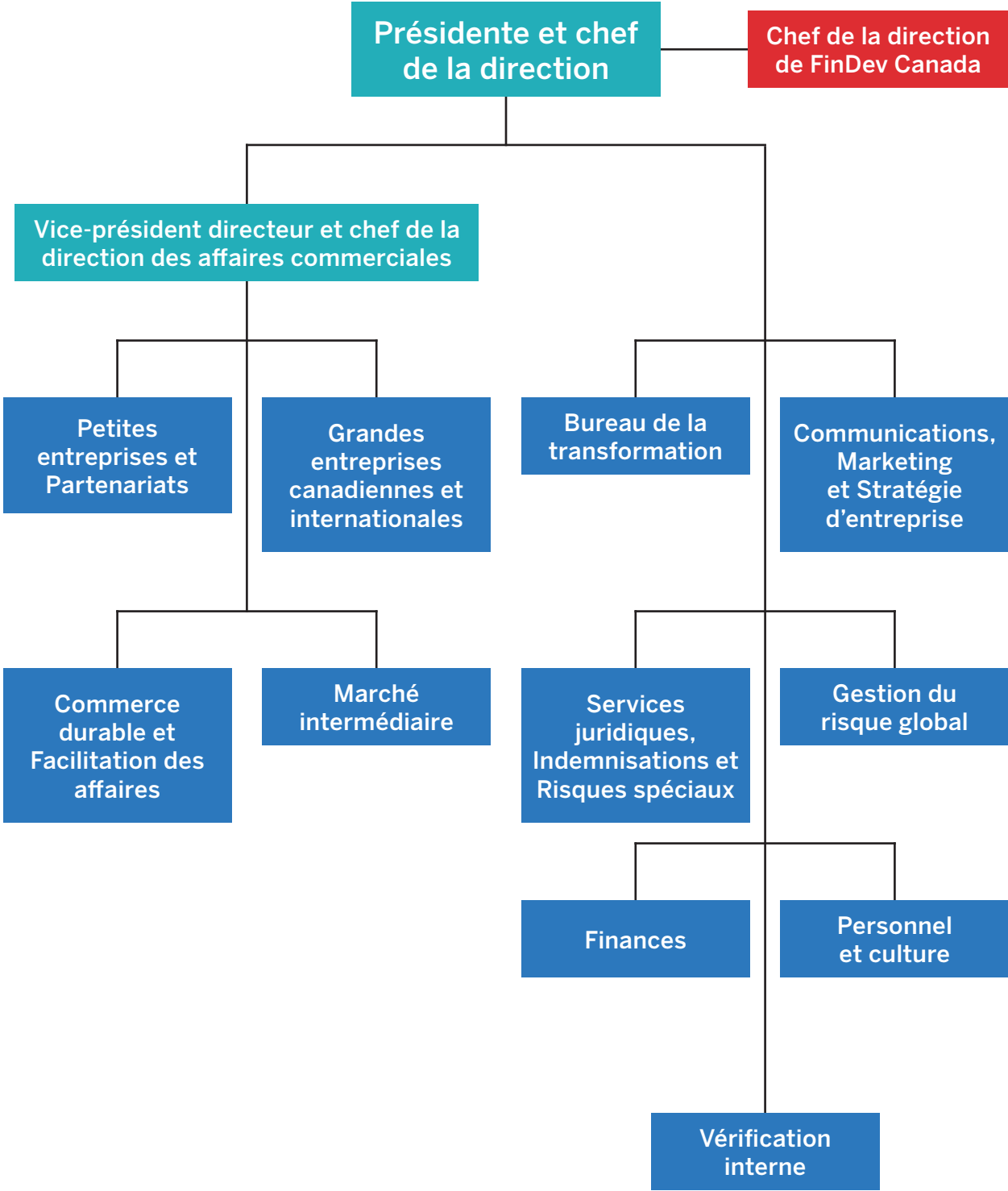
M. John Hannaford, sous-ministre des Affaires étrangères, Affaires mondiales Canada

M. Michael Sabia, sous-ministre des Finances, ministère des Finances

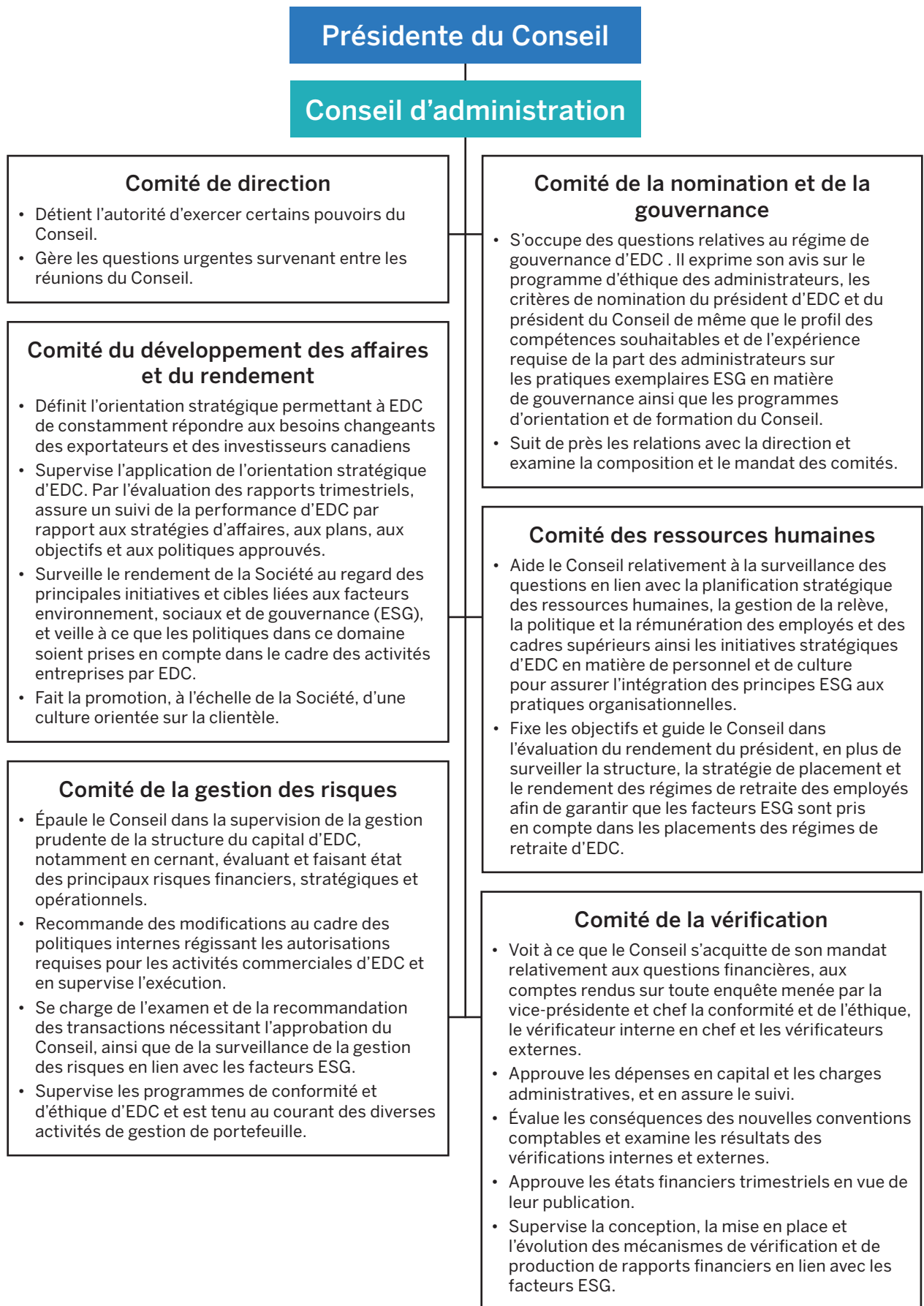
M<sup>me</sup> Mairead Lavery, présidente et chef de la direction, Exportation et développement Canada

# APPENDICE II : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



## STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



## APPENDICE III : RÉSULTATS PRÉVUS ET RAPPORT SUR LES RETOMBÉES DE 2021

### RÉSULTATS À COURT TERME (1<sup>ER</sup> JANVIER 2022 AU 31 DÉCEMBRE 2023)

Indicateur de rendement	2021 Résultats réels*	Cible(s)			Stratégie de relative aux données
		Plan de 2022	Prévisions de 2022**	Plan de 2023**	
Net Promoter Score	72,3	63,0 – 71,0	73,6 +/- 6,6	65,7 – 77,8	Notre Net Promoter Score est établi en suivant les normes du secteur. Les sondages sont réalisés par une tierce partie 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, qui permet de comprendre la façon dont nous répondons aux besoins de nos clients et à leurs attentes. Les réponses sont ensuite compilées dans un tableau, puis pondérées pour établir le Net Promoter Score final.
Nombre de clients servis	14 769 (solutions financières)	13 000 – 15 000 (solutions financières)	14 820 (solutions financières)	15 500 – 16 500 (solutions financières)	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. Ces informations nous permettent d'enrichir notre base de connaissances et de la cibler comme cliente potentielle de nos produits financiers.
	29 800	26 000 – 30 000	27 500	26 000 – 30 000	Le nombre de clients des solutions de financement et d'assurance englobe les entreprises canadiennes et étrangères, alors que seulement les entreprises canadiennes sont comprises dans les clients des solutions du savoir.
Clients des solutions financières servis (moyennes entreprises)	1 203	s. o.	1 165	1 250 – 1 350	La méthodologie utilisée pour les clients du segment des moyennes entreprises est semblable à celle décrite plus haut, mais elle englobe uniquement les solutions financières destinées aux entreprises ayant de 100 à 499 employés.
Ratio de productivité (%)	31,4 %	41,0 – 45,0 %	41,8 %	44 – 48 %	Le ratio de productivité désigne le pourcentage que représentent les charges administratives d'EDC par rapport aux produits d'exploitation. Ce ratio est calculé et divulgué chaque année.

Activités totales facilitées (M\$)	111 001	106 110	130 020	130 020 – 133 921 +0 – 3 %	Il s'agit d'un indicateur du 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.
Activités totales facilitées sur les marchés émergents (M\$)	22 025	22 050 – 24 150 +5 – 15 %	23 950	25 148 – 27 543 +5 – 15 %	Les activités facilitées sur les marchés émergents sont un sous-ensemble des activités totales facilitées, limitées aux activités réalisées sur les marchés émergents.
Activités facilitées dans le secteur des technologies propres (M\$)	6 328	+15 – 25 %	7 051	7 700 – 8 700 +9 – 23 %	<p>Cet indicateur est un sous ensemble des activités facilitées dans le secteur des technologies propres. Les technologies propres sont définies comme un processus, un produit ou un service qui réduit les retombées sur l'environnement par les moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des activités de protection de l'environnement destinées à prévenir, réduire ou éliminer la pollution ou toute autre dégradation de l'environnement;</li> <li>des activités de gestion de ressources qui permettent d'utiliser plus efficacement les ressources naturelles, et donc de prévenir leur épuisement;</li> <li>l'utilisation de biens qui ont été adaptés pour être nettement moins voraces en énergie ou en ressources que la norme de l'industrie.</li> </ul>
Cible d'intensité carbonique (M\$)	13 600	14 000 – 15 000	9 400	10 000 – 12 200	Cet indicateur est fondé sur les expositions à forte intensité de carbone de notre portefeuille de prêts. Les secteurs à forte intensité de carbone englobent la fabrication du ciment, la production d'énergie thermique, la fonte et le traitement des métaux, le raffinage et la fabrication de produits pétrochimiques, les activités pétrogazières en amont et le transport aérien.

\* Les résultats réels d'une année donnée sont calculés en fonction des activités réalisées pendant l'exercice s'étendant du 1<sup>er</sup> 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 au début du quatrième trimestre.

## NET PROMOTER SCORE

Selon nos prévisions, nous terminerons l'année 2022 avec un Net Promoter Score de 73,6 +/- 6,6, un score qui s'insère ou est supérieur à la fourchette fixée dans le Plan d'entreprise 2022. Nous conservons un excellent résultat par rapport aux autres organisations, et nous classons dans les 10 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises.

Pour 2023, nous modifions notre fourchette afin qu'elle cadre davantage avec notre stratégie pour ce segment et nos objectifs dans le domaine de l'expérience client. La fourchette de 65,7 à 77,8 continuera de représenter des résultats exemplaires tout en tenant compte du changement à notre modèle de services. Cette fourchette est révélatrice de notre engagement à bonifier l'expérience client en répondant à la demande de nos moyennes entreprises clientes et en étoffant l'offre numérique à nos petites entreprises clientes, tout en continuant d'épauler d'autres segments et de nous doter des ressources pour soutenir leur réussite.

La portion inférieure de cette fourchette tient compte de la volatilité économique, car la guerre entre la Russie et l'Ukraine, la congestion des chaînes d'approvisionnement, la pénurie persistante de capacités, l'inflation et la hausse des taux d'intérêt se répercutent sur les résultats des entreprises. Quant à la portion supérieure, sa réalisation repose sur l'amélioration de la conjoncture économique et le maintien du niveau de satisfaction de notre clientèle à ses niveaux historique en misant sur l'amélioration de notre offre numérique dans l'optique de mieux répondre aux besoins des clients et d'offrir une expérience client bonifiée.

## **NOMBRE DE CLIENTS SERVIS**

Nous prévoyons avoir servi 27 500 clients d'ici la fin de l'exercice, nombre qui s'insère dans la fourchette de 26 000 à 30 000 du Plan d'entreprise 2022. Par ailleurs, nous nous attendons à ce que le nombre de clients de solutions financières se situe dans la fourchette du Plan d'entreprise, ce nombre devant atteindre 14 820 d'ici la fin de l'exercice. Ces résultats s'expliquent par une combinaison de facteurs comme l'environnement commercial incertain, les risques perçus par les exportateurs canadiens, de même que les partenariats fructueux établis avec les institutions financières et les entreprises pour rejoindre davantage d'entreprises canadiennes, tout particulièrement des petites entreprises, soit les celles qui comptent moins de 100 employés.

Par ailleurs, nous nous attendons à ce que 1 165 moyennes entreprises clientes (comptant de 100 à 499 employés) fassent appel à nos produits financiers d'ici la fin de l'année. Cette diminution par rapport à l'an dernier tient au fait que la conjoncture économique plus favorable a permis aux assureurs privés et aux institutions financières d'être plus concurrentiels, surtout auprès des moyennes entreprises. Voilà une excellente nouvelle pour les sociétés canadiennes qui profitent d'un choix plus grand et d'une meilleure tarification. Même si les résultats sont inférieurs à ceux de 2021, du fait de la fermeté de la demande en temps de pandémie, le nombre de moyennes entreprises clientes est supérieur à celui d'avant la crise sanitaire.

Pour 2023, nous nous attendons à ce que ce chiffre demeure dans la fourchette des 26 000 et 30 000. La fourchette des clients de solutions financières servis a augmenté pour s'établir entre 15 500 et 16 500 clients. De même, nous prévoyons que le nombre de ces clients issus du marché intermédiaire s'élèvera entre 1 250 et 1 350 entreprises. La progression du nombre de clients de solutions financières servis s'explique par l'adoption de notre Stratégie d'entreprise, dans le cadre duquel nous entendons renforcer notre soutien aux PME, surtout les entreprises du marché intermédiaire dont le potentiel de croissance commerciale est le plus prometteur.

## **RATIO DE PRODUCTIVITÉ**

Pour 2022, nous prévoyons que notre ration de productivité (RP) atteindra 41,8 % d'ici la fin de l'année, ce qui cadre avec la fourchette de 41 à 45 % du Plan d'entreprise de l'an dernier.

Pour 2023, nous prévoyons que le RP s'établira entre 44 et 48 %. Cette hausse par rapport à 2022 est attribuable à la chute du bénéfice net.

## **ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES**

Nous prévoyons finir l'exercice 2022 avec des activités facilitées de 130 milliards de dollars, ce qui est supérieur à la valeur de 106,1 milliards de dollars indiquée dans le Plan. Deux facteurs sont surtout à l'origine de cette solide performance : 1) les cours élevés des produits de base dans les secteurs de l'énergie, des ressources et de l'agriculture qui ont majoré la valeur des ventes assurées; 2) les perturbations touchant les chaînes d'approvisionnement qui ont révélé sur le marché des lacunes comblées par les entreprises canadiennes.

Pour 2023, nous tablons sur une croissance des activités facilitées de 0 à 3 %. Cette progression est surtout attribuable à l'accent mis sur les moyennes entreprises, à des relations plus étroites avec nos grandes entreprises clientes et à l'élargissement de nos programmes Jumelage d'affaires et Partenariats d'affaires mondiaux.



## ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Nous estimons que les activités facilitées sur les marchés émergents (AFME) atteindront 24,0 milliards de dollars d'ici la fin de l'année. Ce chiffre correspond à celui indiqué dans le Plan d'entreprise de 2022. Ici aussi, les résultats témoignent des répercussions de la montée du cours des produits de base et des perturbations touchant les chaînes d'approvisionnement. Ces répercussions ont contribué à la hausse des AFME dans des pays comme le Chili, le Mexique et l'Inde.

Nous prévoyons que les AFME augmenteront de 5 à 15 % en 2023. Cette croissance sera propulsée par des facteurs comme la croissance du PIB dans des pays en développement – où nos clients mènent des activités commerciales, notamment la Chine, le Brésil, l'Inde et le Mexique – et le fait qu'EDC se concentre sur les activités de prêts à l'international.

## ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES PROPRES

L'indicateur des activités facilitées dans le secteur des technologies propres favorise l'atteinte de nos objectifs stratégiques ESG. Cet indicateur devrait atteindre 7,1 milliards de dollars d'ici la fin de 2022, ce qui est légèrement inférieur à la croissance (+15 – 25 %) figurant au Plan d'entreprise 2022. Cette baisse dénote pour 2021 un résultat de fin d'exercice meilleur que prévu de 6,3 milliards de dollars, contre les 5,0 milliards prévus. Malgré tout, nous prévoyons une robuste croissance de 11,4 % après le bon résultat de 2021. Le nombre de clients du secteur des technologies propres est en augmentation; il s'agit dans l'ensemble de jeunes entreprises ayant besoin de produits pour faciliter des activités assorties de montants moins substantiels.

En 2023, la croissance sera favorisée par un accroissement de notre clientèle actuel dans ce secteur et par l'optimisation des relations avec les investisseurs financiers canadiens afin de créer des occasions en matière de prêt, de financement de projets et de garantie. Une impulsion plus grande pourrait être imprimée en misant sur des initiatives de financement durable.

## CIBLE D'INTENSITÉ CARBONIQUE

En 2019, nous nous étions fixé comme cible de réduire de 15 % notre exposition (par rapport à 2018) vis-à-vis des secteurs les plus intenses en carbone d'ici 2023. Nous avons dépassé cet objectif et l'avons porté à 40 % durant le même intervalle. Ayant atteint notre cible au début de 2022, nous comptons maintenir notre exposition à un niveau égal ou inférieur à 12,2 G\$ d'ici la fin de 2023.

Pour 2023, nous restons déterminés à évaluer notre portefeuille de financement et à prendre des décisions sur la manière de gérer son intensité de carbone globale. Nous prévoyons que notre exposition sera de l'ordre de 10,0 à 12,2 milliards de dollars alors que nous travaillons à définir la composition de notre portefeuille de l'avenir.

## RÉSULTATS À MOYEN ET À LONG TERMES (1<sup>ER</sup> JANVIER 2024 AU 31 DÉCEMBRE 2027)

Les quatre indicateurs de rendements clés à moyen et à long termes qui suivent font l'objet de prévisions, de suivis et de rapports par EDC.

Indicateur de rendement	Cible(s)				Stratégie relative aux données
	2024	2025	2026	2027	
Nombre de clients servis	1 450 (moyennes entreprises)	1 760 (moyennes entreprises)	1 885 (moyennes entreprises)	1 950 (moyennes entreprises)	Les prévisions à moyen et à long termes du nombre de clients servis montrent une croissance continue du nombre de clients des solutions financières jusqu'en 2027, qui néanmoins se ralentira en 2026-2027. La croissance sera alimentée par l'évolution du Programme de prêts à l'expansion internationale (PEEI), l'adoption de nouvelles méthodes de prestation des services et l'évolution constante de nos stratégies en matière de partenariats. Cet élan sera en partie freiné par la diminution du nombre de clients du Programme de crédit aux entreprises (PCE), en particulier au pays, que nous avons soutenu pendant la pandémie. Le nombre total de clients servis devrait être stable à partir de 2024. Nous mettons l'accent sur les clients des solutions financières, tout en fidélisant et en continuant de servir un vaste bassin de clients.
	16 675 (solutions financières)	18 000 (solutions financières)	18 400 (solutions financières)	18 600 (solutions financières)	
	28 000	28 000	28 000	28 000	
Ratio de productivité (%)	39,7 %	35,6 %	32,3 %	31,9 %	<p>Les prévisions du ratio de productivité à moyen et à long termes dépendent de nos prévisions concernant les charges administratives et les produits 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 (M\$)	139 250	146 330	148 800	151 610	<p>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.</p> <p>Nous escomptons une progression de cet indicateur au cours de la période de planification, notamment dans nos portefeuilles actuels, et une hausse du volume des activités de financement et d'assurance. Cette hausse sera attribuable à l'accent stratégique portée aux moyennes entreprises exportatrices et à l'essor de notre programme Partenariats d'affaires mondiaux.</p>
Cible d'intensité carbonique (M\$)	10 000 – 12 200	s. o.	s. o.	s. o.	Cet indicateur, relativement nouveau, a été instauré en 2021. Les prévisions à moyen et à long termes ont été établies pour la période 2021 à 2023. Au cours de la prochaine année, nous définirons une nouvelle version de cet indicateur, qui sera fondé sur la quantité d'émissions plutôt que l'exposition carbonique de notre portefeuille de prêt.

## 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

15 décembre 2022

## RAPPORT SUR LES RETOMBÉES DE 2021

### CROISSANCE DES EXPORTATIONS DU CANADA – NOUS ASPIRONS À FAIRE CROÎTRE LES EXPORTATIONS CANADIENNES DE 60 %

	2018	2019	2020	2021	Croissance au cours de la décennie antérieure 2011-2021*	Objectif de croissance pour la décennie à venir 2021-2030
Canada – Exportations réelles de biens et de services (en G\$ US de 2012)	667,4	682,5	616,3	624,8	16 %	60 %*
Croissance annuelle (en %, a/a)	3,8 %	2,3 %	-9,7 %	1,4 %		

Source : Statistique Canada

\* À déterminer – À titre illustratif seulement. Nous devons effectuer une analyse supplémentaire avant de présenter une proposition finale.

## PART DES EXPORTATIONS MONDIALES – NOUS MAINTIENDRONS ET REHAUSSERONS LA PART DE MARCHÉ DU CANADA DANS LE COMMERCE MONDIAL

	2018	2019	2020	2021	Variation depuis 2011	Rang (sur les 38 pays de l'OCDE)	Observations
Canada – Part des exportations mondiales (%) (biens et services, en G USD de 2010)	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,2 %	-12 %	26	<p>Pour la décennie précédente, le Canada se classe 26<sup>e</sup> sur 32 parmi les pays de l'OCDE pour ce qui est de l'évolution de la part du commerce mondial (c'est-à-dire l'évolution en pourcentage de la part du commerce mondial en 2011 par rapport à 2021; ainsi, si un pays avait une part de 3 % en 2011 et de 2 % en 2021, il a subi une baisse de 50 %).</p> <p>En 2021, le Canada a vu sa part des exportations mondiales passer de 2,3 % à 2,2 %, et a glissé dans le classement, passant du 20<sup>e</sup> rang (en 2020) au 26<sup>e</sup> rang en 2022. Ces résultats découlent d'une hausse des exportations des grandes économies, notamment celles de l'Autriche, de la France, de l'Italie, du Japon et de l'Espagne. Pour ces cinq pays, l'augmentation moyenne annuelle des exportations a atteint 11 %, comparativement à la hausse de 1,4 % au Canada.</p> <p>Composé de 32 pays, le groupe de comparaison est constitué des pays de l'OCDE (38) moins la Turquie, la Pologne, le Mexique, le Chili et la Colombie, qui sont toujours considérés comme « émergents » ou « en développement » par EDC ainsi que par d'autres organismes, dont le Fonds monétaire international (FMI).</p>
OCDE – Part des exportations mondiales (%) (biens et services, en G USD de 2010)	61 %	62 %	61 %	60 %	-4 %		
Hors OCDE – Part des exportations mondiales (%) (biens et services, en G USD de 2010)	39 %	38 %	39 %	40 %	6 %		

Source : Données sur le commerce de l'EIU. Les données sur le commerce de 2021 pour le Canada ont été mises à jour selon les données sur la croissance de Statistique Canada.

## CONTRIBUTION AU PIB DU CANADA ET À LA CRÉATION D'EMPLOIS – NOUS CRÉERONS DES EMPLOIS, DE LA RICHESSE ET DES POSSIBILITÉS POUR LES CANADIENS

	2018	2019	2020	2021	Moyenne sur 5 ans	Observations
Contribution d'EDC au PIB total (selon les cours du marché en G\$ CA)	66,13 \$	64,54 \$	65,33 \$	71,14 \$	66,53 \$	Les exportations, l'IDCE et les transactions sur le marché intérieur facilités par EDC en 2021 auraient contribué à générer plus de 71 G\$ du PIB canadien, ce qui représente une augmentation de 9 % par rapport à 2020. La contribution d'EDC à l'économie canadienne pour 2021 s'élève à 3,3 % du PIB. Bien qu'il soit supérieur à celui de l'an dernier, ce résultat demeure à la traîne par rapport au sommet de 3,6 % atteint en 2018.
Part du PIB total du Canada générée par EDC (%)	3,6 %	3,3 %	3,4 %	3,3 %	3,4 %	
Contribution d'EDC au nombre total d'emplois (chiffre absolu)	499 659	487 431	470 298	512 117	492 882	Les transactions facilitées par EDC ont créé près de 500 000 emplois au Canada, ce qui représente une hausse de 9 % par rapport à l'année dernière, et 2,7 % de la population active totale. Ce chiffre est comparable à celui de 2018, mais légèrement supérieur à la moyenne sur cinq ans. Au cours de la même période, le marché canadien de l'emploi a affiché une progression de 4,7 %.
Part de l'emploi canadien total	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %	2,6 %	

Sources : EDC (calculs) et Statistique Canada (données)

## ACTIVITÉS RESPONSABLES ET ÉQUITABLES – NOUS ACCOMPAGNERONS LES ENTREPRISES CANADIENNES DANS LEURS DÉMARCHES RELATIVES AUX FACTEURS ESG ET À UN AVENIR SOBRE EN CARBONE

	2018	2019	2020	2021	Observations	
Toutes les PME canadiennes						
A) Total des PME exportatrices – Canada (notes 1 et 4)	88 892	92 152	95 413	99 754	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 2017 et 2020, nous notons une croissance annuelle de 3,7 % des PME exportatrices canadiennes. À l’opposé, le nombre de PME exportatrices détenues ou dirigées par des femmes et des Autochtones a diminué et stagné, respectivement. Ces piètres résultats mettent en lumière les lourdes répercussions de la pandémie de COVID sur ces groupes en ce qui concerne l’ensemble du secteur de l’exportation.</li> <li>Au Canada, on estime qu’il y a 60 000 entrepreneurs et entreprises autochtones. De ce total, environ 70 % sont des entreprises individuelles et des microentreprises, et il y a approximativement entre 18 000 et 20 000 PME.</li> <li>Les PME exportatrices détenues ou dirigées par des femmes exportent plus de services que les autres. Or, les exportations de services ont été beaucoup plus éprouvées par la pandémie que celles des biens.</li> <li>En 2020, 18,3 % des demandes de financement par emprunt provenant d’entreprises autochtones ont été rejetées, comparativement à un taux de refus moyen de 8,3 % pour l’ensemble des PME.</li> <li>Selon la définition de Statistique Canada, une PME est une entreprise qui compte entre 1 et 499 employés et qui génère un chiffre d’affaires d’au moins 30 000 \$. Les statistiques d’EDC peuvent donc inclure de grandes entreprises (statistiquement négligeable).</li> </ul>	
B) PME soutenues par EDC	11 008	14 411	15 587	20 480		
C) Clients du PCE non exportateurs soutenus par EDC	–	–	524	942		
D) Proportion du nombre de PME exportatrices canadiennes soutenues par EDC (%) – EXCLUT LE PCE POUR LES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES en 2020/2021	12,4 %	15,6 %	15,8 %	19,6 %		
PME autochtones (participations majoritaires seulement)						
E) PME exportatrices majoritairement détenues par des Autochtones (notes 1 et 2)	773	775	777	795		
F) PME autochtones soutenues par EDC	19	33	106	187		
G) Clients autochtones du PCE non exportateurs soutenus par EDC	–	–	20	53		
H) Proportion du nombre de PME exportatrices autochtones canadiennes qui sont soutenues par EDC (%) : (ligne F et G)/ ligne E - EXCLUT LE PCE POUR LES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES en 2020/2021	2,5 %	4,3 %	11,1 %	16,9 %		
PME détenues ou dirigées par des femmes (participations minoritaires, majoritaires et à 50 %)						
I) PME exportatrices détenues ou dirigées par des femmes – Canada (notes 1 et 3)	39 242	38 751	38 261	39 403		
J) PME exportatrices détenues ou dirigées par des femmes (participations minoritaires, majoritaires et à 50 %) par rapport au total des PME exportatrices – Canada	44 %	42 %	40 %	40 %		
K) PME exportatrices détenues ou dirigées par des femmes (participations minoritaires, majoritaires et à 50 %) soutenues par EDC	469	723	1 237	1 655		
L) Entreprises détenues ou dirigées par des femmes, soutenues par EDC, ayant fait appel au PCE	–	–	99	269		
M) Proportion du nombre total de PME exportatrices canadiennes détenues ou dirigées par des femmes et soutenues par EDC (%) : (Ligne K – Ligne L)/Ligne I --- EXCLUT LE PCE POUR LES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES en 2020/2021	1,2 %	1,9 %	3,0 %	3,5 %		
Pour connaître nos objectifs en matière d’émissions de carbone et d’autres indicateurs ESG, veuillez consulter le tableau de bord sur la RDE.						

### Notes

1. Les montants globaux pour le total des PME canadiennes exportatrices qui sont détenues par des femmes ou des Autochtones (lignes A, D et G) sont dérivés de l’Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises de Statistique Canada et ISDE, dont l’édition la plus récente est celle de 2020.
2. En ce qui concerne les PME détenues par des Autochtones, l’Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises ne tient compte que des participations majoritaires et exclut donc les participations minoritaires ou à 50 %. Puisque le soutien d’EDC aux Autochtones comprend les participations minoritaires, les ratios d’appui de la Société pour les PME autochtones sont susceptibles d’être surestimés.
3. L’Enquête donne le pourcentage de participation des femmes dans les entreprises comme suit : entre 1 % et 49 %; 50 %; entre 51 % et 100 %. Les chiffres globaux à la ligne G s’appliquent aux trois catégories.
4. Les chiffres globaux sur les PME canadiennes pour 2018, 2019 et 2021 ont été extrapolés à partir des éditions 2017 et 2020 de l’Enquête. Par conséquent, ils peuvent changer à la lumière de nouvelles données.
5. Certaines statistiques antérieures d’EDC pourraient être révisées. Grâce aux améliorations à la collecte de données d’EDC, les prévisions relatives aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes ou des Autochtones se sont améliorées par rapport à celles du Rapport sur les retombées de 2021. Une collecte de données plus large nous permettra d’ajouter de nouveaux renseignements au profil des clients d’EDC sur la structure de propriété (concernant les Autochtones et les femmes), ce qui peut contribuer à améliorer les résultats globaux.

# APPENDICE IV : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière d'Exportation et développement Canada (« EDC ») et relevant du Conseil d'administration d'EDC par l'entremise de la chef de la direction, j'ai examiné les projections financières fournies dans le Plan d'entreprise 2023-2027 d'EDC. Ce Plan est conforme aux Normes internationales d'information financière à tous les égards importants, selon les renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document à la date indiquée ci-dessous. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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 principales et les stratégies connexes de réduction du risque ont été divulgués.
3. 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.
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 la proposition est globalement suffisante pour orienter la prise de décisions.

Le Plan d'entreprise 2023-2027 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 15 décembre 2022.

Je vous recommande donc d'avaliser la présentation du Plan d'entreprise pour la soumettre à l'approbation de la ministre du Commerce international.



Scott Moore  
Premier vice-président et chef de la direction financière  
Exportation et développement Canada

15 décembre 2022



# APPENDICE V : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 3 : État projeté du résultat global (2021-2027)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Produits du financement et des placements :</b>								
Prêts	1 455	1 428	1 901	3 150	3 217	3 307	3 429	3 647
Titres négociables	82	80	175	340	269	258	254	258
Placements	16	2	20	16	16	16	16	16
Total des produits du financement et des placements	1 553	1 510	2 096	3 506	3 502	3 581	3 699	3 921
Charges d'intérêts	324	347	943	2 426	2 330	2 301	2 305	2 483
Charges de financement	25	12	35	36	39	36	35	34
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	1 204	1 151	1 118	1 044	1 133	1 244	1 359	1 404
<b>Commissions de garantie de prêt</b>	97	109	73	83	70	73	74	75
Primes d'assurance et commissions de garantie	285	270	288	299	318	329	335	342
Cession en réassurance	(33)	(28)	(30)	(30)	(29)	(29)	(29)	(29)
<b>Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net</b>	252	242	258	269	289	300	306	313
<b>Autres (produits) ou charges</b>	(744)	(21)	(479)	(20)	(96)	(138)	(198)	(149)
<b>Charges administratives</b>	606	661	640	652	617	607	600	595
<b>Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres</b>	1 691	862	1 288	764	971	1 148	1 337	1 346
<b>Dotation ou (reprise de dotation) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit</b>	(561)	(175)	210	150	150	150	150	150
Charges ou (recouvrements) liés aux sinistres	(84)	134	8	59	111	133	125	146
Quote-part des réassureurs dans les charges liées aux sinistres	33	41	22	11	9	7	5	4
<b>Charges ou (recouvrements) liés aux sinistres, montant net</b>	(51)	175	30	70	120	140	130	150
<b>Bénéfice net</b>	2 303	862	1 048	544	701	858	1 057	1 046
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	343	33	181	4	4	4	5	5
<b>Résultat global</b>	2 646	895	1 229	548	705	862	1 062	1 051

## COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2022 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2022

Nous prévoyons un bénéfice net de 1 048 millions de dollars pour 2022, soit 186 millions de plus que prévu dans le Plan d'entreprise 2022. Voici les principaux éléments qui expliquent cette prévision :

- Les autres produits de 2022, de 479 millions de dollars, résultent surtout des profits latents sur nos instruments financiers. En raison de la volatilité des profits ou des pertes à la juste valeur et de la difficulté à les estimer, aucune prévision concernant les profits ou pertes latents ne figure dans le Plan d'entreprise.
- Nous prévoyons une dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit de 210 millions de dollars, ce qui contraste avec la reprise de 175 millions de dollars annoncée dans le Plan. La dotation s'explique surtout par une détérioration des variables macroéconomiques utilisées pour les prévisions. Le Plan prévoyait une relance économique à l'échelle mondiale après la pandémie qui entraînerait une reprise des corrections de valeur et des provisions. Or, à cause d'un assombrissement des prévisions macroéconomiques, nous nous attendons maintenant à passer en charges une dotation pour l'exercice.
- Le montant net des charges liées aux sinistres devrait diminuer de 145 millions de dollars, surtout en raison d'une baisse des indemnités prévues et d'une réduction de la provision pour sinistres sur assurances par suite de l'élimination de l'ajustement pour les risques liés à la pandémie de COVID 19.
- Les commissions de garantie de prêt baisseraient de 36 millions de dollars par rapport à celles annoncées dans le Plan, surtout du fait du fléchissement de la demande des produits connexes.
- Le montant net des produits du financement et des placements devrait baisser de 33 millions de dollars. Une grande partie de la baisse serait due à des conditions du marché, entre autres, la hausse des taux d'intérêt. Nous devons emprunter des fonds pour racheter des actions. Puisque le taux d'intérêt continue d'augmenter, le coût du rachat des actions s'est accru.
- Les autres éléments du résultat global positif devraient augmenter de 148 millions de dollars en raison d'une hausse du taux d'actualisation de nos obligations au titre des prestations de retraite, ce facteur étant partiellement neutralisé par un rendement négatif des actifs des régimes de retraite.

## COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2023 ET LES PRÉVISIONS POUR 2022

Le bénéfice net prévu pour 2023 est de 544 millions de dollars, soit 504 millions de moins qu'en 2022.

- Les autres produits de 2023 devraient totaliser 20 millions de dollars, contre 479 millions pour 2022, surtout parce que nous avons comptabilisé des profits latents sur nos instruments financiers en 2022. Comme il a été mentionné plus haut, aucune prévision ne figure dans le Plan en ce qui concerne les profits ou pertes latents.
- Alors que nous nous attendons à une hausse continue des taux d'intérêt en 2023, qui entraînerait l'augmentation des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts, le montant net des produits du financement et des placements devrait, quant à lui, diminuer de 74 millions de dollars. Comme il a été mentionné plus haut, une grande partie de cette diminution serait attribuable au coût du financement du rachat d'actions. Ce coût serait partiellement compensé par une hausse des produits tirés des prêts.
- La dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit devrait diminuer de 60 millions de dollars en raison d'un début de stabilité dans les perspectives économiques. Comme il a été indiqué précédemment, notre scénario de référence exclut la possibilité d'une récession mondiale en 2023. Toutefois, en cas de récession, les résultats réels infirmeront cette prévision.
- Les autres éléments du résultat global positif devraient diminuer de 177 millions de dollars, car le taux d'actualisation de nos obligations au titre des prestations de retraite devrait demeurer stable durant la période visée par le Plan.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 4 : État projeté de la situation financière (2021-2027)

<b>Au 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	182	239	78	78	78	78	78	78
Titres négociables	9 070	7 447	9 805	8 221	8 259	8 387	7 619	7 620
Instruments dérivés	1 138	1 850	1 835	1 835	1 835	1 835	1 835	1 835
Prêts	48 204	48 348	51 368	53 376	57 001	61 033	65 739	66 973
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 751)	(1 440)	(1 725)	(1 537)	(1 006)	(999)	(1 009)	(1 004)
Placements	2 609	2 417	2 506	2 688	2 839	2 986	3 192	3 422
Placements dans FinDev Canada	300	300	300	600	950	1 350	1 350	1 350
Montants exigibles de FinDev Canada	1	2	2	6	7	9	16	25
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	110	78	97	86	77	70	65	61
Immobilisations corporelles	44	43	41	39	38	37	36	34
Immobilisations incorporelles	63	50	54	40	31	24	17	7
Actifs au titre de droits d'utilisation	126	115	116	106	96	86	76	66
Actifs au titre des prestations de retraite	346	299	466	480	497	516	537	560
Autres actifs	201	278	294	252	273	288	293	305
<b>Total des actifs</b>	<b>60 643</b>	<b>60 026</b>	<b>65 237</b>	<b>66 270</b>	<b>70 975</b>	<b>75 700</b>	<b>79 844</b>	<b>81 332</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dettes fournisseurs et autres crédits	169	95	126	126	126	126	126	126
Emprunts	43 525	45 106	47 831	49 257	54 504	59 192	63 035	64 151
Instruments dérivés	1 002	894	4 039	4 039	4 039	4 039	4 039	4 039
Obligations locatives	157	150	150	142	135	128	121	114
Garanties de prêts	188	227	229	209	214	224	224	234
Provision pour pertes sur engagements de prêts	18	30	11	16	21	26	26	31
Passifs au titre des primes et des sinistres	670	542	582	518	495	487	470	470
Passifs au titre des prestations de retraite	226	249	162	169	176	184	191	200
<b>Total des passifs</b>	<b>45 955</b>	<b>47 293</b>	<b>53 130</b>	<b>54 476</b>	<b>59 710</b>	<b>64 406</b>	<b>68 232</b>	<b>69 365</b>
Capital social	12 300	9 797	8 490	7 629	6 395	5 562	4 818	4 122
Résultats non distribués	2 388	2 936	3 617	4 165	4 870	5 732	6 794	7 845
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>14 688</b>	<b>12 733</b>	<b>12 107</b>	<b>11 794</b>	<b>11 265</b>	<b>11 294</b>	<b>11 612</b>	<b>11 967</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>60 643</b>	<b>60 026</b>	<b>65 237</b>	<b>66 270</b>	<b>70 975</b>	<b>75 700</b>	<b>79 844</b>	<b>81 332</b>

### COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2022 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2022

Nous nous attendons à ce que les prêts soient supérieurs de 3,0 milliards de dollars par rapport à ceux annoncés dans le Plan surtout en raison des déboursements nets plus élevés que ceux prévus dans le Plan.

### COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2023 ET LES PRÉVISIONS POUR 2022

Les prêts devraient augmenter en 2023 par suite d'une intensification des activités de financement direct, ce qui entraînerait une hausse correspondante des emprunts puisque ces derniers sont en étroite corrélation avec notre portefeuille de prêts.

### 2024 À 2027

Entre 2024 et 2027, inclusivement, les prêts devraient croître grâce au volume d'activités attendues qui fait suite à notre réorientation stratégique vers les exportateurs de taille moyenne et à la croissance résultant du Programme de partenariats d'affaires mondiaux. Nos emprunts augmenteront par le fait même puisque nos besoins à cet égard dépendent en grande partie de notre portefeuille de prêts.

La proportion des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification, le ratio devant atteindre 5,8 en 2027. De 2011 à 2021, nous avons versé 14,0 milliards de dollars en dividendes, y compris un dividende exceptionnel de 6,7 milliards relativement au Programme de crédit aux entreprises (PCE). Dans cette même période, nous avons reçu des apports de capital de 11,0 milliards de dollars.

En 2022, EDC entend racheter pour 3,8 milliards de dollars d'actions sur le capital social. Elle prévoit de racheter d'autres actions pour une somme de 4,4 milliards de dollars au cours de la période visée par le Plan, dont 1,1 milliard en lien avec le PCE.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 5 : État projeté des variations des capitaux propres (2021-2027)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Capital social</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	12 300	12 300	12 300	8 490	7 629	6 395	5 562	4 818
Rachat d'actions	-	(2 503)	(3 810)	(861)	(1 234)	(833)	(744)	(696)
Solde à la clôture de l'exercice	12 300	9 797	8 490	7 629	6 395	5 562	4 818	4 122
<b>Résultats non distribués</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	7 022	2 041	2 388	3 617	4 165	4 870	5 732	6 794
Bénéfice net	2 303	862	1 048	544	701	858	1 057	1 046
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	343	33	181	4	4	4	5	5
Dividendes	(7 280)	-	-	-	-	-	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	2 388	2 936	3 617	4 165	4 870	5 732	6 794	7 845
<b>Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice</b>	14 688	12 733	12 107	11 794	11 265	11 294	11 612	11 967
<b>Rendement des capitaux propres</b>	13,5 %	6,4 %	8,4 %	4,6 %	6,1 %	7,6 %	9,2 %	8,9 %

Le capital social diminuera au cours de la période visée par le Plan à mesure que l'excédent de capital sera remboursé sous forme de rachats d'actions jusqu'à ce que la proportion du capital social par rapport au total des capitaux propres retrouve le niveau qu'elle affichait avant la pandémie.

À compter du 1er janvier 2023, la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des contrats d'assurance, ainsi que les informations à fournir au sujet de ces contrats, doivent être conformes à IFRS 17, Contrats d'assurance, dont l'application rétroactive à notre période de présentation de l'information financière débute le 1er janvier 2022. Nous continuons d'étudier la complexité de cette norme. Toutefois, selon notre évaluation préliminaire de l'ajustement transitoire relatif à l'application de cette nouvelle norme, le solde d'ouverture des résultats non distribués de 2022 subira une augmentation estimée dans une fourchette de 100 à 200 millions de dollars.



## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 6 : Tableau projeté des flux de trésorerie (2021-2027)

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Bénéfice net	2 303	862	1 048	544	701	858	1 057	1 046
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotations ou (reprise de dotation) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	(561)	(175)	210	150	150	150	150	150
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	(89)	(37)	(101)	(72)	(20)	(10)	(20)	(3)
Dotation aux amortissements (Profits) ou pertes réalisés	32	36	32	33	27	25	25	26
	(315)	(21)	(32)	(20)	(96)	(138)	(198)	(149)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	(397)	91	345	99	7	11	(29)	(3)
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des titres négociables	185	-	432	-	-	-	-	-
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des emprunts	(473)	-	(1 524)	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	546	-	2 033	-	-	-	-	-
Autres	29	(91)	(229)	(151)	(187)	(321)	(893)	(959)
Déboursements sur les prêts	(16 135)	(21 716)	(19 703)	(19 692)	(21 865)	(22 340)	(24 223)	(24 163)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	20 960	22 326	17 184	17 442	17 632	18 266	19 513	22 957
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	6 085	1 275	(305)	(1 667)	(3 651)	(3 499)	(4 618)	(1 098)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements pour les placements	(378)	(368)	(491)	(501)	(496)	(510)	(534)	(549)
Encaissements sur les placements	438	330	407	363	447	507	532	474
Déboursements pour les placements dans FinDev Canada	-	-	-	(300)	(350)	(400)	-	-
Achats de titres négociables	(7 698)	(10 965)	(8 428)	(10 606)	(7 492)	(7 345)	(5 190)	(5 722)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	7 767	11 714	9 796	11 494	7 461	7 274	5 616	5 722
Achats d'immobilisations corporelles	(7)	7	2	2	2	2	2	2
Achats d'immobilisations incorporelles	(1)	3	8	5	5	5	5	2
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	121	721	1 294	457	(423)	(467)	431	(71)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	7 205	15 835	13 781	19 618	12 597	17 666	22 131	22 310
Remboursement d'emprunts à long terme	(10 807)	(13 936)	(13 618)	(13 137)	(7 265)	(12 168)	(16 902)	(20 447)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	25 216	60 985	52 006	90 337	60 224	61 506	60 224	64 069
Remboursement d'emprunts à court terme	(21 719)	(62 685)	(47 423)	(95 462)	(60 224)	(62 146)	(60 865)	(64 069)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(34)	-	(240)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	114	-	78	-	-	-	-	-
Émission ou (rachat) d'actions sur le capital social	-	(2 503)	(3 810)	(861)	(1 234)	(833)	(744)	(696)
Dividende payé	(7 280)	-	-	-	-	-	-	-
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(7 305)	(2 304)	774	495	4 098	4 025	3 844	1 167
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(24)	-	147	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 123)	(308)	1 910	(715)	24	59	(343)	(2)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>								
À l'ouverture de l'exercice	2 779	2 692	1 656	3 566	2 851	2 875	2 934	2 591
À la clôture de l'exercice	1 656	2 384	3 566	2 851	2 875	2 934	2 591	2 589
<b>Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :</b>								
Trésorerie	182	239	78	78	78	78	78	78
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	1 474	2 145	3 488	2 773	2 797	2 856	2 513	2 511
	1 656	2 384	3 566	2 851	2 875	2 934	2 591	2 589
<b>Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Intérêts payés en trésorerie	435	301	329	2 215	2 311	2 234	2 262	2 416
Intérêts reçus en trésorerie	1 456	1 326	861	3 188	3 379	3 429	3 506	3 705

## 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 bénéficiaires 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. Les normes qui suivent sont d'une grande pertinence pour EDC.

*IFRS 17, Contrats d'assurance* – En mai 2017, l'IASB a publié IFRS 17, qui remplace les lignes directrices d'IFRS 4 et comporte les 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 au moins une des trois méthodes proposées. Nous entendons adopter deux de ces méthodes, soit le modèle d'évaluation général et la méthode de la répartition des primes, pour évaluer les contrats d'assurance. IFRS 17 s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2023. Nous évaluons actuellement les conséquences que son adoption aura sur nos états financiers consolidés et les informations à fournir.

*Réforme des taux d'intérêt de référence, phase 2* – En août 2020, l'IASB a publié des modifications d'IFRS 9, *Instruments financiers*, d'IAS 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*, d'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir*, d'IFRS 4, *Contrats d'assurance*, et d'IFRS 16, *Contrats de location*, afin de traiter de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Les modifications rendent compte de la variation du taux d'intérêt effectif des instruments financiers en fonction du taux de référence de remplacement et portent aussi sur les informations supplémentaires à fournir sur les nouveaux risques résultant de la réforme, ainsi que sur la façon dont nous gérons la transition vers le nouveau taux. En ce qui concerne les actifs et passifs financiers évalués au coût amorti, les modifications offrent une mesure de simplification permettant de comptabiliser le changement touchant les flux de trésorerie contractuels comme une révision du taux d'intérêt effectif, plutôt que de comptabiliser immédiatement un profit ou une perte, pourvu que la modification se fasse sur une base économiquement équivalente et qu'elle soit une conséquence directe de la réforme. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la note 3 afférente aux états financiers consolidés figurant dans notre Rapport annuel 2021.

## GESTION DES RISQUES

Pour un examen approfondi de nos pratiques de gestion des risques, veuillez consulter les pages 95 à 103 de notre Rapport annuel 2021.

## GESTION DU CAPITAL

### POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

En décembre 2017, la 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, EDC gère 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 une cote de solvabilité AA, objectif 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 ou lui rachète des actions sur le capital social quand elle dispose d'un excédent de capital.

**Tableau 7 : Situation projetée du compte de capital (2021-2027)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Risque de crédit	4 634	5 341	5 100	4 739	4 777	4 942	5 192	5 387
Risque de marché	1 543	1 124	1 205	1 234	1 268	1 313	1 339	1 334
Risque opérationnel	244	228	225	207	228	259	285	285
Risques totaux au titre du 1 <sup>er</sup> pilier	6 421	6 693	6 530	6 180	6 273	6 514	6 816	7 006
Risque stratégique	552	542	563	586	615	648	682	701
Risque lié aux régimes de retraite	594	594	591	591	591	591	591	591
Risques totaux au titre du 2 <sup>e</sup> pilier	1 146	1 136	1 154	1 177	1 206	1 239	1 273	1 292
Total du capital économique	7 567	7 829	7 684	7 357	7 479	7 753	8 089	8 298
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	300	300	1 050	750	400	-	-	-
Réserve de capital pour surmonter une période de crise	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de la demande de capital	7 867	8 129	8 734	8 107	7 879	7 753	8 089	8 298
Offre de capital	14 640	12 666	12 067	11 757	11 238	11 285	11 627	12 012
Excédent ou (déficit) de capital	6 773	4 537	3 333	3 650	3 359	3 532	3 538	3 714
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

En 2020, nous avons reçu un apport de capital de 11,0 milliards de dollars, dont 5,0 milliards ont servi à aider l'industrie du pétrole et du gaz naturel à affronter la pandémie de COVID-19. Le tableau 8 ci-dessus présente la situation du compte de capital d'EDC dans son ensemble, et les tableaux ci-après, les situations projetées relativement à l'industrie du pétrole et du gaz naturel et au PCE.

**Tableau 8 : Capital – Pétrole et gaz naturel (2021-2027)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Demande de capital	907	1 275	897	315	120	36	-	-
Offre de capital	2 891	1 486	1 120	916	326	91	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	1 984	211	223	601	206	55	-	-

**Tableau 9 : Capital – PCE (2021-2027)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Demande de capital	5	-	7	5	-	-	-	-
Offre de capital	250	-	27	35	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	245	-	20	30	-	-	-	-

Afin d'offrir une meilleure compréhension des facteurs influant sur 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 10 : Répartition de la demande de capital liée au risque de crédit par régions**

Régions	2019	2020	2021
	Réel	Réel	Réel
Afrique et Moyen-Orient	22,7 %	18,1 %	10,6 %
Asie et Pacifique	18,3 %	13,8 %	12,6 %
Europe et Communauté des États indépendants	19,0 %	23,9 %	30,8 %
Amérique du Nord	27,7 %	37,6 %	35,5 %
Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles	12,3 %	6,6 %	10,5 %

Tableau 11 : Répartition de la demande de capital liée au risque de crédit par industries

Industries	2019 Réel	2020 Réel	2021 Réel
Aéronautique	11,5 %	25,3 %	23,4 %
Produits agroalimentaires	4,1 %	4,3 %	3,4 %
Automobile	3,7 %	4,2 %	6,0 %
Construction	1,2 %	1,1 %	2,2 %
Environnement	0,2 %	0,3 %	3,5 %
Services financiers et d'assurance	4,4 %	2,5 %	2,7 %
Foresterie	3,7 %	1,7 %	1,7 %
Technologies du savoir	1,0 %	1,2 %	2,0 %
Industrie légère	4,0 %	5,5 %	7,6 %
Exploitation minière	16,5 %	9,2 %	11,6 %
Pétrole et gaz naturel	24,1 %	19,0 %	4,6 %
Prêts souverains	1,7 %	3,3 %	4,5 %
Transport de surface	5,1 %	7,8 %	7,0 %
Télécommunications et médias	9,0 %	3,3 %	4,6 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,4 %	0,3 %	0,5 %
Services publics, énergie de remplacement et énergie renouvelable	9,4 %	11,0 %	14,7 %

La répartition du capital indiquée dans les tableaux 11 et 12 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 industries.

## DIVIDENDE ET RACHAT D' ACTIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL ADMISSIBLES

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. En 2021, EDC a déclaré et versé un dividende de 580 millions de dollars conformément à sa politique actuelle en matière de dividende, ainsi qu'un dividende exceptionnel de 6,7 milliards établi en fonction de l'excédent de capital relatif au PCE et d'un ratio cible du Processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres (PIEAFP). Comme il a été mentionné déjà, au cours de la période visée par le Plan, tout excédent de capital relatif au PCE et aux activités de base d'EDC sera remboursé par voie de rachat d'actions. En 2022, une somme de 675 millions de dollars a été versée à titre de rachat d'actions conformément à notre politique actuelle en matière de dividende. De plus, un versement de 3 135 millions de dollars a été effectué à titre de rachat d'actions exceptionnel, dont le calcul repose sur l'excédent de capital en lien avec le PCE ainsi que sur un ratio ciblé lié au PIEAFP.

Tableau 12 : Total des dividendes et des rachats d'actions sur le capital social (2021-2027)

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Total de la demande de capital	7 867	8 129	8 734	8 107	7 879	7 753	8 089	8 298
Offre de capital	14 640	12 666	12 067	11 757	11 238	11 285	11 627	12 012
Excédent ou (déficit) de capital	6 773	4 537	3 333	3 650	3 359	3 532	3 538	3 714
Rachat d'actions sur le capital social, montant calculé	3 810	1 076	861	1 234	833	744	696	726



**Tableau 13 : Dividendes et rachats d'actions sur le capital social – industrie du pétrole et du gaz naturel (2021-2027)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Total de la demande de capital	907	1 275	897	315	120	36	-	-
Offre de capital	2 891	1 486	1 120	916	326	91	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	1 984	211	223	601	206	55	-	-
Rachat d'actions sur le capital social, montant calculé*	1 765	211	223	601	206	55	-	-

\* Le rachat d'actions sur le capital social est plafonné de sorte que le total des dividendes versés et des rachats d'actions ne dépasse pas le capital initial injecté au titre du programme. Tout excédent de capital ultérieur lié au programme sera considéré comme étant associé aux activités de base d'EDC.

**Tableau 14 : Dividendes et rachats d'actions sur le capital social – PCE (2021-2027)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Total de la demande de capital	5	-	7	5	-	-	-	-
Offre de capital	250	-	27	35	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	245	-	20	30	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social, montant calculé*	200	-	20	30	-	-	-	-

\* Le rachat d'actions sur le capital social est plafonné de sorte que le total des dividendes et des rachats d'actions ne dépasse pas le capital initial injecté au titre du programme. Tout excédent de capital ultérieur lié au programme sera considéré comme étant associé aux activités de base d'EDC.

Nous devons emprunter pour pouvoir payer des dividendes ou effectuer un rachat d'actions sur le capital social même si les liquidités sont 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 à ses passifs éventuels, actuellement de 90 milliards de dollars (« limite des passifs éventuels »);
- une limite à ses emprunts (« limite des emprunts »), comme il est précisé à la page 81.

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 15 : Limites prescrites par la Loi (2021-2027)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Limite du passif éventuel</b>	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Assurance crédit	13 996	14 231	15 351	15 570	16 350	17 265	17 418	17 616
Assurance d'institution financière	2 366	2 453	2 055	2 330	2 446	2 569	2 697	2 832
Garanties pour le commerce international	11 738	11 112	13 269	14 193	13 718	14 066	14 478	14 957
Assurance risques politiques	479	463	387	384	353	258	258	253
Garanties de prêts	4 399	5 060	4 218	3 821	4 069	4 352	4 406	4 683
Position par rapport à la limite	32 978	33 319	35 280	36 298	36 936	38 510	39 257	40 341
Pourcentage utilisé	37 %	37 %	39 %	40 %	41 %	43 %	44 %	45 %
<b>Limite des emprunts</b>	289 350	214 275	219 600	181 005	176 310	168 465	169 095	174 150
Position par rapport à la limite	43 525	45 106	47 831	49 257	54 504	59 192	63 035	64 151
Pourcentage utilisé	15 %	21 %	22 %	27 %	31 %	35 %	37 %	37 %

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

### CHARGES ADMINISTRATIVES ET RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Tableau 16 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2021-2027)

(en millions de dollars canadiens)	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Salaires et avantages	294	325	325	348	341	343	351	361
Coûts des systèmes	53	55	51	57	58	60	61	63
Services professionnels	83	102	106	106	94	83	83	50
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	62	49	48	17	16	16	15	15
Dotations aux amortissements	23	25	25	23	17	15	15	16
Marketing et communications	24	27	25	22	21	21	21	21
Occupation	28	29	26	30	30	29	30	29
Services d'information	22	23	22	24	24	25	26	27
Voyages, accueil et conférences	-	4	4	6	6	6	6	6
Autres	17	22	8	22	23	27	17	32
<b>Charges administratives prévues au Plan d'entreprise précédemment</b>	<b>606</b>	<b>661</b>	<b>640</b>	<b>655</b>	<b>630</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>620</b>
Réduction des charges administratives								
Réduction permanente des charges administratives discrétionnaires	s.o.	s.o.	s.o.	-	(5)	(10)	(17)	(17)
Réductions supplémentaires des frais discrétionnaires de consultation, de voyages et de services professionnels	s.o.	s.o.	s.o.	(3)	(8)	(8)	(8)	(8)
<b>Total des réductions des charges administratives</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(13)</b>	<b>(18)</b>	<b>(25)</b>	<b>(25)</b>
<b>Charges administratives prévues actuellement au Plan d'entreprise</b>	<b>606</b>	<b>661</b>	<b>640</b>	<b>652</b>	<b>617</b>	<b>607</b>	<b>600</b>	<b>595</b>
<b>Ratio de productivité</b>	<b>31,4 %</b>	<b>43,4 %</b>	<b>41,8 %</b>	<b>46,0 %</b>	<b>38,9 %</b>	<b>34,6 %</b>	<b>31,0 %</b>	<b>30,7 %</b>

Publié le 28 mars 2023, le budget de 2023 énonce les mesures attendues des sociétés d'État dans leur tentative de réduire les dépenses. Par conséquent, le présent Plan d'entreprise a été modifié pour rendre compte des économies demandées. Les ajustements apportés comprennent les réductions planifiées des charges administratives consolidées à compter de 2023, comme suit :

- 0,8 % à compter de 2024;
- 1,7 % à compter de 2025;
- 3,0 % à compter de 2026 et pour chaque exercice ultérieur.

Outre la réduction de 3 %, EDC a diminué de 15 %, pour la période de 2024-2027, les frais de consultation, d'autres services professionnels et de voyages par rapport aux montants discrétionnaires planifiés pour ces frais, à commencer par une réduction de 5 % en 2023. Les économies réalisées pour le plan quinquennal totaliseront 84 millions de dollars. Pour pouvoir réaliser ces économies, EDC cherchera à gagner en efficacité, notamment en réduisant au minimum les services de consultation, en diminuant les voyages d'affaires et en remplaçant les ressources moins rapidement, tout en veillant à ne pas entraver sa capacité à servir les exportateurs canadiens.

EDC expliquera dans ses prochains rapports annuels et plans d'entreprise dans quelle mesure ces charges ont été réduites ou seront réduites.

Nous ciblons des charges administratives de 652 millions de dollars pour 2023, tandis que la prévision actuelle pour 2022 s'élève à 640 millions de dollars. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2023 sont les suivants :

- Comme il avait été mentionné dans le Plan d'entreprise 2021-2025, nous avons comme principal objectif d'aider les exportateurs de taille moyenne à croître et à réussir à l'international. De plus, nous avons modernisé nos ressources numériques afin d'accroître notre présence et notre efficacité, de mieux comprendre les besoins de nos clients et, en conséquence, de générer de meilleurs résultats commerciaux pour le Canada. Pour atteindre ces objectifs, nous devons effectuer des investissements de transformation importants dans plusieurs domaines qui, au cours de la période visée par le Plan, feront augmenter notre chiffre d'affaires et généreront des économies.
- EDC continue d'aider les entreprises canadiennes dans leur transition vers les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) en partageant ses connaissances avec elles, en les conseillant et en leur offrant des solutions financières pour qu'elles puissent réussir sur un marché international en évolution. L'élaboration de nos pratiques ESG et leur révision régulière nous permettent, ainsi que le Canada, de demeurer à l'avant-garde de la gestion proactive des risques et du développement économique durable et responsable. Pour atteindre nos objectifs dans ces domaines, nous devons investir dans notre effectif et nos procédés.
- Les charges administratives prévisionnelles tiennent compte de la charge de retraite des exercices respectifs. Cette charge est un montant établi actuariellement et elle est difficile à prédire, puisqu'elle repose sur un taux d'actualisation basé sur des données de marché de fin d'exercice. Les charges administratives prévisionnelles tiennent aussi compte d'une diminution substantielle de la charge de retraite au cours de la période de planification en raison surtout d'une hausse du taux d'actualisation qui cadre avec nos attentes en matière de taux d'intérêt. Les autres facteurs responsables de cette diminution sont, entre autres, le nombre décroissant des participants au régime (puisque celui-ci n'est pas offert aux nouveaux arrivants) et un excédent non négligeable des intérêts générés sur les actifs par rapport au coût des services rendus au cours de la période.

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 exprime les charges administratives en pourcentage du montant net des produits des activités ordinaires.

Nous prévoyons que le RP déclinera progressivement tout au long de la période visée par le Plan puisque nous prévoyons une augmentation de notre bénéfice et une diminution de la charge de retraite.

Les tableaux suivants dressent le portrait des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences de 2019 à 2027. Nous nous efforçons de réduire nos dépenses de voyages prévues pour la période de planification, à un niveau inférieur à ce qu'elles étaient avant la pandémie, afin d'honorer notre engagement d'atteindre l'émission nette zéro d'ici 2050.

**Tableau 17 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences (2019-2027)**

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Voyages*	9 053	1 372	235	3 421	3 325	5 205	5 171	5 171	5 171	5 171
Accueil	1 480	181	56	574	487	569	566	566	566	566
Conférences	840	81	84	150	-	150	150	150	150	150
Total indiqué précédemment dans le Plan	11 373	1 634	375	4 145	3 812	5 924	5 885	5 887	5 887	5 887
Réduction des charges administratives										
Réductions supplémentaires des frais de voyages										
discrétionnaires	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	(350)	(1 050)	(1 050)	(1 050)	(1 050)
Charges administratives prévues actuellement au Plan d'entreprise	11 373	1 634	375	4 145	3 812	5 574	4 835	4 837	4 837	4 837

\* Les dépenses réelles de 2019 tiennent compte des déplacements liés à la formation du personnel.

Tableau 18 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives (2019-2027)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Réel	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	11,4	1,6	0,4	4,1	3,8	5,6	4,8	4,8	4,8	4,8
Total des charges administratives	528	543	606	661	640	652	617	607	600	595
Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences en pourcentage du total des charges administratives	2,2 %	0,3 %	0,1 %	0,6 %	0,6 %	0,9 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %

## BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

### DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 19 : Dépenses d'investissement projetées (2021-2027)

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Installations	1,2	1,0	2,2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Technologies de l'information	7,3	8,8	7,6	4,6	4,6	4,6	4,6	1,8
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>8,5</b>	<b>9,8</b>	<b>9,8</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>4,3</b>

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

Vu le montant des dépenses d'investissement pendant la période de planification et les faibles risques que présentent ces dépenses, elles échappent à l'obligation d'information.

## 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) et, le cas échéant, 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 2022 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Nous conservons la filiale pour des projets éventuels, le cas échéant.

### 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 en nous permettant 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 actuel en matière de commerce. Le 14 septembre 2017, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) a été constitué en filiale; il exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada.

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

Les résultats consolidés d'EDC et de ses filiales sont présentés dans les tableaux qui suivent.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 20 : État consolidé projeté du résultat global (2021-2027)

<b>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021 Réel</b>	<b>2022 Plan</b>	<b>2022 Prév.</b>	<b>2023 Plan</b>	<b>2024 Plan</b>	<b>2025 Plan</b>	<b>2026 Plan</b>	<b>2027 Plan</b>
<b>Produits du financement et des placements :</b>								
Prêts	1 462	1 446	1 921	3 209	3 299	3 419	3 580	3 845
Titres négociables	82	80	175	340	269	258	254	258
Placements	16	2	21	16	16	16	16	16
Total des produits du financement et des placements	1 560	1 528	2 117	3 565	3 584	3 693	3 850	4 119
Charges d'intérêts	324	348	946	2 444	2 350	2 326	2 352	2 563
Charges de financement	25	12	36	37	40	37	36	35
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	<b>1 211</b>	<b>1 168</b>	<b>1 135</b>	<b>1 084</b>	<b>1 194</b>	<b>1 330</b>	<b>1 462</b>	<b>1 521</b>
<b>Commissions de garantie de prêt</b>	<b>97</b>	<b>109</b>	<b>73</b>	<b>83</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>
Primes d'assurance et commissions de garantie	285	270	288	299	318	329	335	342
Cession en réassurance	(33)	(28)	(30)	(30)	(29)	(29)	(29)	(29)
<b>Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net</b>	<b>252</b>	<b>242</b>	<b>258</b>	<b>269</b>	<b>289</b>	<b>300</b>	<b>306</b>	<b>313</b>
<b>Autres (produits) ou charges</b>	<b>(741)</b>	<b>(23)</b>	<b>(495)</b>	<b>(26)</b>	<b>(103)</b>	<b>(146)</b>	<b>(209)</b>	<b>(165)</b>
<b>Charges administratives</b>	<b>619</b>	<b>682</b>	<b>656</b>	<b>681</b>	<b>655</b>	<b>653</b>	<b>653</b>	<b>655</b>
<b>Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres</b>	<b>1 682</b>	<b>860</b>	<b>1 305</b>	<b>781</b>	<b>1 001</b>	<b>1 196</b>	<b>1 398</b>	<b>1 419</b>
<b>Dotation ou (reprise de dotation) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit</b>	<b>(554)</b>	<b>(166)</b>	<b>219</b>	<b>167</b>	<b>174</b>	<b>185</b>	<b>192</b>	<b>199</b>
Charges ou (recouvrements) liés aux sinistres	(84)	134	8	59	111	133	125	146
Quote-part des réassureurs dans les charges liées aux sinistres	33	41	22	11	9	7	5	4
<b>Charges ou (recouvrements) liés aux sinistres, montant net</b>	<b>(51)</b>	<b>175</b>	<b>30</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>130</b>	<b>150</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>2 287</b>	<b>851</b>	<b>1 056</b>	<b>544</b>	<b>707</b>	<b>871</b>	<b>1 076</b>	<b>1 070</b>
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	343	33	181	4	4	4	5	5
<b>Résultat global</b>	<b>2 630</b>	<b>884</b>	<b>1 237</b>	<b>548</b>	<b>711</b>	<b>875</b>	<b>1 081</b>	<b>1 075</b>

## ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 21 : État consolidé projeté de la situation financière (2021-2027)

<b>Au 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	207	246	85	85	85	85	85	85
Titres négociables	9 082	7 457	9 817	8 231	8 267	8 394	7 625	7 626
Instruments dérivés	1 139	1 855	1 835	1 835	1 835	1 835	1 835	1 835
Prêts	48 345	48 484	51 479	53 727	57 610	61 917	66 418	67 448
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 760)	(1 458)	(1 745)	(1 572)	(1 059)	(1 075)	(1 112)	(1 136)
Placements	2 707	2 522	2 676	2 938	3 208	3 522	3 989	4 487
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	110	78	97	86	77	70	65	61
Immobilisations corporelles	44	43	41	39	39	37	36	34
Immobilisations incorporelles	63	51	54	40	31	25	18	8
Actifs au titre de droits d'utilisation	127	116	117	107	97	86	76	66
Actifs au titre des prestations de retraite	346	299	466	480	497	516	537	560
Autres actifs	205	280	300	258	279	294	298	311
<b>Total des actifs</b>	<b>60 615</b>	<b>59 973</b>	<b>65 222</b>	<b>66 254</b>	<b>70 966</b>	<b>75 706</b>	<b>79 870</b>	<b>81 385</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dettes fournisseurs et autres crédits	185	108	139	137	135	134	133	133
Emprunts	43 525	45 106	47 831	49 257	54 504	59 192	63 035	64 151
Instruments dérivés	1 003	894	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050	4 050
Obligations locatives	158	151	151	143	136	129	121	114
Garanties de prêts	188	227	229	209	214	224	224	234
Provision pour pertes sur engagements de prêts	20	30	11	17	25	33	36	44
Passifs au titre des primes et des sinistres	670	542	582	518	495	487	470	470
Passifs au titre des prestations de retraite	226	249	162	169	176	184	191	200
<b>Total des passifs</b>	<b>45 975</b>	<b>47 307</b>	<b>53 155</b>	<b>54 500</b>	<b>59 735</b>	<b>64 433</b>	<b>68 260</b>	<b>69 396</b>
Capital social	12 300	9 797	8 490	7 629	6 395	5 562	4 818	4 122
Résultats non distribués	2 340	2 869	3 577	4 125	4 836	5 711	6 792	7 867
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>14 640</b>	<b>12 666</b>	<b>12 067</b>	<b>11 754</b>	<b>11 231</b>	<b>11 273</b>	<b>11 610</b>	<b>11 989</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>60 615</b>	<b>59 973</b>	<b>65 222</b>	<b>66 254</b>	<b>70 966</b>	<b>75 706</b>	<b>79 870</b>	<b>81 385</b>

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 22 : État consolidé projeté des variations des capitaux propres (2021-2027)

<b>Exercice clos le 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Capital social</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	12 300	12 300	12 300	8 490	7 629	6 395	5 562	4 818
Rachat d'actions	-	(2 503)	(3 810)	(861)	(1 234)	(833)	(744)	(696)
Solde à la clôture de l'exercice	12 300	9 797	8 490	7 629	6 395	5 562	4 818	4 122
<b>Résultats non distribués</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	6 990	1 985	2 340	3 577	4 125	4 836	5 711	6 792
Bénéfice net	2 287	851	1 056	544	707	871	1 076	1 070
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	343	33	181	4	4	4	5	5
Dividendes	(7 280)	-	-	-	-	-	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	2 340	2 869	3 577	4 125	4 836	5 711	6 792	7 867
<b>Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice</b>	<b>14 640</b>	<b>12 666</b>	<b>12 067</b>	<b>11 754</b>	<b>11 231</b>	<b>11 273</b>	<b>11 610</b>	<b>11 989</b>
<b>Rendement des capitaux propres</b>	<b>13,5 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>7,9 %</b>	<b>4,6 %</b>	<b>6,2 %</b>	<b>7,7 %</b>	<b>9,4 %</b>	<b>9,1 %</b>

## TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 23 : Tableau consolidé projeté des flux de trésorerie (2021-2027)

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Bénéfice net	2 287	851	1 056	544	707	871	1 076	1 070
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotations ou (reprise de dotations) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	(554)	(166)	219	167	174	185	192	199
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	(89)	(37)	(101)	(72)	(20)	(10)	(20)	(3)
Dotations aux amortissements (Profits) ou pertes réalisés	32	36	32	33	27	26	26	27
	(315)	(21)	(32)	(20)	(96)	(138)	(198)	(149)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	(394)	91	330	93	(6)	(5)	(45)	(24)
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des titres négociables	185	-	432	-	-	-	-	-
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des emprunts	(473)	-	(1 524)	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	552	-	2 025	-	-	-	-	-
Autres	41	(91)	(248)	(155)	(189)	(323)	(896)	(960)
Déboursements sur les prêts	(16 196)	(21 713)	(19 698)	(19 837)	(22 209)	(22 711)	(24 028)	(24 191)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	20 982	22 351	17 218	17 354	17 724	18 365	19 524	23 186
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	6 058	1 301	(291)	(1 893)	(3 888)	(3 740)	(4 369)	(845)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements pour les placements	(413)	(395)	(542)	(577)	(610)	(670)	(784)	(802)
Encaissements sur les placements	440	330	410	363	447	507	532	474
Achats de titres négociables	(7 706)	(10 965)	(8 482)	(10 906)	(7 842)	(7 745)	(5 190)	(5 722)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	7 775	11 716	9 865	11 794	7 811	7 674	5 616	5 722
Achats d'immobilisations corporelles	(7)	7	2	2	2	2	2	2
Achats d'immobilisations incorporelles	(1)	2	8	5	5	5	5	2
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	88	695	1 261	681	(187)	(227)	181	(324)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	7 205	15 835	13 781	19 618	12 597	17 666	22 131	22 310
Remboursement d'emprunts à long terme	(10 807)	(13 936)	(13 618)	(13 137)	(7 265)	(12 168)	(16 902)	(20 447)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	25 216	60 985	52 006	90 337	60 224	61 506	60 224	64 069
Remboursement d'emprunts à court terme	(21 719)	(62 685)	(47 423)	(95 462)	(60 224)	(62 146)	(60 865)	(64 069)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(34)	-	(240)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	114	-	78	-	-	-	-	-
Émission ou (rachat) d'actions sur le capital social	-	(2 503)	(3 810)	(861)	(1 234)	(833)	(744)	(696)
Dividende payé	(7 280)	-	-	-	-	-	-	-
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(7 305)	(2 304)	774	495	4 098	4 025	3 844	1 167
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(24)	-	147	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 183)	(308)	1 891	(717)	23	58	(344)	(2)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>								
À l'ouverture de l'exercice	2 876	2 699	1 693	3 584	2 867	2 890	2 948	2 604
À la clôture de l'exercice	1 693	2 391	3 584	2 867	2 890	2 948	2 604	2 602
<b>Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :</b>								
Trésorerie	207	246	85	85	85	85	85	85
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	1 486	2 145	3 499	2 782	2 805	2 863	2 519	2 517
	1 693	2 391	3 584	2 867	2 890	2 948	2 604	2 602
<b>Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Intérêts payés en trésorerie	435	302	331	2 229	2 329	2 258	2 302	2 488
Intérêts reçus en trésorerie	1 461	1 342	872	3 239	3 450	3 529	3 643	3 888

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 24 : État consolidé projeté des charges administratives (2021-2027)

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Salaires et avantages	303	338	336	366	367	376	391	407
Services professionnels	84	105	108	111	99	87	87	55
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	63	50	49	18	17	17	16	16
Coûts des systèmes	53	56	52	58	59	61	62	65
Occupation	28	29	29	31	31	30	32	31
Marketing et communications	25	28	26	23	22	22	22	22
Dotation aux amortissements	23	25	25	23	17	15	15	16
Services d'information	22	23	22	24	24	25	26	28
Voyages, accueil et conférences	-	4	5	7	8	8	8	8
Autres	18	24	7	23	24	30	19	32
Charges administratives prévues au Plan d'entreprise précédemment	619	682	656	684	668	671	678	680
Réduction des charges administratives								
Réduction permanente des charges administratives discrétionnaires	s.o.	s.o.	s.o.	-	(5)	(10)	(17)	(17)
Réductions supplémentaires des frais discrétionnaires de consultation, de voyages et de services professionnels	s.o.	s.o.	s.o.	(3)	(8)	(8)	(8)	(8)
Total des réductions des charges administratives	-	-	-	(3)	(13)	(18)	(25)	(25)
Charges administratives prévues actuellement au Plan d'entreprise	619	682	656	681	655	653	653	655

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 25 : État consolidé projeté des dépenses d'investissement (2021-2027)

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Installations	1,1	1,4	2,2	2,8	2,8	2,7	2,7	2,7
Technologies de l'information	7,3	9,6	7,7	4,9	4,9	4,7	4,7	1,9
Total des dépenses d'investissement	8,4	11,0	9,9	7,7	7,7	7,4	7,4	4,6

*Les dépenses d'investissement en installations concernent les améliorations locatives, le mobilier et le matériel. Les dépenses d'investissement en technologies de l'information concernent 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 DE 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 approuvées par le Conseil d'administration, qui sont conformes aux pratiques de l'industrie, 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 les répercussions de celles-ci 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 leurs 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 peuvent déposer en nantissement un montant en espèces dans certains cas ou bien 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. En cas de dépassement de la limite d'acceptation du risque de marché, du risque d'illiquidité ou du risque de contrepartie selon nos politiques, la direction élaborera un plan de mesures correctrices qu'elle soumettra à l'examen du Conseil. Le Comité de gestion de l'actif et du passif se réunit au moins une fois par trimestre pour s'assurer du respect de ces limites. Celles-ci, régies par le Conseil, font l'objet d'un rapport trimestriel 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 de la ministre des Finances ne doit jamais excéder 1 831 milliards de dollars, sous réserve des exceptions prévues aux articles 5 et 6. Par conséquent, EDC communiquera le montant de ses emprunts à la 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 2023, établie en fonction des prévisions de 2022, est estimée à 181,0 milliards de dollars canadiens (141,3 milliards de dollars américains), alors que les emprunts prévus pour la fin de 2023 s'élèveraient à 49,3 milliards de dollars canadiens (38,5 milliards de dollars américains).

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC doit obtenir l'approbation de la ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt particulière, y compris l'approbation du moment et des conditions de l'opération. Tous les ans, la 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 dans le cadre des directives prescrites par la 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 à nouveau l'autorisation de la ministre des Finances et indiquerons les changements correspondants dans le Plan d'entreprise.

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons aussi recourir au Trésor public. L'accès au Trésor public est demandé à la 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, notamment en empruntant des sommes d'argent excédant celles prévues dans notre plan d'emprunt annuel. En vertu du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous pouvons demander à la ministre des Finances d'accroître le montant autorisé des emprunts, 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 des capitaux à FinDev Canada pour la première fois en 2018 par une injection de 100 millions de dollars canadiens (78 millions de dollars américains). Deux autres injections du même montant ont eu lieu en 2019 et en 2020. À compter de 2023, EDC injectera des capitaux supplémentaires de 1 050 millions de dollars canadiens (819 millions de dollars américains) sur trois ans. EDC s'attend à offrir des financements par emprunt de 207 millions de dollars canadiens (162 millions de dollars américains) en 2022 et de 275 millions de dollars canadiens (215 millions de dollars américains) en 2023. 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. Nous ajoutons par la suite à ce montant une réserve pour les besoins additionnels en cas de tensions sur le marché ou de nouvelles demandes de capital.

Nous émettons du papier commercial dans l'optique de répondre à nos besoins opérationnels. Nous pouvons aussi, lorsque l'accès aux marchés financiers est restreint, émettre du papier commercial assorti d'une 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 s'efforce 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 le risque financier qui en découle 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 gestion des risques 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 afin de respecter 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 prévision à cycle continu mensuel, 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 est de 5,0 milliards de dollars américains (6,4 milliards de dollars canadiens). Nous avons aussi une portion en dollars canadiens dont la taille cible est entre 300 et 500 millions de dollars canadiens (234 à 390 millions de dollars américains). De plus, nous avons 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 à des investisseurs du monde entier. Les instruments sur le marché financier peuvent comprendre, 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 dépend 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 2022

Au 31 octobre 2022, nous avons émis des titres d'emprunt à long terme totalisant 10,2 milliards de dollars américains (13,1 milliards de dollars canadiens), le maximum approuvé pour 2022 par la ministre des Finances étant de 16,3 milliards de dollars américains (20,9 milliards de dollars canadiens). Au 31 octobre 2022, l'encours du papier commercial s'élevait à 8,3 milliards de dollars américains (10,6 milliards de dollars canadiens), le maximum autorisé par la ministre des Finances pour 2022 étant de 14,0 milliards de dollars américains (17,9 milliards de dollars canadiens).

Les emprunts à long terme de 2022 devraient totaliser 2,1 milliards de dollars canadiens (1,6 milliard de dollars américains) de moins que prévu selon le Plan 2022. Cette diminution est principalement attribuable aux emprunts à court terme contractés pour combler une partie des besoins financiers à long terme. À la fin de l'exercice 2022, l'encours des emprunts à court terme devrait être supérieur de 7,9 milliards de dollars canadiens (6,2 milliards de dollars américains) à celui indiqué dans le Plan 2022 en raison des emprunts à court terme contractés à cause de l'insuffisance du financement à long terme et de l'augmentation du montant du rachat d'actions sur le capital social.

En 2022, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 6,8 milliards de dollars canadiens (5,3 milliards de dollars américains), soit un minimum de 6,3 milliards de dollars canadiens (4,9 milliards de dollars américains) et un maximum de 7,6 milliards de dollars canadiens (5,9 milliards de dollars américains).

### 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 facilités de crédit renouvelable engagées, estimées à 4,8 milliards de dollars américains (6,1 milliards de dollars canadiens) au 31 décembre 2023. Le montant des engagements renouvelables varie de 12 000 dollars américains à 370 millions de dollars américains (15 000 dollars canadiens à 474 millions de dollars canadiens); les avances peuvent être faites le jour même et être parfois fortement concentrées dans certaines industries ou parmi des emprunteurs individuels. Le niveau d'utilisation du crédit renouvelable devrait demeurer stable en 2023. À la fin de 2023, les facilités engagées non utilisées devraient totaliser 3,7 milliards de dollars américains (4,8 milliards de dollars canadiens).

En 2023, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde de 6,4 milliards de dollars canadiens (5,0 milliards de dollars américains). Un examen de ce portefeuille est prévu dans l'optique d'en réduire la taille cible de 1,0 milliard de dollars américains (1,3 milliard de dollars canadiens), à la mesure des besoins attendus en liquidités, tout en respectant la politique en matière de liquidités. L'intégralité de ce portefeuille est accessible en cas de panne de liquidités. Au 31 décembre 2023, l'encours des emprunts à court terme devrait être inférieur de 5,1 milliards de dollars canadiens (4,0 milliards de dollars américains) à celui prévu pour le 31 décembre 2022, ce qui s'explique par une réduction attendue de l'utilisation des emprunts à court terme pour financer les besoins à long terme.

### Emprunts sur les marchés financiers (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins d'emprunt de base de 15,4 milliards de dollars américains (19,7 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 3,9 milliards de dollars américains (5,0 milliards de dollars canadiens) à long terme en fonds de prévoyance.

### Encours total des emprunts

En 2023, le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne doit, à aucun moment, dépasser 50,6 milliards de dollars canadiens (39,5 milliards de dollars américains), ce qui est beaucoup moins que la limite maximale réglementaire de 15 fois la somme du capital versé et des résultats non distribués, soit un montant estimé à 181,0 milliards de dollars canadiens (141,3 milliards de dollars américains) au 31 décembre 2023.

## PRINCIPALES UTILISATIONS DU FINANCEMENT

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

**Activité de prêt accrue** – Déboursements nets sur les prêts.

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

**Capital social admissible** – Financement par emprunt pour le rachat d'actions sur le capital social.

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

## AUGMENTATIONS POSSIBLES DES BESOINS

**Activité de prêt et d'investissement accrue** – Les besoins relatifs aux nouvelles transactions pourraient encore augmenter si l'activité économique mondiale est plus dynamique que celle que nous avons 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 accroître les besoins d'emprunt.

**Préfinancement des activités à faciliter en 2024** – Nous pourrions chercher à financer d'avance une partie de nos besoins en financement sur les marchés financiers pour 2024 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'obtenir du financement à plus long terme.

Tableau 26 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2023

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2023 Plan
Diminution ou (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(458)	
Débourséments ou (remboursements) sur les prêts et les placements, montant net	1 864	
Besoins de financement de FinDev Canada	310	
Rachat d'actions sur le capital social	672	
<b>Activités liées à l'exploitation</b>		<b>2 388</b>
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	4 000	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net	(1 251)	
Refinancement de la dette venant à échéance	10 152	
Rachats	100	
<b>Activités sur le passif</b>		<b>13 001</b>
<b>Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise</b>		<b>15 389</b>
<b>Augmentations possibles des besoins en trésorerie</b>		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt		2 000
Changements dans l'hypothèse relative aux facilités de crédit renouvelable		750
Diminution de l'encours du papier commercial		500
Préfinancement des volumes et des arrivées à échéance de 2024		500
Changements dans l'hypothèse relative aux activités de FinDev Canada		100
<b>Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités</b>		<b>19 239</b>

Tableau 27 : Projets d'emprunt (2020-2027)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Limite d'emprunt sur les marchés financiers (16,3 G USD)*</b>	18 723	14 048	20 886	20 886	-	-	-	-	-
Position	11 298	7 290	15 835	13 781	19 618	12 597	17 666	22 131	22 310
Pourcentage utilisé	60 %	52 %	76 %	66 %	-	-	-	-	-
<b>Limite d'emprunt à court terme (14,0 G USD)*</b>	25 474	17 718	17 939	17 939	-	-	-	-	-
Position	2 781	6 265	3 028	10 946	5 795	5 795	5 151	4 507	4 507
Pourcentage utilisé	11 %	35 %	17 %	61 %	-	-	-	-	-

\* Limite pour 2022. 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 2023 à 2027.

Tableau 28 : Encours total des emprunts projetés (2020-2027)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Au 31 décembre</b>									
Emprunts à court terme	2 781	6 265	3 028	10 946	5 795	5 795	5 151	4 507	4 507
Emprunts à long terme	42 239	37 260	42 078	36 885	43 462	48 709	54 041	58 528	59 644
<b>Total des emprunts</b>	<b>45 020</b>	<b>43 525</b>	<b>45 106</b>	<b>47 831</b>	<b>49 257</b>	<b>54 504</b>	<b>59 192</b>	<b>63 035</b>	<b>64 151</b>

Tableau 29 : Emprunts à court terme projetés par devises (2020-2027)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Dollars canadiens	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dollars américains	1 760	6 265	3 028	10 946	5 795	5 795	5 151	4 507	4 507
Autres devises	1 021	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts à court terme</b>	<b>2 781</b>	<b>6 265</b>	<b>3 028</b>	<b>10 946</b>	<b>5 795</b>	<b>5 795</b>	<b>5 151</b>	<b>4 507</b>	<b>4 507</b>

Tableau 30 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devises (2020-2027)

<b>Exercice clos le 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
Dollars canadiens	-	-	-	25	-	-	-	-	-
Papier commercial en dollars américains	15 739	6 810	4 914	11 606	11 532	5 766	5 125	5 766	8 970
Ligne de crédit en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	2 122	950	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des emprunts à court terme</b>	<b>17 861</b>	<b>7 760</b>	<b>4 914</b>	<b>11 606</b>	<b>11 532</b>	<b>5 766</b>	<b>5 125</b>	<b>5 766</b>	<b>8 970</b>

Tableau 31 : Emprunts à long terme projetés (2020-2027)

<b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
Solde à l'ouverture	43 287	42 239	40 062	37 260	36 885	43 462	48 709	54 041	58 528
Échéances	(13 606)	(10 807)	(13 936)	(13 618)	(13 137)	(7 265)	(12 168)	(16 902)	(20 447)
Nouvelles émissions	11 922	7 205	15 835	13 781	19 618	12 597	17 666	22 131	22 310
Écart de change et autres variations	636	(1 377)	117	(538)	96	(85)	(166)	(742)	(747)
<b>Total des emprunts à long terme</b>	<b>42 239</b>	<b>37 260</b>	<b>42 078</b>	<b>36 885</b>	<b>43 462</b>	<b>48 709</b>	<b>54 041</b>	<b>58 528</b>	<b>59 644</b>

Tableau 32 : Emprunts à long terme projetés par types de taux (2020-2027)

<b>Au 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
Taux fixe	19 189	16 186	17 588	15 915	15 705	15 432	14 625	12 290	10 363
Taux variable	23 050	21 074	24 490	20 970	27 757	33 277	39 416	46 238	49 281
<b>Total des emprunts à long terme</b>	<b>42 239</b>	<b>37 260</b>	<b>42 078</b>	<b>36 885</b>	<b>43 462</b>	<b>48 709</b>	<b>54 041</b>	<b>58 528</b>	<b>59 644</b>

## ACTIFS AU TITRE DE DROITS D'UTILISATION

### CONTRATS DE LOCATION À VENIR OU À CONCLURE

Pour l'instant, nous n'avons aucun contrat de location qui débiterait au cours du prochain exercice et qui nécessiterait une approbation ministérielle, et nous n'envisageons pas de signer quelque contrat de location que ce soit qui nécessiterait une approbation.

### SENSIBILITÉ AUX TAUX D'INTÉRÊT

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

#### VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊT

<b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021</b>	
	<b>+100 points de base</b>	<b>-100 points de base</b>
Variation du montant net des produits du financement et des placements	<b>(54)</b>	<b>54</b>

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 au 31 décembre :

### VARIATION DU COURS DU DOLLAR CANADIEN PAR RAPPORT AU COURS D'AUTRES MONNAIES

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Variation du résultat net	(5)	5

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

## SENSIBILITÉ À UNE VARIATION DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Le tableau suivant indique la sensibilité du résultat net à une variation du niveau d'activités facilitées dans le cadre du programme de financement direct et du programme d'Assurance crédit au 31 décembre. Signalons que ces chiffres ne rendent pas compte de toute incidence sur la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit ni sur le montant net des charges liées aux sinistres.

### VARIATION DU NIVEAU D'ACTIVITÉS FACILITÉES – FINANCEMENT DIRECT

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023	
	Hausse de 1,0 G CAD	Baisse de 1,0 G CAD
Variation du résultat net	5	(5)

### VARIATION DU NIVEAU D'ACTIVITÉS FACILITÉES – ASSURANCE CRÉDIT

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023	
	Hausse de 10 %	Baisse de 10 %
Variation du résultat net	14	(14)



# APPENDICE VII : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES

Nous appliquons rigoureusement les exigences législatives et les politiques du gouvernement du Canada afin de protéger EDC, nos employés et le gouvernement du Canada contre de potentielles conséquences juridiques, financières ou de réputation. Nous avons élaboré une gamme complète de politiques visant à satisfaire aux exigences législatives et aux politiques régissant 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 un vaste éventail d'obligations de conformité. Dans l'optique de gérer les risques liés aux obligations de non-conformité, y compris celles envers le gouvernement du Canada, nous avons établi un programme de gestion des risques de non-conformité 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.

## RESPECT DES DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

Les directives ministérielles forment un volet important des mécanismes mis en place par le gouvernement du Canada pour superviser les sociétés d'État. Ces directives sont données à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ou, plus rarement, en vertu du paragraphe 8.3(7) de la *Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes*. EDC se conforme aux neuf directives qui sont décrites ci-après.

En septembre 2008, EDC, à l'instar d'autres sociétés d'État accordant des prêts commerciaux, a reçu la 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. Pour appliquer cette directive, nous avons donc mené un examen de l'ensemble de nos politiques et programmes. Cet examen a confirmé 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 2014, le gouvernement du Canada 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 cotisant au régime de retraite à cotisations déterminées qui sont engagés depuis 2015. En 2017, EDC a reçu une nouvelle directive annulant la précédente et exemptant EDC 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 découlant 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.

En juillet 2015, EDC, tout comme d'autres sociétés d'État, a reçu une directive lui demandant d'harmoniser ses politiques, ses lignes directrices et ses pratiques relatives aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences 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 l'avons suivie sans pour autant nuire à notre mandat de soutenir les entreprises canadiennes. Chaque année, nous communiquons également nos dépenses de déplacement et d'accueil dans notre Plan d'entreprise.

Le 1<sup>er</sup> juin 2018, le ministre de la Diversification du commerce international a intimé EDC d'engager toutes les activités correspondant aux autorisations liées au prolongement du pipeline Trans Mountain obtenues 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, en vertu du paragraphe 149(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la 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 groupées sur les services fournis dans le cadre du plan d'intervention économique en réponse à la COVID-19, et données trimestrielles groupées pour toutes les transactions des clients des solutions financières. Cette déclaration d'information a été mise en œuvre conformément aux critères fournis, que nous communiquons aux ministères compétents, le cas échéant. EDC a aussi été appelée à remettre, sur demande, des documents relatifs aux réunions du Conseil d'administration, notamment ayant trait aux programmes gouvernementaux suivants : Programme de crédit aux entreprises (PCE), programme de soutien à la commercialisation des technologies propres, Stratégie de diversification des exportations, programme de soutien pour les femmes et les Autochtones entrepreneurs.

Le 30 mars 2020, la ministre du Commerce international a enjoint à 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.

Le 14 août 2021, la ministre du Commerce international a demandé à EDC de réaliser toutes les activités correspondant aux autorisations relatives au projet Lightspeed de Télésat 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 6 août 2021, la ministre du Commerce international a intimé à EDC d'engager toutes les activités correspondant aux autorisations relatives au projet hydroélectrique du Bas-Churchill 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 février 2022, la ministre du Commerce international a enjoint à EDC d'engager toutes les activités correspondant à l'accord conclu par EDC et le ministère des Finances pour un prêt d'EDC destiné à l'Ukraine, en tant que représentante du ministère des Finances, en vertu du paragraphe 8.3(7) de la *Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes*.



# 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 toutes 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 plusieurs mécanismes pour assurer la transparence de nos pratiques et politiques d'entreprise.

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 la confidentialité de l'information commerciale 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 aux activités de la Société.

La version mise à jour de la Politique, qui s'inspire de commentaires reçus à l'occasion de consultations publiques, a amélioré 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 contrôlée par notre agent chargé de la conformité, tandis que sa conformité est surveillée 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 d'EDC;
- 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 environnemental, social et de gouvernance (ESG); 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.

Dans le cadre de son engagement en matière d'amélioration continue et d'ouverture, la Société examine actuellement la Politique sur la transparence et la divulgation dans le cadre de l'examen de la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux de 2022. Cette année, EDC a rencontré diverses parties prenantes et obtenu des soumissions à la fois de parties prenantes et du grand public. EDC étudie les points de vue exprimés lors de ces rencontres et révisera en conséquence la Politique en 2023.

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

- nos dépenses de déplacement 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*;
- les mesures que nous prenons pour lutter contre les changements climatiques dans notre Divulgation annuelle liée au climat. Ces mesures s'inscrivent dans la recommandation établie par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).

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 ESG, composé d'éminents experts, offre conseils et orientation à propos de nos pratiques ESG.

Nous organisons des consultations et des séances d'information à l'intention du public afin de favoriser le dialogue avec nos parties prenantes sur des questions d'intérêt mutuel. Chaque année, nous tenons également un forum public pour donner la parole à la population 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. À cette occasion, ces représentants examinent les problématiques qui touchent les exportateurs canadiens et font état des domaines qui présentent à la fois des occasions et des défis pour le Canada.





RÉSUMÉ DU  
PLAN D'ENTREPRISE

---

**2023-2027**



# Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 FinDev Canada en bref</b>	<b>6</b>
1.1 Aperçu organisationnel	6
1.2 Priorités en matière d'impact sur le développement	7
1.3 Nos priorités d'affaires	8
1.4 Offre de solutions	9
1.5 Notre engagement à l'égard de normes élevées	10
1.6 Partenariats	11
1.7 Réalisations jusqu'à présent	12
<b>2.0 Environnement opérationnel</b>	<b>13</b>
2.1 Contexte mondial	13
2.2 Le contexte canadien	16
<b>3.0 Initiatives et objectifs organisationnels</b>	<b>17</b>
3.1 Introduction	17
3.2 Notre stratégie d'affaires	18
3.3 Modèle opérationnel	24
3.4 Notre personnel	28
<b>4.0 Fiche de performance de l'organisation</b>	<b>30</b>
<b>5.0 Aperçu des résultats financiers</b>	<b>32</b>
5.1 Sommaire	32
5.2 Principales hypothèses commerciales	33
<b>6.0 Annexes</b>	<b>35</b>
Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités	35
Annexe 2 : Structure de gouvernance	36
Annexe 3 : Attestation de la Chef de la direction financière	37
Annexe 4 : États financiers et budgets	38
Annexe 5 : Programme d'emprunt	45
Annexe 6 : Conformité aux exigences législatives et politiques	45
Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement	46
<b>Notes de fin</b>	<b>47</b>

# Sommaire

FinDev Canada (la Société) est l'Institution de financement du développement (IFD) du Canada, une société d'État ayant pour mandat de fournir des solutions financières au secteur privé et de mobiliser des investissements privés dans les pays en développement afin d'atteindre les objectifs de développement d'une manière conforme aux priorités du Canada en matière de développement international. Nos objectifs d'ensemble consistent à renforcer le pouvoir économique des femmes, à développer les marchés et lutter contre les changements climatiques ou à s'y adapter.

Au cours de ses cinq premières années d'existence, FinDev Canada a connu d'importants succès, avec 33 clients dans son portefeuille, pour un total cumulatif d'engagements de 529 millions de dollars américains.<sup>1</sup> Nous avons mis sur pied une équipe d'experts reconnus, avons établi une réputation de chef de file dans le domaine de l'investissement en tenant compte des différences entre les genres et nous sommes adaptés avec succès à la crise de la COVID-19 afin de continuer à soutenir les entreprises ayant un impact dans une période de besoins criants.

Depuis la création de FinDev Canada en 2018, le monde a connu des changements considérables.

L'urgence de lutter contre la menace existentielle des changements climatiques devient de plus en plus impérieuse. Il est estimé que l'impact des changements climatiques pourrait pousser 100 millions de personnes supplémentaires sous le seuil de pauvreté d'ici 2030. Les catastrophes naturelles, le recul des côtes et la hausse des températures ont avivé l'insécurité alimentaire et hydrique, occasionné des dommages aux infrastructures et perturbé les chaînes d'approvisionnement. Les plus touchés sont ceux des pays en développement, qui sont les moins bien équipés pour faire face à ses conséquences, et parmi eux les femmes.

Les effets de la pandémie de COVID-19 continuent d'entraîner des perturbations et de créer l'incertitude. Les pays à faible revenu sont particulièrement touchés économiquement et socialement. La capacité budgétaire des gouvernements a été épuisée par leur réponse à la crise sanitaire qui limite leur capacité à relever les défis économiques. En outre, les femmes subissent de façon disproportionnée les effets des changements climatiques et de la COVID-19.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie provoque des effets en chaîne dans le monde entier, qui ont une incidence sur les marchés des matières premières, les échanges commerciaux et les flux financiers. Les prix des produits comme l'énergie, le blé et les engrais augmentent fortement. La hausse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie exacerbe à son tour la pauvreté dans les pays en développement de sorte que l'insécurité alimentaire devient une préoccupation notable et que le risque d'une plus grande instabilité géopolitique augmente.

La stratégie de FinDev Canada pour la période 2023-2027 vise à réagir à ces défis mondiaux. Elle s'appuie sur nos réussites jusqu'à ce jour et sur nos capacités financières et opérationnelles accrues pour s'engager à « *croître avec conviction* ».

Nous prévoyons une croissance constante du portefeuille au cours de la période de planification, atteignant 3 968 millions de dollars<sup>2</sup> d'ici la fin de 2027. Cette croissance nous permettra de continuer à rechercher des résultats de développement élevés sur le pouvoir économique des femmes tout en augmentant notre impact sur la lutte contre les changements climatiques et sur le développement des marchés, et de contribuer de manière significative aux priorités du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons procédé en 2022 à un examen approfondi et à une mise à jour de notre stratégie d'entreprise qui repose sur les trois piliers de notre stratégie d'affaires, notre modèle opérationnel ainsi que sur notre population et notre culture.



La stratégie d'affaires s'appuie sur nos priorités jusqu'à ce jour et élargit la portée de nos activités pour qu'elles aient un plus grand impact. Nous poursuivrons nos efforts pour soutenir le secteur financier dans les marchés en développement, en tant que voie d'accès pour atteindre de plus petits bénéficiaires qui ne sont pas encore bien desservis. La réouverture progressive des marchés après la pandémie nous permettra toutefois de rééquilibrer notre portefeuille en vue de nos autres secteurs d'intérêt. Nous élargirons notre présence dans les infrastructures durables, un domaine essentiel pour la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) et les engagements de l'Accord de Paris dans les marchés en développement et émergents, en mettant particulièrement l'accent sur les projets de taille moyenne où les besoins considérables ne sont pas satisfaits et où d'autres acteurs ne sont pas aussi actifs. Nous continuerons de saisir les occasions qui se présentent dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires et forestières, un secteur qui joue un rôle clé dans la sécurité alimentaire et qui a un potentiel considérable pour faire progresser l'égalité des genres.

Nous continuerons à approfondir notre présence dans nos zones géographiques existantes d'Afrique subsaharienne (ASS) et d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC). La société commencera également à s'étendre dans la région Indo-Pacifique en 2023, conformément à la stratégie Indo-Pacifique du gouvernement du Canada.

Plus que jamais, le monde se tourne vers la mobilisation de capitaux privés pour aider l'humanité à atteindre les ODD et FinDev Canada s'est engagée à mettre en œuvre une stratégie de mobilisation pour renforcer et élargir notre approche. En nous appuyant sur le lancement réussi de la Facilité 2X Canada en 2021, nous chercherons également à accroître notre présence sur le marché des financements mixtes.

Notre Facilité d'assistance technique continuera de jouer un rôle essentiel dans le renforcement des capacités de nos clients et des collectivités que nous desservons, et nous chercherons à obtenir son financement à long terme pour accompagner la prochaine phase de notre croissance.

Au fur et à mesure que nous faisons croître notre entreprise, nous devons également nous assurer que nous avons une base solide pour le faire en améliorant notre modèle opérationnel. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'évoluer et de renforcer les éléments clés de nos opérations. A cette fin, nous mettrons à jour notre Cadre de gestion de l'impact afin de tenir compte de l'évolution de notre stratégie et de veiller à ce que nos objectifs en matière d'impact demeurent ancrés dans notre modèle d'affaires. Nous renforcerons et élargirons davantage la portée de notre Cadre de gestion des risques, en accordant une attention particulière aux risques opérationnels et stratégiques. Nous investirons davantage dans la mise en œuvre de notre feuille de route numérique, en améliorant nos capacités numériques et en introduisant de nouveaux outils et de nouvelles pratiques pour appuyer l'efficacité et améliorer la productivité de nos métiers. Enfin, nous continuerons de tirer parti de notre Modèle d'entente de service avec notre maison-mère Exportation et développement Canada (EDC) et de nous assurer qu'il évolue avec la croissance de nos capacités pour répondre à nos besoins particuliers.

Notre succès dans la mise en œuvre de notre stratégie dépend de nos personnes et de notre culture. Notre équipe a connu une croissance rapide depuis sa création et nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive au fur et à mesure que nous renforcerons nos capacités pour soutenir une entreprise en croissance et une organisation qui approche de la maturité. L'acquisition de talents et le perfectionnement professionnel seront au cœur des préoccupations de la société afin de s'assurer que notre capacité suive le rythme de nos activités. Nous poursuivrons également nos efforts pour veiller à ce que nos employés prospèrent dans un milieu de travail sain, le mieux-être étant une mesure importante de notre succès. En tant qu'organisation à vocation mondiale et ayant pour mandat d'appuyer l'inclusion, nous accordons une grande priorité à la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de notre propre équipe.



## 1.0 FinDev Canada en bref

### 1.1 Aperçu organisationnel

FinDev Canada est l'Institution de financement du développement (IFD) du Canada. Notre mandat consiste à « fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. » (*Loi sur l'expansion des exportations, 10.1.c*). À ce titre, nous jouons un rôle unique au sein du portefeuille d'aide internationale du gouvernement du Canada.

Notre société a été créée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* en tant que filiale en propriété exclusive d'Exportation et développement Canada (EDC) et avons commencé nos activités au début de 2018; notre siège social est à Montréal.

Nous nous concentrons sur l'impact, en particulier le développement des marchés, le pouvoir économique des femmes et la lutte contre les changements climatiques. Nous offrons un soutien par l'entremise de services financiers tels que des investissements, des prêts et des garanties, et par notre facilité d'assistance technique qui aide les entités du secteur privé à devenir des agents plus proactifs et inclusifs sur leurs marchés respectifs. Nous faisons également la promotion des initiatives qui abordent des obstacles plus larges à une croissance économique inclusive et durable.

Notre société déploie des efforts pour devenir viable sur le plan financier en générant des rendements sur nos prêts et investissements et pour avoir un impact économique et social dans les collectivités où nos clients exercent leurs activités. Notre vision consiste à contribuer à bâtir un monde plus durable et plus inclusif, où les femmes contribuent aux possibilités économiques et en tirent parti

## 1.2 Priorités en matière d'impact sur le développement

L'impact sur le développement est au cœur de ce que nous faisons et motive notre prise de décisions. Nous avons conçu un cadre d'impact sur le développement axé sur trois priorités : **développement des marchés, pouvoir économique des femmes** et **action climatique**. Ces priorités en matière d'impact sur le développement s'harmonisent avec les défis auxquels font face les marchés prioritaires de FinDev Canada, les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) et les engagements de l'Accord de Paris.



Figure 1 : Objectifs d'impact sur le développement

Développement des marchés : FinDev Canada contribue au développement des marchés en offrant du financement et des services consultatifs au secteur privé et en y investissant afin de **développer les marchés de capitaux, renforcer les entreprises locales** qui offrent des emplois décents, **des services de qualité, font croître les chaînes de valeur locales** et contribuent aux recettes des administrations locales et au **produit intérieur brut (PIB)** par des paiements salariaux, des apports fiscaux et des profits.

Pouvoir économique des femmes : Conformément à la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) du Canada, FinDev Canada est guidée par sa Politique sur l'égalité des genres et sa Stratégie pour l'égalité des genres afin d'intégrer et de promouvoir l'égalité des genres et le pouvoir économique des femmes dans notre portefeuille et au sein de notre organisation. Dans le cadre de notre collaboration avec le secteur privé, nous appliquons notre optique des genres à quatre vecteurs du pouvoir économique des femmes : **l'entrepreneuriat féminin; l'accès des femmes aux postes de direction; l'accès des femmes à l'emploi; l'accès des femmes aux services de base et aux outils** du pouvoir économique, comme l'eau, les services financiers, l'énergie et la technologie et leur contrôle sur ces services.



Figure 2 : Les quatre vecteurs du pouvoir économique des femmes

Action pour le climat : FinDev Canada s'est engagée à mettre en œuvre une approche d'investissement qui est conforme aux objectifs de l'Accord de Paris et qui est compatible avec une voie vers la carboneutralité. Notre stratégie sur les changements climatiques, appuyée sur notre *Politique sur les changements climatiques*, énonce nos principes directeurs et notre engagement pour le climat fondé sur trois considérations stratégiques – **investissements intégrant une optique climatique et de genre, promouvoir la carboneutralité et appuyer l'adaptation et la résilience** – et promeut l'action pour le climat au moyen de nos investissements et de nos opérations.

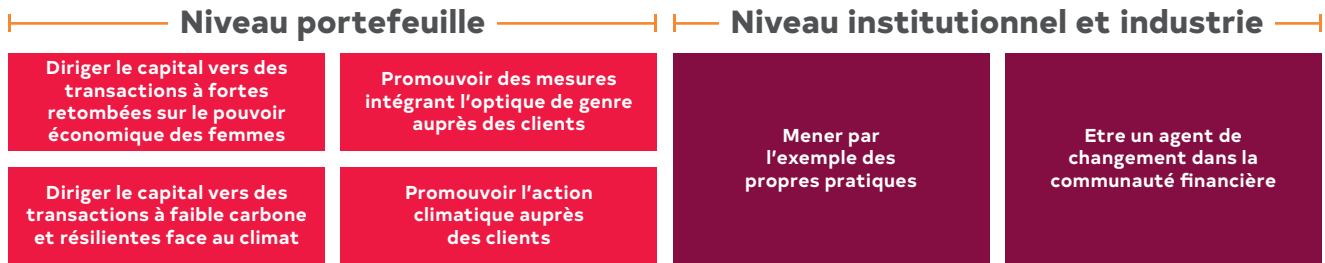


Figure 3 : Secteurs d'action prioritaires de la Stratégie pour l'égalité des genres et de la Stratégie sur les changements climatiques de FinDev Canada

### 1.3 Nos priorités d'affaires

#### MARCHÉS PRIORITAIRES

Jusqu'à ce jour, FinDev Canada a concentré ses activités et développé son expertise dans deux grandes régions : Amérique latine et Caraïbes et Afrique subsaharienne. Ces régions comprennent des pays à divers niveaux de développement et de revenu qui sont confrontés des possibilités et des problèmes variés.

Classement de l'impact sur le développement des pays éligibles de FinDev Canada

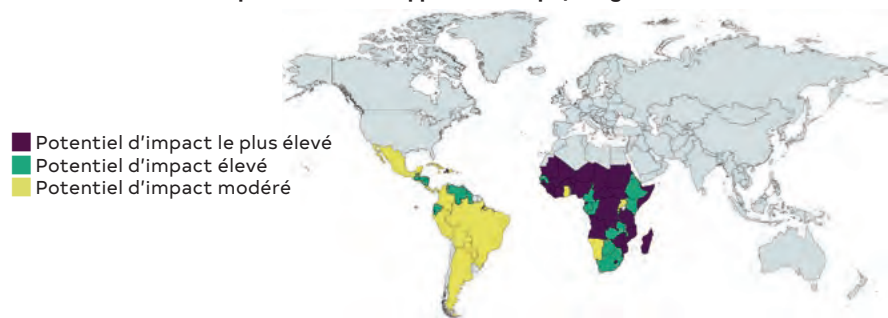


Figure 4 : Concentration géographique



Intermédiaires financiers



Infrastructures durables



Chaines de valeur agro-alimentaires

Figure 5 : Concentration sectorielle

#### SECTEURS PRIORITAIRES

FinDev Canada investit dans des secteurs clés pour une croissance et un développement économiques durables : **les intermédiaires financiers**, dont les banques, les organismes non bancaires et les fonds d'investissement; **les infrastructures durables**, dont les sous-secteurs comme l'eau, l'énergie, l'infrastructure numérique de transport et la fabrication et les services connexes et **les chaînes de valeur de l'agro-industrie**, dont les entités du secteur privé qui s'occupent des chaînes d'approvisionnement en agriculture et en foresterie, depuis les intrants, la transformation, l'emballage, la fabrication, la distribution, jusqu'au recyclage et aux services connexes.

#### **PROFIL DE CLIENT : MFX**

MFX Solutions est une entreprise qui soutient l'investissement d'impact dans les marchés émergents et en développement au moyen de produits de couverture des risques de change abordables et d'une formation à la gestion des risques. Créée en 2009, MFX donne aux investisseurs d'impact la possibilité de se protéger contre le risque de fluctuation des devises. Sa clientèle croissante d'investisseurs d'impact opère dans des secteurs tels que les énergies renouvelables, l'agriculture, les micro et petites et moyennes entreprises (MPME) et le logement.

## **1.4 Offre de solutions**

### **FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT**

FinDev Canada vise à offrir de la valeur et à générer des résultats en matière d'impact sur le développement en offrant des solutions financières qui contribuent au succès à long terme de nos clients tout en complétant, mais sans concurrencer, les fournisseurs de services financiers commerciaux. Pour ce faire, nous déployons une vaste gamme d'outils financiers : les prêts, y compris les prêts aux entreprises, le financement structuré et le financement de projets et les garanties et les investissements en actions, directement ou par l'entremise de fonds d'investissement. FinDev Canada s'est bâti une réputation d'organisation agile, capable de se démarquer de la concurrence en répondant rapidement aux besoins de ses clients.

### **FINANCEMENT CONCESSIONNEL**

Afin d'être un partenaire de financement du développement plus efficace pour le secteur privé dans les marchés que nous desservons, FinDev Canada a ajouté en 2021 le financement mixte à son ensemble de solutions. En avril 2021, nous avons créé 2X Canada : relance économique inclusive (« 2X Canada »), un mécanisme de financement concessionnel de 76 millions de dollars financé par Affaires mondiales Canada (AMC). Ce mécanisme vise à améliorer le bien-être socio-économique des populations vulnérables et mal desservies, en particulier les femmes, principalement en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. En mobilisant des investissements publics et privés supplémentaires, ce mécanisme élargit la portée des capacités de financement du développement du Canada et contribue à une relance économique intégrant une optique de genre.

#### **PROFIL DE CLIENT : LOCFUND NEXT**

Locfund Next fournit un financement indispensable en monnaie locale à des institutions de microfinancement de petite et moyenne taille dans toute l'Amérique latine et les Caraïbes. En collaboration avec Affaires mondiales Canada, FinDev Canada a mobilisé des capitaux concessionnels pour fournir un investissement de 15 millions de dollars américains, dont 7,5 provenaient d'un investissement en actions de 2X Canada. LocFund Next est reconnu par 2X Collaborative, un organisme de premier plan dans le domaine de l'investissement intégrant une optique du genre, comme un fonds phare 2X pour la priorité qu'il accorde à l'établissement d'un équilibre entre les genres au moyen de son portefeuille d'institutions de microfinancement admissibles au Défi 2X et en tant que gestionnaire de fonds.

## ASSISTANCE TECHNIQUE

L'objectif de la Facilité d'assistance technique (AT) de FinDev Canada, financée par AMC, est de permettre à nos clients du secteur privé et à d'autres acteurs du marché de renforcer leurs capacités, d'amplifier leurs résultats en matière de développement et d'étendre leurs activités de façon durable. L'AT est un outil important qui complète les activités de financement et d'investissement et favorise des relations plus complètes avec nos clients et autres acteurs de marché pertinents.

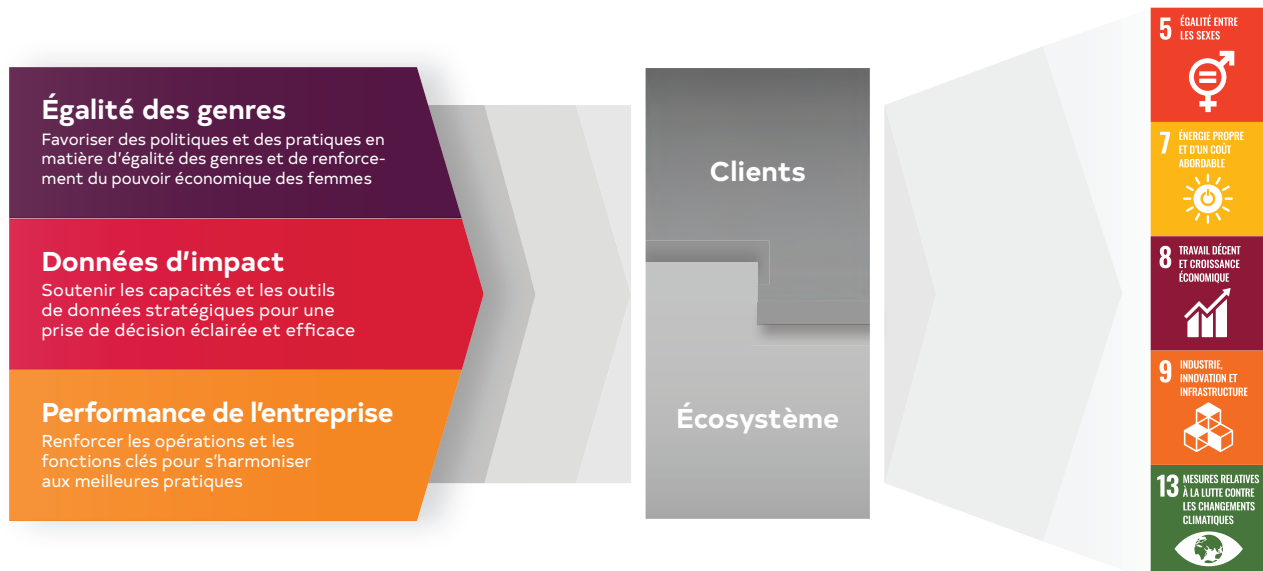


Figure 6 : Aperçu de l'assistance technique

### PROFIL CLIENT AT : ECOENTERPRISES PARTNERS III

EEF III est un fonds privé d'investissement dirigé et géré par des femmes et offre capital et conseils à des entreprises innovatrices et viables en Amérique latine. La facilité d'Assistance technique de FinDev Canada a approuvé un projet visant à renforcer les capacités du gestionnaire de fonds en matière environnementale et sociale (E&S) et en gestion de risque, tout en soutenant les capacités des entreprises en portefeuille en matière d'égalité des genres, de gestion des risques E&S et de performance de gestion, y compris en action climatique.

## 1.5 Notre engagement à l'égard de normes élevées

### PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

FinDev Canada a conçu une politique environnementale et sociale (E&S) qui régit notre approche du respect de l'environnement et des personnes et oriente la prise de décisions dans les transactions que nous appuyons. Elle est conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie et aux cadres internationaux et s'en inspire.

Dans le cadre du cycle de vie des transactions, nous déterminons et gérons les risques associés aux activités de nos clients et, au besoin, fournissons des conseils et surveillons les progrès par rapport aux plans d'action ou aux recommandations. Étant donné que nos clients et nos pays d'investissement peuvent faire face à des défis et à des contraintes de capacité différents en matière d'E&S, nous reconnaissons que la conformité devrait être progressive et fondée sur des délais raisonnables. À ce titre, nous appuyons nos clients pour assurer que les lacunes en matière d'E&S sont identifiées et comblées de façon appropriée.

## INTÉGRITÉ OPÉRATIONNELLE

---

L'intégrité des affaires (IA) sous-tend notre engagement à l'égard de normes élevées de conduite éthique des affaires, pour nous et pour les entreprises que nous appuyons. C'est un élément fondamental de notre capacité à remplir notre mandat de manière socialement responsable. A ce titre, tout au long du processus transactionnel, nous évaluons les risques de criminalité financière et des préoccupations en matière d'éthique et d'intégrité qui pourraient présenter des risques pour les populations locales et pour notre réputation, et proposons des stratégies d'atténuation en étroite collaboration avec les clients éventuels afin de s'assurer que les transactions respectent nos obligations juridiques et les normes élevées auxquelles nos clients sont censés souscrire.

## TRANSPARENCE ET DIVULGATION

---

FinDev Canada s'est engagée à assurer la transparence de ses activités, de ses stratégies et de ses politiques. Notre politique de divulgation établit un cadre pour divulguer des renseignements se rapportant à nos activités d'une manière qui établit un équilibre entre la confidentialité requise par nos clients et les renseignements demandés par le public. Tenant compte des pratiques exemplaires de l'industrie et des consultations auprès des intervenants, elle vise à fournir une clarté à tous les publics, y compris nos employés, nos clients, la société civile et le grand public au sujet du travail que nous faisons.

---

## 1.6 Partenariats

Depuis sa création, FinDev Canada a adopté une philosophie axée sur le partenariat, afin de développer une expertise, de partager les leçons apprises et d'accroître l'efficacité en combinant ses forces avec celles d'autres organisations partageant les mêmes idées. Nous avons établi des partenariats avec diverses organisations, dont l'Association européenne des IFD (EDFI), des IFD individuelles et des banques multilatérales de développement afin d'obtenir des possibilités de cofinancement, partager et faire progresser l'expertise et élaborer des stratégies à l'échelle de l'industrie autour d'enjeux d'intérêt commun.

FinDev Canada est membre de diverses associations et coalitions, notamment :

- Membre fondateur du **Défi 2X** (maintenant 2X Collaborative) une initiative mondiale lancée lors du Sommet du G7 de Charlevoix en juin 2018 avec l'objectif de promouvoir et faire croître les investissements à optique de genre qui renforcent le pouvoir économique des femmes chefs d'entreprise, employées et consommatrices.
- Les **Principes directeurs pour la gestion d'impact** (PDGI), un cadre de neuf principes utilisés par les investisseurs pour s'assurer que les considérations d'impact sont intégrées tout au long du cycle de vie de l'investissement.
- L'**Alliance des IFD du G7**, lancée au printemps 2019, une initiative conjointe de EDFI, de la Development Finance Corporation (DFC) des États-Unis et de FinDev Canada, a été élargie en 2021 aux autres IFD du G7. Son objectif est de servir de voix et de canal communs pour faire avancer des enjeux d'intérêt commun.
- Le **Canada Forum for Impact Investment and Development** (CAFIID), une plateforme qui rassemble des particuliers, des organisations et des investisseurs canadiens œuvrant dans des pays en développement afin d'apprendre, de partager, de collaborer et d'agir comme une voix collective pour renforcer la valeur et le volume des investissements d'impact.

En tant que participant actif à ces organisations au Canada et à l'étranger, nous pouvons tirer des leçons du développement de l'industrie et contribuer aux pratiques exemplaires, déterminer les occasions d'affaires et maximiser notre potentiel d'impact.

## 1.7 Réalisations jusqu'à présent

FinDev Canada a commencé ses activités au début de 2018 et notre portefeuille a connu depuis une croissance rapide. Chaque année, le nombre de nouveaux engagements a augmenté de plus de 50 %. En 2021, avec un besoin sans précédent de financement de la part des entreprises qui luttent pour se remettre des effets de l'épidémie de COVID-19, les transactions ont presque triplé (passant de 97 millions de dollars à 288 millions de dollars). Ceci a été atteint avant tout à travers des intermédiaires financiers, afin de faire parvenir les fonds à ceux qui en avaient le plus besoin. Aujourd'hui, nos engagements cumulés dépassent 500 millions de dollars américains. Nous avons actuellement 33 clients dans notre portefeuille.

L'impact sur le développement est essentiel pour nous. Nous appliquons une optique d'impact dans notre prise de décisions tout au long du processus d'investissement, depuis la présélection, la diligence raisonnable et l'approbation jusqu'à la surveillance et la production de rapports. Nous sommes fiers de souligner les répercussions réelles et positives que nos financements et investissements ont eues sur la vie des gens dans le monde entier. Nous avons investi dans des institutions financières et des fonds qui soutiennent plus de 160 000 MPME, dont plus de 35% détenues par des femmes. En outre nos clients créent ou soutiennent plus de 12 500 emplois, dont 39% sont occupés par des femmes. De façon plus générale, grâce au travail de nos clients, près de 3,6 millions de personnes aujourd'hui ont accès à des outils ou services qui améliorent leur vie. Avec un cinquième de nos investissements destinés au financement climatique, les projets financés ont produit près de 1,4 GWh d'énergie propre et capturé 350 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.






	Clients en portefeuille	33
	Engagements totaux en portefeuille (millions de U.S.\$)	529 \$
	Investissements éligibles à 2X	69 %
	Investissements en financement climatique	20 %
	Investissements dans les PMA	14 %

Figure 7 : Tableau de bord des activités au 31 août 2022 (cumul depuis la création)





## 2.0 Environnement opérationnel

FinDev Canada a constamment modifié ses activités pour s'adapter au contexte économique, environnemental, social et politique dans lequel nous évoluons. Depuis la création de FinDev Canada, il y a cinq ans, le monde a considérablement changé et, avec lui, la nature et l'ampleur des défis que nous avons le mandat de relever.

Cette section analyse l'état de l'économie mondiale et les tendances qui devraient façonner la période de planification, en accordant une attention particulière sur nos marchés cibles et les implications pour nos clients éventuels.

---

### 2.1 Contexte mondial

Jusqu'au début de 2022, l'économie mondiale était sur le point de connaître une trajectoire de croissance plus robuste alors que le monde rouvrait après deux années de confinement causé par la COVID-19.

Toutefois, l'impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie s'est étendu à toutes les régions, aux marchés des matières premières et aux marchés financiers, et a entravé la croissance. La politique de zéro COVID-19 de la Chine a causé des perturbations ultérieures dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ensemble, ces facteurs entraînent une hausse des prix des produits de base qui continue de stimuler les pressions inflationnistes mondiales et de freiner la croissance prévue, en particulier dans les marchés émergents. Les prévisions globales de croissance de l'économie mondiale ont été révisées à la baisse, avec des prévisions actuelles de 2,7 % en 2022, suivies d'une croissance modeste de 3,3 % en 2023. La volatilité persistante ou en voie d'aggravation des prix des denrées alimentaires est susceptible d'accroître les risques d'instabilité politique dans plusieurs pays.<sup>3</sup>

Les taux d'intérêt devraient continuer à croître à l'échelle mondiale alors que les banques centrales tentent d'enrayer l'inflation. Combiné avec la préoccupation des marchés financiers face à un défaut de croissance qui les pousse vers les placements sûrs, les devises mondiales devraient se trouver sous pression face à un dollar américain fort. Ceci exigera vigilance et flexibilité dans la mise en œuvre des stratégies.

En plus de ces événements imprévus, l'environnement économique et politique mondial se caractérise par des défis de plus en plus grands qui façonnent la stratégie de FinDev Canada, alors que nous cherchons à atteindre les objectifs d'impact dans nos régions cibles : les tensions géopolitiques, le changement climatique et les répercussions continues de la pandémie de COVID-19 contribuent tous à un climat d'incertitude qui exige vigilance et adaptabilité.

**Les tensions géopolitiques**, en particulier l'invasion russe de l'Ukraine, ont des répercussions sur l'économie mondiale et exacerbent les inquiétudes autour de l'insécurité alimentaire. La guerre déclenche des effets d'entraînement mondiaux par de multiples canaux, dont les marchés des matières premières, le commerce, les flux financiers et la confiance des marchés. Les prix des matières premières généralement exportées par l'Ukraine et par la Russie, y compris l'énergie, le blé, les engrais et certains métaux, augmentent fortement<sup>4</sup>. Dans de nombreux marchés émergents et économies en développement, comme notre région cible en Afrique subsaharienne, l'augmentation des prix des produits alimentaires et de l'énergie exacerbe la pauvreté et, dans certains cas, l'insécurité alimentaire et augmente les pressions inflationnistes qui se développaient déjà. Les Nations Unies estiment que le coût élevé des aliments de base a déjà fait grimper le nombre de personnes confrontées à l'insécurité alimentaire de 440 millions, à 1,6 milliard, près de 25 millions d'habitants étant au bord de la famine. Si la guerre traîne en longueur et que les approvisionnements en provenance de l'Ukraine et de la Russie restent limités, des centaines de millions de personnes supplémentaires pourraient tomber dans la pauvreté.

En outre, la réponse budgétaire des gouvernements locaux et des donateurs internationaux qui aideraient généralement à atténuer la situation est sous pression, ayant été dépassée par les dépenses de soutien liées à la pandémie depuis 2020 et maintenant par la crise humanitaire et le conflit en Ukraine. Les gouvernements de plus en plus à court de liquidités seront soumis à des pressions considérables pour préserver les gains de développement importants réalisés dans leurs pays au cours des 15 dernières années, tout en évitant les troubles majeurs alors que leurs populations luttent pour répondre à leurs besoins les plus fondamentaux.

Enfin, cette instabilité généralisée entraîne à son tour une incertitude sur l'évolution des devises, exigeant vigilance et adaptation dans la manière dont les stratégies sont mises en œuvre.

**Le changement climatique est une menace existentielle.** L'urgence de lutter contre les changements climatiques et d'agir continue à prendre de l'ampleur à l'échelle mondiale.<sup>5</sup> La Banque mondiale estime que l'impact du changement climatique pourrait pousser 100 millions de personnes supplémentaires sous le seuil de pauvreté d'ici 2030. La plupart de ceux qui sont touchés se trouvent dans des pays en développement, y compris dans toutes nos régions cibles, qui sont les moins bien équipées pour faire face à ses conséquences. Les femmes et les enfants sont les premières victimes de ces effets, ce qui creuse les inégalités sociales et économiques existantes.

Les catastrophes naturelles, le recul des côtes et la hausse des températures ont avivé l'insécurité alimentaire et hydrique et perturbé les chaînes d'approvisionnement. L'Amérique latine et les Caraïbes connaissent une augmentation des sécheresses, des ouragans et des déplacements saisonniers.<sup>6</sup> La Banque mondiale estime que 17 millions de personnes en Amérique latine seront contraintes de déménager dans les 30 prochaines années en conséquence. La région doit également faire face à l'insécurité alimentaire avec une réduction estimée à 20 % des rendements des cultures de haricots et de maïs en Amérique centrale et dans les Caraïbes.

Un rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) indique que la productivité agricole en Afrique a été réduite de 34 % depuis 1961 (plus que toute autre région), et que le futur réchauffement climatique aura un impact sur les systèmes alimentaires en raccourcissant les saisons de croissance et en augmentant le stress hydrique. Le rapport souligne également que d'ici à 2030, 108 à 116 millions de personnes en Afrique seront touchées par l'élévation du niveau des mers, un chiffre qui passera à 190 à 245 millions d'ici à 2060. Sans mesures d'adaptation, 12 villes côtières pourraient subir des dommages de 5 à 86,5 milliards de dollars américains.<sup>7</sup>

Afin de réduire les effets néfastes du changement climatique et de respecter l'objectif de limite de réchauffement de 1,5 degré Celsius conformément à l'Accord de Paris, le monde devra multiplier par 26 l'offre d'énergie renouvelable au cours de cette décennie. Les sources d'énergie renouvelable devront représenter près de 60 % de l'approvisionnement mondial en énergie d'ici 2050.<sup>8</sup>

La communauté mondiale est de plus en plus unie pour lutter contre le réchauffement climatique en soutenant la diversification économique et le développement d'infrastructures durables. Lors de la COP26, les pays développés ont réitéré leur engagement pris lors de la COP15 en 2009, de mobiliser 100 milliards de dollars par an pour le financement climatique. Des institutions comme le Groupe de la Banque mondiale ont continué de fournir un appui technique et financier dans la région, particulièrement en ce qui concerne l'énergie propre, la restauration des forêts, une agriculture intelligente face au climat et la résilience urbaine.<sup>9</sup> Toutefois, pour respecter les contributions déterminées au niveau national (CDNN) énoncées dans l'Accord de Paris<sup>10</sup>, il faut appuyer davantage la transition vers une économie propre et durable.

**La COVID-19 a inversé des décennies de progrès dans les pays en développement**, car elle a des effets disproportionnés sur les femmes et a exacerbé les inégalités tout en réduisant la capacité budgétaire du secteur public. La croissance en Afrique subsaharienne devrait ralentir, passant de 4 % à 3,6 % en 2022, et de 3,9 % ou 4,2 % en 2023 et 2024 respectivement.<sup>11</sup> Le produit intérieur brut (PIB) de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes devrait augmenter de 2,3 % en 2022 et de 2,2 % en 2023, la plupart des pays annulant les pertes de PIB attribuables à la pandémie. Cependant, ces modestes projections placent la performance régionale parmi les plus faibles du monde.<sup>12</sup> Ces projections continuent d'être révisées pour tenir compte des effets de l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

La perte de recettes a une incidence directe sur la production de recettes nationales de sorte que les pays éprouvent des difficultés pour investir dans d'autres domaines prioritaires. Ils éprouvent maintenant des difficultés pour relancer l'économie, car les marchés du travail souffrent et la dette publique reste élevée.<sup>13</sup> Ces niveaux accrus d'endettement sont une source de préoccupation en ce qui concerne la viabilité, les Nations Unies signalant que 44 % des pays à faible revenu et des pays les moins avancés (PMA) sont à « risque élevé de surendettement extérieur ou déjà en difficulté ». Cela pose un risque majeur pour la stabilité financière mondiale et sape les efforts de financement des ODD.<sup>14</sup>

Les effets désastreux de la COVID-19 se répercutent encore dans le monde entier, en particulier dans nos marchés cibles, où les répercussions sur le genre et l'économie sont les plus ressenties. Étant donné que les budgets publics sont resserrés à mesure que les gouvernements réorientent les fonds vers les soins de santé et d'autres secteurs prioritaires, il est essentiel d'avoir d'autres sources de financement pour revitaliser ces économies.

**Besoin urgent de mobilisation du secteur privé** : En réponse aux défis mondiaux susmentionnés, et alors que le monde ne respecte pas les ODD et les engagements de l'Accord de Paris, la communauté internationale a déterminé que la mobilisation de capitaux du secteur privé est un secteur d'action prioritaire. Selon les Nations unies,<sup>15</sup> « le monde est sur le point de manquer les dimensions environnementales du Programme de développement durable 2030 ».

La communauté mondiale du développement estime que les besoins d'investissement dans les pays en développement pour atteindre les ODD et les objectifs climatiques s'élèvent à environ 4 milliards de dollars américains par an. Il n'existe toutefois pas de ressources financières nationales suffisantes dans les pays en développement pour autofinancer les ODD. L'ONU estime les niveaux réels d'investissement autour de 1,4 milliard de dollars, laissant chaque année un écart d'investissement de 2,5 milliards de dollars dans les ODD. Ces investissements s'inscrivent dans le Programme d'action d'Addis-Abeba<sup>16</sup> et les ODD.

Aujourd'hui plus que jamais, l'industrie du développement se tourne vers le secteur privé, qui détient actuellement plus de 379 billions de dollars américains d'actifs financiers mondiaux pour soutenir la réalisation des ambitions énoncées dans l'Accord de Paris et le Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>17</sup>. En 2015, dans le but de trouver des moyens innovants de mobiliser le secteur privé, les banques multilatérales de développement (BMD), les IFD et d'autres organismes de financement du développement ont lancé divers mécanismes, y compris la mobilisation moderne et les programmes de financement mixtes. Toutefois, en 2021, les données ont révélé que la mobilisation de fonds privés n'avait pas augmenté de façon tangible au-delà des niveaux de 2015, la plupart des ressources étant destinées aux pays à revenu intermédiaire où les projets sont plus faciles à réaliser. Parmi les principaux obstacles relevés par la communauté du financement du développement, mentionnons le ralentissement de l'acclimatation du secteur privé à l'environnement réglementaire et opérationnel des pays en développement – des politiques mal connues et parfois imprécises ainsi que des risques, perçus ou réels – qui entravent une plus grande participation aux investissements dans le développement.

La collaboration avec le secteur privé est maintenant essentielle et offre aux BMD et aux IFD l'occasion d'innover dans la structuration des transactions et de partager les connaissances, afin d'accroître la confiance du secteur privé pour investir dans des projets de développement à fort impact.

---

## 2.2 Le contexte canadien

**L'égalité des genres et l'action climatique sont des priorités pour le gouvernement canadien.** Les efforts du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale sont guidés par sa Politique d'aide internationale féministe (PAIF). La PAIF reconnaît que le soutien à l'égalité des genres et au renforcement du pouvoir des femmes et des filles est le meilleur moyen de bâtir un monde plus pacifique, plus inclusif et plus prospère. En 2021, à l'occasion de la réunion du G7 à Carbis Bay, le gouvernement a également annoncé le doublement de son engagement précédent en faveur du financement international du climat, qui est passé à 5,3 milliards de dollars sur cinq ans, y compris l'augmentation des fonds pour l'adaptation et la biodiversité.<sup>18</sup>

**Disponibilité accrue du financement concessionnel :** au cours des dernières années, le gouvernement du Canada a augmenté la gamme d'outils de financement du développement qu'il déploie afin de mobiliser de nouveaux flux de capitaux pour le développement durable, tant pour le climat que pour d'autres domaines d'action. Il utilise de plus en plus le financement mixte – l'utilisation stratégique des mécanismes de financement concessionnel pour mobiliser les flux de capitaux privés vers les marchés émergents et en développement afin de contribuer à un développement durable et inclusif.

Le capital concessionnel est souvent nécessaire pour développer des structures qui répondent aux attentes fondées sur le risque et de rendement du capital privé. Combiné à une assistance technique ou à un soutien consultatif, le capital concessionnel peut attirer des capitaux privés, en particulier dans les marchés qui sont exposés à des vulnérabilités climatiques et qui ne sont pas propices à une échelle telle que les petits États insulaires en développement.

FinDev Canada, en tant qu'instrument de politique publique du gouvernement, est bien placée pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs. La disponibilité de structures de financement, comme le financement mixte, crée d'importantes occasions d'accroître les investissements dans nos marchés cibles et de générer un plus grand impact grâce à la croissance du secteur privé. En mettant en œuvre le mécanisme 2X Canada, FinDev Canada est en mesure de démontrer le potentiel du capital concessionnel pour appuyer les solutions offertes par le secteur privé afin de renforcer le pouvoir économique des femmes.



## 3.0 Initiatives et objectifs organisationnels

### 3.1 Introduction

Notre stratégie d'entreprise à l'horizon 2030, l'horizon des ODD, est centrée sur notre capacité à anticiper et à répondre aux besoins de nos clients tout en faisant preuve de souplesse et de réceptivité à l'égard de l'environnement économique, social et politique. Comme il est indiqué dans la section Environnement opérationnel (section 2), le monde a considérablement changé depuis que nous avons commencé nos opérations.

Après cinq ans d'opérations, FinDev Canada est devenue un joueur influent sur le marché. Nous avons rassemblé des apprentissages et forgé des relations. Début 2022, guidés par notre expérience à ce jour, une ambition renouvelée de contribuer à résoudre certains des problèmes les plus pressants du monde, et par les priorités du gouvernement du Canada, nous avons entrepris un examen approfondi de notre stratégie.

Notre **stratégie renouvelée** reflète notre maturité croissante et notre compréhension solide des besoins des marchés que nous desservons, et nous sommes **prêts pour la croissance**. Pour l'avenir, nous prévoyons accroître notre capacité, notre expertise et notre champ d'action, afin d'accroître notre impact.

L'ambition de FinDev Canada pour cette période de planification est de **croître avec conviction**

La stratégie est structurée autour de trois grands domaines prioritaires :

- Mettre en œuvre une **stratégie d'affaires** qui cible et saisit les possibilités qui auront le plus d'impact sur les marchés que nous desservons.
- Consolider un **modèle opérationnel** qui favorise l'efficacité et la souplesse.
- Investir dans nos **personnes** comme le facteur le plus important de notre succès.

Le présent Plan d'entreprise (le Plan) présente les initiatives que nous poursuivrons au cours de la période de planification dans chacun de ces domaines.



Figure 8 : Domaines prioritaires

## 3.2 Notre stratégie d'affaires

La stratégie d'affaires de FinDev Canada est guidée par les résultats de développement que nous cherchons à générer et par les besoins de nos clients dans les marchés que nous desservons; elle cible les secteurs du marché où nous pouvons faire une différence.

La section 1.3 du Plan décrit les trois piliers de l'impact de FinDev Canada. En nous appuyant sur nos cinq premières années d'opérations réussies, nous chercherons à étendre notre impact sur les trois piliers et à approfondir et élargir la façon dont nous remplissons notre mandat. Notre objectif de faire croître notre portefeuille au cours de la période de planification nous permettra de continuer à atteindre des résultats de développement élevés à l'égard du **renforcement du pouvoir économique des femmes** et du **développement des marchés**, tout en augmentant notre impact sur l'**action climatique**. Notre Cadre de référence de l'impact sur le développement mis à jour (voir la section 3.3.1) confirmera notre engagement clair et ambitieux à l'égard de l'impact. Il orientera les décisions et fournira les outils nécessaires pour le faire efficacement.

Nous faisons progresser notre programme d'impact au moyen d'une stratégie commerciale qui comporte trois volets : Financement et placements, assistance technique, partenariats et leadership éclairé.

### 3.2.1 Financements et placements

Notre stratégie de financement et de placements, lancée en 2019, présentait une approche graduelle pour bâtir notre portefeuille à mesure que l'organisation prend de l'expansion. En 2020 nous avons révisé cette stratégie pour l'adapter au changement subit de contexte causé par la pandémie de COVID-19. Ceci comprenait une plus grande coopération avec les partenaires et une plus grande concentration sur les intermédiaires financiers, reflétant les besoins de nos marchés à l'époque. Notre approche s'est avérée très efficace, et nous avons pu continuer à accroître nos actifs au cours de la période, malgré un environnement d'affaires difficile

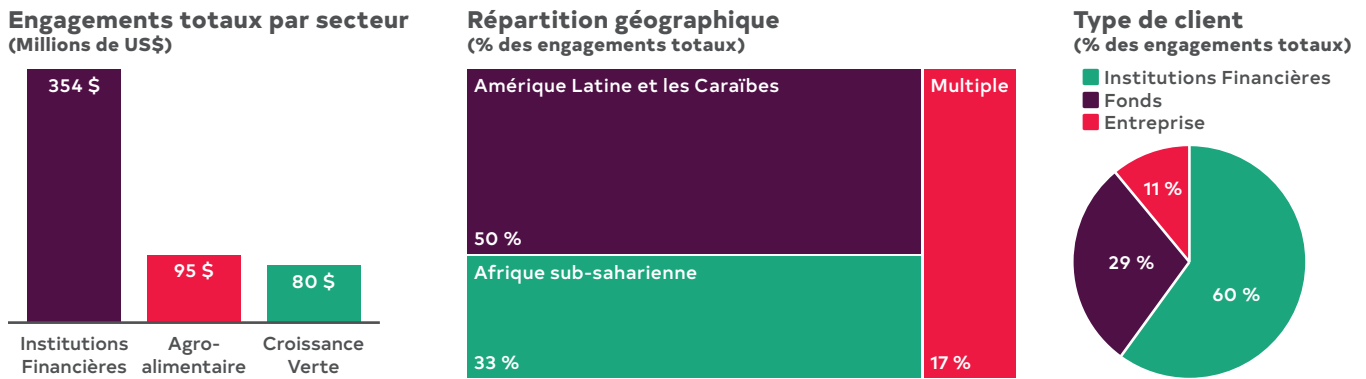


Figure 9 : Distribution du portefeuille de FinDev Canada au mois d'août 2022

Au cours de la période de planification de 2023-2027, nous avons l'intention de diversifier davantage notre portefeuille et, grâce à la croissance, de mieux remplir notre mandat en augmentant nos volumes de transactions dans les secteurs de l'infrastructure durable et des chaînes de valeur de l'agro-industrie. En plus des répercussions connexes sur le développement, les transactions dans ces secteurs, qui ont généralement des échéances plus longues que celles avec les intermédiaires financiers, prolongeront la durée de vie moyenne de notre portefeuille et entraîneront un portefeuille plus équilibré. Cela, à son tour, mènera à une augmentation de l'impact de nos transactions sur le développement.

Notre croissance continue au cours des deux dernières années et demie de restrictions liées à la pandémie nous positionne très bien alors que les marchés commencent à rouvrir et que l'activité commerciale reprend. Notre équipe est plus grande et plus expérimentée, nous avons gagné en crédibilité sur le marché et notre bilan nous donne une plus grande capacité financière. Notre stratégie d'investissement pour les cinq prochaines années, telle qu'elle est présentée dans le présent Plan, renforce et élargit cet élan.

Nous prévoyons une croissance importante de nos volumes de financement et de placements en réponse aux besoins croissants de financement du développement sur nos marchés (figure 10).

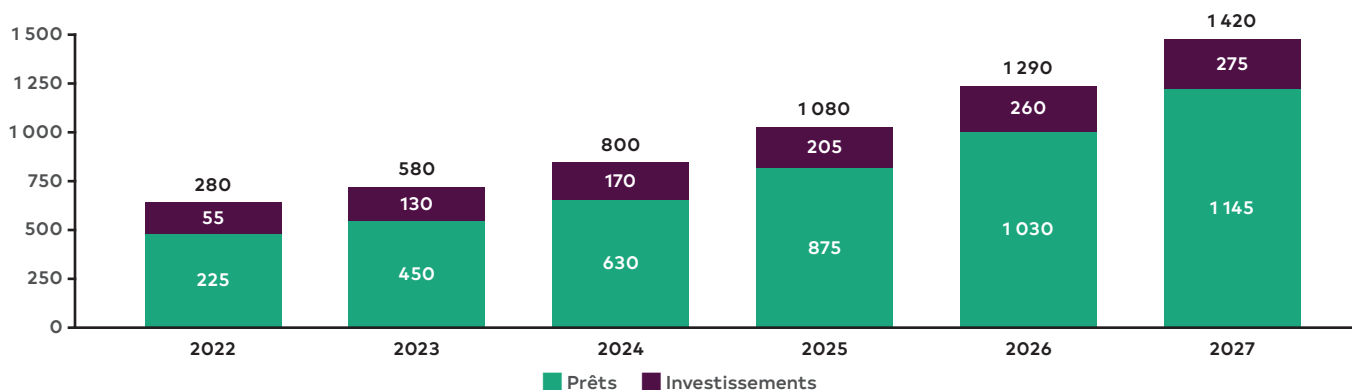


Figure 10 : Volume annuel projeté

Le Plan financier (section 5 et annexe 4) donne une description détaillée des volumes d'affaires prévus au cours des cinq prochaines années. Au moment de la rédaction de ce Plan, on s'attend à ce que 2022 soit une année très solide, avec la signature prévue de 280 millions de dollars canadiens de transactions, en partie en raison de la réouverture progressive des marchés.

Grâce à la croissance prévue de nos activités de financement et d'investissement au cours de la période de planification, nous prévoyons des signatures totales de 580 millions de dollars canadiens en 2023, qui passeront progressivement à 1 420 millions de dollars canadiens en 2027.

La nature de nos affaires devrait également évoluer : alors que nous continuons de renforcer nos capacités internes, nous chercherons à élargir progressivement notre rôle, passant d'un rôle avant tout de participant dans les transactions de nos partenaires à un rôle plus important dans la structuration des transactions; nous nous appuierons sur notre crédibilité auprès de nos partenaires pour exercer une influence croissante à un stade précoce de l'élaboration des transactions.

## **GESTION D'UN PORTEFEUILLE EN CROISSANCE**

---

Au fur et à mesure que nous augmenterons nos actifs, nous élargirons nos activités de gestion de portefeuille (section 3.3.2) afin de nous diriger vers l'atteinte de nos principaux objectifs d'impact sur le développement et de durabilité financière – et d'en relever les défis.

La gestion efficace d'un portefeuille est également une question de renforcement de la capacité requise. Bien que nos premières années aient été axées sur la création de nouvelles entreprises, le nombre et la diversité de nos actifs exigent que nous consacrons davantage de ressources à la surveillance et à la gestion active. La fonction de gestion du portefeuille de FinDev Canada joue un rôle essentiel dans la gestion des risques et des répercussions et joue un rôle déterminant dans la qualité de notre service à nos clients.

## **PRIORITÉS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT**

---

### **SEGMENTS**

Le principal objectif de FinDev Canada est le « milieu manquant » – des entreprises ou des projets durables qui n'ont pas l'envergure nécessaire pour accéder au financement et aux placements commerciaux. Il s'agit d'un segment généralement mal desservi et où il existe des possibilités importantes dans nos marchés cibles.

Par l'entremise de nos canaux indirects – intermédiaires financiers et fonds – nous communiquerons avec des clients que nous ne pouvons pas soutenir directement ou efficacement, principalement les MPME.

### **GÉOGRAPHIES**

Depuis sa création, la concentration géographique de FinDev Canada s'est axée sur l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine et les Caraïbes, conformément aux priorités de développement international du Canada. Le déploiement du capital de base, du financement concessionnel (via 2X Canada) et de l'assistance technique (AT) a permis à FinDev Canada d'établir une solide réputation sur ces marchés en matière de financement du développement et d'impact. Au cours de la période de planification, ces régions continueront de constituer une partie importante des activités de FinDev Canada compte tenu de l'ampleur des défis liés aux besoins de développement et des possibilités de financement et d'impact dans les domaines de l'action climatique, de l'autonomisation économique des femmes et du développement des marchés locaux.

En novembre 2022, le gouvernement du Canada a annoncé sa stratégie pour la région Indo-Pacifique, qui vise à positionner le Canada comme un partenaire plus engagé et actif dans la région dans divers domaines liés à la paix et à la sécurité, au commerce et à l'investissement, et au développement durable. Infrastructure. Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement du Canada a décidé d'injecter un capital supplémentaire de 750 millions de dollars dans FinDev Canada pour permettre à la société de s'étendre dans la région, en s'appuyant sur son succès en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes. Ce capital permettra à FinDev Canada de mieux se positionner pour assumer un rôle de chef de file dans le financement du développement dans tous les secteurs d'intérêt, y compris les infrastructures durables. En ce qui concerne ce dernier, les efforts de FinDev Canada pour mobiliser des capitaux privés contribueront à soutenir la région Indo-Pacifique dans sa transition vers un avenir durable, sobre en carbone et résilient au changement climatique.



Au cours de la période de planification, à compter de 2023, nous mettrons en œuvre notre stratégie dans toutes les zones géographiques ciblées, y compris l'Indo-Pacifique. Plus tard au cours de la période de planification, nous commencerons également à évaluer les opportunités, les défis et les besoins en ressources pour établir une présence locale dans nos régions d'opérations, directement ou indirectement, et en collaboration avec EDC, et avec le réseau de missions du gouvernement et le Service des délégués commerciaux.

Des informations additionnelles relatives aux implications financières du capital supplémentaire sont présentées dans le plan de financement.

## SECTEURS

FinDev Canada concentre ses activités sur les secteurs les plus susceptibles d'atteindre ses objectifs en matière d'impact sur le développement. Cet accent aide à renforcer les connaissances, les partenariats et les capacités internes afin de permettre la création, le développement et la gestion efficace des transactions. À la suite de notre examen de la stratégie, nous avons peaufiné nos priorités sectorielles afin de mieux répondre aux besoins du marché et de maximiser notre impact.

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'élargir notre portée dans nos trois secteurs prioritaires.

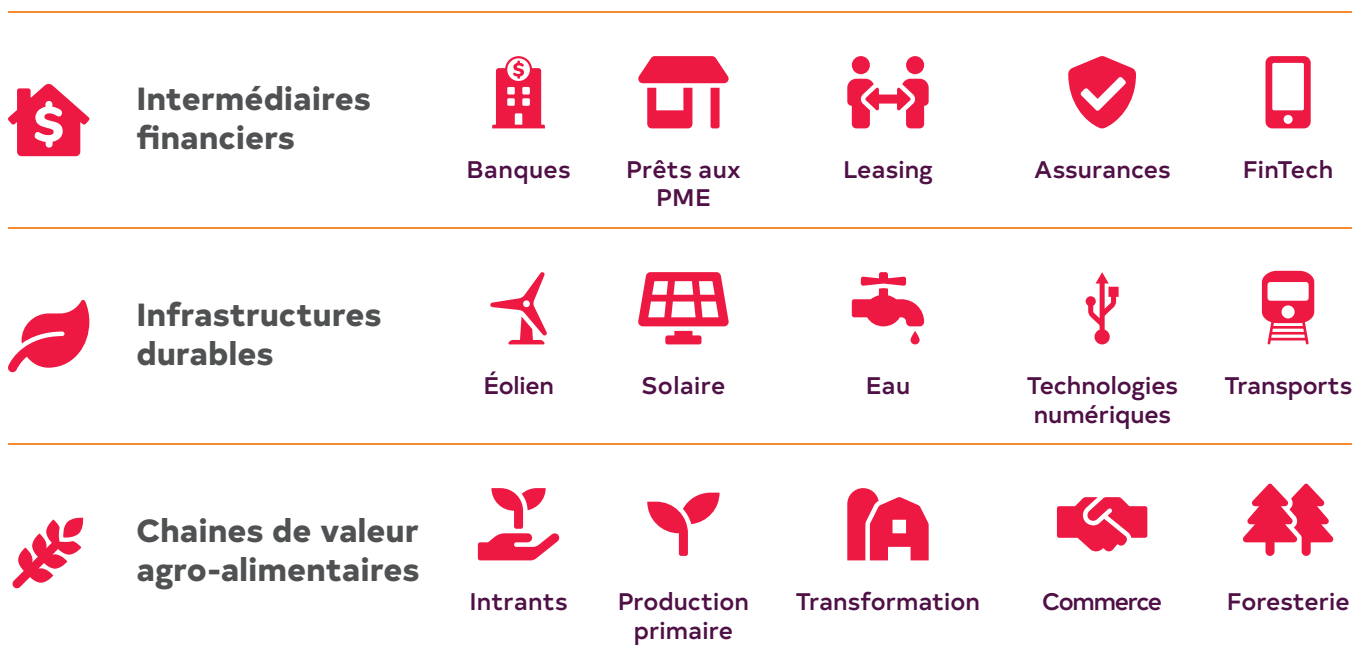


Figure 11 : Secteurs et sous-secteurs de concentration

**Intermédiaires financiers (IF) :** Les institutions financières jouent un rôle fondamental dans le soutien au secteur privé et aux ménages des pays en développement. Pour FinDev Canada, ils sont un moyen d'appuyer des acteurs-clé du secteur privé que nous ne pouvons pas atteindre de façon efficace, comme les MPME. Pendant la pandémie de COVID-19, nous avons réorienté nos activités principalement vers les IF afin de régler les problèmes de liquidité. Tout au long de la période de planification, nous maintiendrons un niveau élevé d'activité dans le secteur, bien que sa part relative de notre portefeuille se rééquilibrera progressivement à mesure que nous reprendrons les activités normales de prêt et placements directs dans les entreprises.

**Infrastructures durables :** L'écart d'investissement dans les infrastructures est estimé à 15 000 milliards de dollars américains d'ici 2040 et est proportionnellement plus important pour les Amériques (47 %) et l'Afrique (39 %). L'augmentation des investissements dans ce secteur nous permettra d'élargir la fourniture de services de base et de combler le fossé énorme qui entrave le développement économique, le progrès social et l'action climatique dans nos marchés cibles.

Au fur et à mesure que nous approfondirons notre portée, nous nous concentrerons sur les sous-secteurs suivants : Énergie renouvelable (ex. : projets de production d'énergie éolienne, solaire et mini-hydroélectrique, mini-réseaux), transport (ex. : mobilité électrique comme les trains légers sur rail, parcs de véhicules efficaces et moins polluants, et extension de l'infrastructure de base), eau (ex. : expansion de l'infrastructure d'eau et d'assainissement, projets de dessalement) et solutions d'infrastructure numérique (ex. : installation ou amélioration de l'infrastructure de télécommunications existante, soutien continu à l'accès aux services numériques). Nos efforts comprendront également les services liés, tels les solutions logistiques ou technologiques. Ces sous-secteurs s'harmonisent avec nos trois objectifs d'impact et nous permettront de tirer parti de notre expérience de teneurs de marchés et de miser sur notre expertise. Une analyse préliminaire indique le potentiel dans ces secteurs, avec plus de 7 000 milliards de dollars américains en possibilités d'investissement dans nos marchés prioritaires de l'ASS et de l'ALC. C'est pourquoi nous avons commencé nos efforts pour développer notre réseau et construire un pipeline de transactions.

Au sein de ce secteur, nous continuerons de fonctionner dans notre segment préférentiel, en nous penchant sur les infrastructures de petite et de moyenne taille – un segment souvent négligé par les grands acteurs et les investisseurs – et nous nous efforcerons de combler les lacunes grandissantes en matière de services d'infrastructure et d'investissement, conformément à notre engagement à l'égard de l'action climatique, en veillant à ce que les industries demeurent durables au fil du temps.

**Chaînes de valeur de l'agro-alimentaire** : Ce secteur a un rôle essentiel à jouer pour faire face à la crise de la sécurité alimentaire, à l'action climatique et au renforcement du pouvoir économique des femmes. En fait, le changement climatique n'a fait que souligner l'importance des systèmes agricoles et alimentaires et la nécessité de préserver et d'élargir le capital naturel mondial, comme les forêts. Étant donné que les femmes représentent entre 40 et 60 % de la main-d'œuvre agricole mondiale, les dimensions climatiques et sexospécifiques de l'agro-alimentaire et de la foresterie ont été amplifiées. FinDev Canada continuera d'appuyer la résilience et la durabilité à long terme des chaînes d'approvisionnement en agriculture et en foresterie, y compris les industries de transformation connexes, la fabrication, la distribution – tant en gros qu'au détail – et d'autres services connexes. Au cours de la période de 2023 à 2027, nous chercherons des occasions de fournir un soutien à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, « des semis aux rayons de vente ».

## TIRER PARTI DU CAPITAL CONCESSIONNEL

---

Notre mécanisme 2X Canada (section 1.5) est maintenant opérationnel et compte plusieurs actifs dans son portefeuille, un pipeline en croissance et une approche globale pour évaluer et gérer les projets de financement mixtes.

Nous prévoyons approuver plusieurs nouveaux investissements dans le cadre de 2X Canada en 2023 et en 2024. D'ici la fin de 2024, 2X Canada aura un portefeuille entièrement exécuté comportant jusqu'à dix transactions, ce qui pourrait générer des résultats de développement élevés.

Au-delà de 2X Canada, au cours de la période de planification, nous explorerons d'autres possibilités de financement concessionnel, telles que :

- Cerner les sources potentielles de financement concessionnel auprès de tiers et élaborer un plan pour y accéder;
- Tirer parti des sources de capital concessionnel de tiers, au moyen de transactions financières mixtes pour étendre notre portée et notre impact aux occasions d'affaires qui dépassent notre appétit de risque d'entreprise;
- Établir et jouer un rôle de premier plan dans – des plateformes de financement mixtes pour atteindre la mobilisation et l'impact à plus grande échelle que les transactions individuelles;
- Accroître notre réputation et notre leadership en mettant en œuvre des pratiques exemplaires, des procédures et des lignes directrices pour le financement mixte.

FinDev Canada continuera de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour remplir son rôle de chef de file du Canada en matière de financement du développement pour la croissance et l'investissement du secteur privé.

## RENFORCER NOS EFFORTS DE MOBILISATION

L'un des principaux objectifs de FinDev Canada est de tirer profit de notre expertise dans les marchés émergents afin de mobiliser les investisseurs ciblés du secteur public au Canada et à l'étranger. Notre priorité initiale était de bâtir l'organisation et son bilan, à une époque où notre capacité de mobiliser les autres était limitée. En améliorant notre bilan, notre expertise et notre crédibilité, nous prévoyons générer de plus amples occasions de mobiliser des capitaux privés.

Bien que nous comprenions les difficultés liées à la mobilisation, nous avons confiance que FinDev Canada saura perfectionner son expertise en vue de débloquer davantage de capacité. Nous mettrons au point une proposition de valeur établissant FinDev Canada comme fournisseur de solutions et source de connaissances en vue d'attirer les capitaux privés. L'établissement et le peaufinage de cette proposition de valeur prendront du temps. En nous appuyant sur une approche de mise en œuvre progressive commençant en 2023, nous mettrons l'accent sur ce qui suit :

- Cerner les segments des différents investisseurs et financiers de capitaux privés.
- Élaborer et peaufiner une stratégie visant à hiérarchiser les segments et les partenaires potentiels, et à déterminer comment gérer nos relations avec les IFD et les BMD qui figurent parmi nos pairs.
- Diriger ou codiriger l'élaboration d'autres facteurs habilitants afin de rendre FinDev Canada plus attrayant aux yeux des partenaires de cofinancement, ce qui peut comprendre de nouveaux produits, une documentation simplifiée, des financements en monnaie locale, ainsi que des exemptions à l'égard de l'inscription fiscale dans une variété de pays.

Durant la période de planification, FinDev Canada continuera d'augmenter la mobilisation du secteur privé à l'aide de son capital de base, nous appuyant ainsi sur les expériences fructueuses initiales des récentes transactions. Nous tirerons également profit de notre participation à différentes initiatives, dont 2X Collaborative où, conjointement à nos organisations homologues, nous participerons activement à la mise au point de possibilités de mobilisations et d'approches en la matière.

La reproductibilité et l'échelle sont des facteurs importants de la réussite dans les efforts de mobilisation. Au cours de la période de la planification, FinDev Canada a l'intention de mettre au point des modèles de plateforme pouvant être adaptés aux différentes possibilités de mobilisation. Nous travaillons actuellement à la conception d'une telle plateforme, conjointement avec les plus importants investisseurs institutionnels et institutions financières commerciales, le lancement étant prévu pour 2023.

Cette plateforme servirait de modèle novateur permettant de débloquer du financement pour réaliser des investissements dans des projets ciblant principalement l'adaptation climatique à travers le monde. Cela permettrait de combler une lacune importante, avec le potentiel de produire des résultats élevés en matière de développement, étant donné que le financement de l'adaptation climatique est actuellement loin de satisfaire aux besoins. Cette mesure s'harmonise très bien avec le mandat du ministre du Développement international, qui consiste à soutenir la prestation et la mobilisation du financement de la lutte contre les changements climatiques axé sur l'adaptation, l'atténuation et la résilience.

La plateforme permettrait également d'innover en concentrant les efforts sur les projets commercialement viables élaborés à l'aide de flux de recettes issues des municipalités et d'autres entités infranationales. En étendant les partenariats à de nouvelles catégories d'acteurs, l'initiative a pour but d'élargir l'éventail d'outils et de possibilités disponibles pour mobiliser à l'échelle. Avec cette plateforme, et/ou d'autres, FinDev Canada entend développer des approches innovatrices pour faire croître l'implication du capital privé.

### 3.2.2 Assistance technique

La fonction d'assistance technique (AT) continue de s'élargir, notre portefeuille actuel en comportant 20 projets. En ce qui concerne 2023, les priorités relatives au mécanisme d'AT comprendront ce qui suit :

**Croissance du portefeuille :** Comme le mécanisme d'AT entamera en 2023 sa troisième année, nous continuerons d'élaborer et de mettre en œuvre des projets percutants axés sur les clients et des projets de développement de marché. Nous estimons que 8 projets seront ajoutés pour un total de 1 million de dollars américains. À l'avenir, nous mettrons l'accent sur les domaines harmonisés avec notre stratégie de *croître avec conviction*, comme le lien entre le genre et l'impact sur le climat, ainsi que les infrastructures durables. Cela pourrait inclure le soutien de l'innovation dans le financement du climat, le soutien des PME appartenant à, et/ou dirigées par des femmes, ou encore d'autres possibilités qui ciblent explicitement l'égalité entre les genres face au changement climatique.

**Élaborer un menu d'AT pour les actions climatiques** : le mécanisme d'AT mettra au point un menu d'aide technique sur l'action climatique pour décrire l'éventail des interventions que nous pouvons offrir aux clients et du coup accroître notre portefeuille des projets d'AT en lien avec le climat. Son déploiement étant prévu pour 2023, les interventions du menu seront fonction de la demande dans le secteur privé, en se fondant également sur des approches éprouvées qui pourront aider les entreprises à renforcer leurs pratiques d'atténuation aux changements climatiques et d'adaptation à ceux-ci. D'ici 2025, nous nous attendons à ce que nos clients profitent pleinement de ce service d'AT, ce qui les aidera à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et à s'adapter aux changements climatiques.

**Concevoir une stratégie de financement à long terme** : Avec une augmentation des engagements envers les projets d'AT et une filière croissante, il était estimé que le financement original d'Affaires mondiales Canada (AMC) serait pleinement engagé avant 2023. Une extension de l'arrangement administratif actuel jusqu'à la fin de 2025 est à l'étude en vue de faciliter les décaissements. En 2023, nous travaillerons en vue d'obtenir un financement à long terme afin de veiller à ce que nous puissions continuer de répondre aux besoins de nos clients de façon durable.

### 3.2.3 Partenariats et leadership éclairé

En mettant à profit les partenariats avec les IFD, les organisations multilatérales et les coalitions, ainsi que le secteur privé, nous augmenterons notre visibilité et notre expertise dans les domaines harmonisés avec nos objectifs d'impact clé. Nous continuerons de favoriser ces partenariats durant la mise en œuvre de notre stratégie de *croître avec conviction*.

FinDev Canada cherche également à se positionner comme chef de file dans le secteur du financement du développement, créant de la valeur pour les intervenants tout en entreprenant de nouvelles initiatives. Nous sommes engagés à mener des recherches et à faire part de ces recherches et de nos apprentissages, tout en contribuant aux objectifs de développement durable (ODD) à l'aide d'investissements intégrant une optique de genre, d'actions climatiques et du développement de marchés. En nous appuyant sur le plan de surveillance, évaluation et apprentissage (SEA) et les analyses internes du portefeuille entreprises en 2022, nous mettrons au point une stratégie de SEA d'ici 2023 en vue de renforcer notre capacité à collecter et à diffuser des données et des connaissances pertinentes.

FinDev Canada travaille, dans le cadre de 2X Collaborative, sur le rôle que les IFD peuvent jouer lorsqu'on tient compte de l'économie des soins, qui est de plus en plus reconnue comme une composante centrale d'une reprise après la COVID-19 qui tient compte de l'égalité entre les genres<sup>19</sup>. Nous continuerons d'étudier, avec nos pairs et conformément à la lettre de mandat du ministre du Développement international, les répercussions du travail de soins sur le renforcement du pouvoir économique des femmes et d'examiner les possibilités de fournir du soutien, en habilitant par exemple des entreprises privées à régler les problèmes liés au travail de soins rémunéré et non rémunéré dans le cadre de leurs activités.

En tant qu'IFD du Canada, FinDev Canada aligne son action avec les priorités du gouvernement du Canada, notamment vis-à-vis des objectifs en matière d'aide internationale et de changements climatiques, et s'efforce d'augmenter la visibilité de la marque « Canada ». Notre relation avec le gouvernement s'étend également à la participation du Canada au G7 et au G20, pour lesquels nous contribuerons aux engagements du Partenariat pour l'infrastructure et l'investissement<sup>20</sup>. En vue d'une présidence du Canada au G7 de 2025, nous travaillerons en partenariat avec le gouvernement du Canada en vue de continuer à renforcer le leadership du Canada dans le financement du développement, en nous appuyant sur les initiatives passées prises lors du G7 de 2018, comme la Déclaration d'engagement de Charlevoix pour un financement novateur du développement<sup>21</sup>.

---

## 3.3 Modèle opérationnel

Le troisième pilier pour l'exécution de notre stratégie de *croître avec conviction* consiste à établir un modèle opérationnel robuste conçu pour favoriser l'efficacité et l'efficience tout en fournissant des services de qualité à nos clients. Durant la période de planification, nous peaufinerons nos processus, nos politiques et nos cadres; nous élaborerons de nouveaux outils et de nouveaux systèmes, et nous mettrons à jour les outils et systèmes existants afin de soutenir notre croissance.

### 3.3.1 Gestion de l'impact

Le Cadre de référence de l'impact de FinDev Canada, établi en 2018, définit les objectifs stratégiques d'impact et décrit la façon dont l'organisation mesure et gère l'impact. Le Cadre gouverne l'évaluation des contributions actuelles et possibles des activités des clients sur l'impact et oriente nos décisions les décisions d'investissement et les rapports sur les résultats, afin de veiller à ce que l'impact soit intégré à chaque étape du cycle d'investissement.

En 2023, dans le cadre de notre stratégie renouvelée, nous mettrons à jour le Cadre de référence de l'impact et les outils sous-jacents, dans le but d'explicitier davantage où nous ajoutons de la valeur et d'établir des engagements ambitieux en matière d'impact pour notre stratégie de *croître avec conviction*. Nous apporterons plus d'attention à l'avancement de notre programme d'impact en renforçant notre stratégie d'impact, ainsi que nos fonctions de recherches et d'apprentissage. Nous intégrerons les leçons tirées de notre portefeuille, les pratiques exemplaires de l'industrie et les considérations propres à nos secteurs cibles. Dans le cadre de cet exercice, nous élaborerons une stratégie de développement de marchés afin de renforcer notre approche dans l'évaluation et la valorisation des contributions des clients au développement de marchés, en nous appuyant sur notre approche actuelle qui met l'accent sur l'emploi, les MPME et la valeur ajoutée pour l'économie locale.

### 3.3.2 Renforcement de nos capacités de gestion des actifs

À mesure que le portefeuille de FinDev Canada s'élargit, les activités de gestion des actifs de l'organisation doivent augmenter, tant sur le plan de la diversité de ses capacités que de la profondeur. À compter de la fin 2022, une équipe renforcée de gestion du portefeuille sera mise sur pied, prenant un rôle plus actif dans la gestion du nombre croissant d'actifs dont il faut tenir compte dans le bilan de FinDev Canada. Cette équipe sera spécialisée dans la supervision et la gestion des actifs, ce qui comprend une surveillance et une analyse plus approfondie dans une perspective axée sur le risque et l'impact sur le développement tout en préservant l'approche axée sur les clients de FinDev Canada. Le renforcement de la fonction se poursuivra tout au long de la période de planification, commençant dès 2023 dans les domaines suivants :

- Peaufiner les lignes directrices, les politiques et les procédures en vue de refléter l'augmentation des capacités et des responsabilités de la nouvelle équipe de gestion du portefeuille.
- Concevoir et mettre en œuvre une base de données de gestion des actifs afin de centraliser les données liées aux transactions, assurer l'intégrité des données et faciliter la production des rapports de gestion.
- Réaliser une schématisation précise des processus de transaction liés au développement des affaires, à la clôture et à la gestion des transactions.

### 3.3.3 Renforcement de notre gestion des risques

La gestion de nos risques financiers et non financiers est essentielle à la mise en œuvre de notre stratégie. Nous continuons de faire mûrir nos pratiques de gestion des risques d'entreprise (GRE), de bâtir une culture de sensibilisation aux risques et d'intégrer les pratiques de gestion des risques dans tout ce que nous faisons. Nous avons établi un modèle de gouvernance fondé sur les trois lignes de maîtrise, ainsi qu'une variété de politiques, de normes, de lignes directrices, de procédures et de cadres connexes.

Nos risques sont catégorisés selon trois principaux aspects : financier, stratégique et opérationnel. En prenant une approche progressive, nous avons complètement opérationnalisé le cadre lié aux risques financiers. En 2023, l'accent sera mis sur la mise en œuvre des cadres liés aux risques stratégiques et opérationnels. Cela nécessitera d'assurer un suivi régulier de ces risques et d'en rajuster la définition, les mesures et les limites afin de tenir compte de l'évolution de notre environnement. D'ici le début de 2023, cet exercice mènera à l'amélioration du Cadre en matière d'appétit pour le risque actuellement en place. Aux fins d'une bonne gouvernance, le Cadre de GRE est examiné tous les ans et ajusté afin de tenir compte des changements aux facteurs internes et externes

### 3.3.4 Renforcer nos capacités numériques

Investir dans notre infrastructure numérique est essentiel afin de demeurer pertinent dans un marché mondial de plus en plus façonné par la technologie. Nous demeurons engagés à fournir des solutions numériques personnalisées qui répondent à nos besoins opérationnels dans trois aspects : la disponibilité des systèmes et leur soutien, la sécurité de l'information et l'intégrité des données. Les dépenses liées aux technologies de l'information représentent la deuxième plus importante catégorie de dépenses après les ressources humaines.

En 2023, nous achèverons la phase initiale d'un nouveau système de gestion des transactions, ce qui nous fournira les outils nécessaires pour gérer adéquatement notre portefeuille pendant la période de planification. Cela créera des avantages immédiats sur le plan de la productivité et de l'intégrité des données. Cela nous permet également de jeter les bases pour la mise en œuvre de fonctionnalités de gestion des relations avec les clients (GRC) d'ici 2026, ce qui apportera de l'automatisation, un suivi financier et une gestion des données à nos transactions, en correspondance avec la croissance de notre portefeuille.

En 2024 et au-delà, nous continuerons d'améliorer les solutions numériques qui contribuent à la croissance de nos activités, soutiennent la gestion des risques, améliorent l'expérience des clients et renforcent l'intégrité de nos données.

Le développement de notre architecture d'ensemble se fera en étroite collaboration avec EDC : alors que notre société mère continue de moderniser ses propres systèmes et de passer à des solutions infonuagiques, nous évaluerons, sur une base continue, les répercussions et les possibilités que cela représente pour FinDev Canada, particulièrement en ce qui concerne les applications centrales que FinDev Canada partage actuellement avec EDC comme les systèmes de gestion des ressources humaines, de finances et comptabilité, et d'approvisionnement. Nous nous attendons à ce que l'état futur comprenne un mélange d'applications développées conjointement en vue de répondre aux besoins des deux organisations, et d'autres applications développées pour répondre aux besoins propres à chacune.

Le processus de priorisation de ces travaux s'appuiera sur la gouvernance numérique établie en 2022.

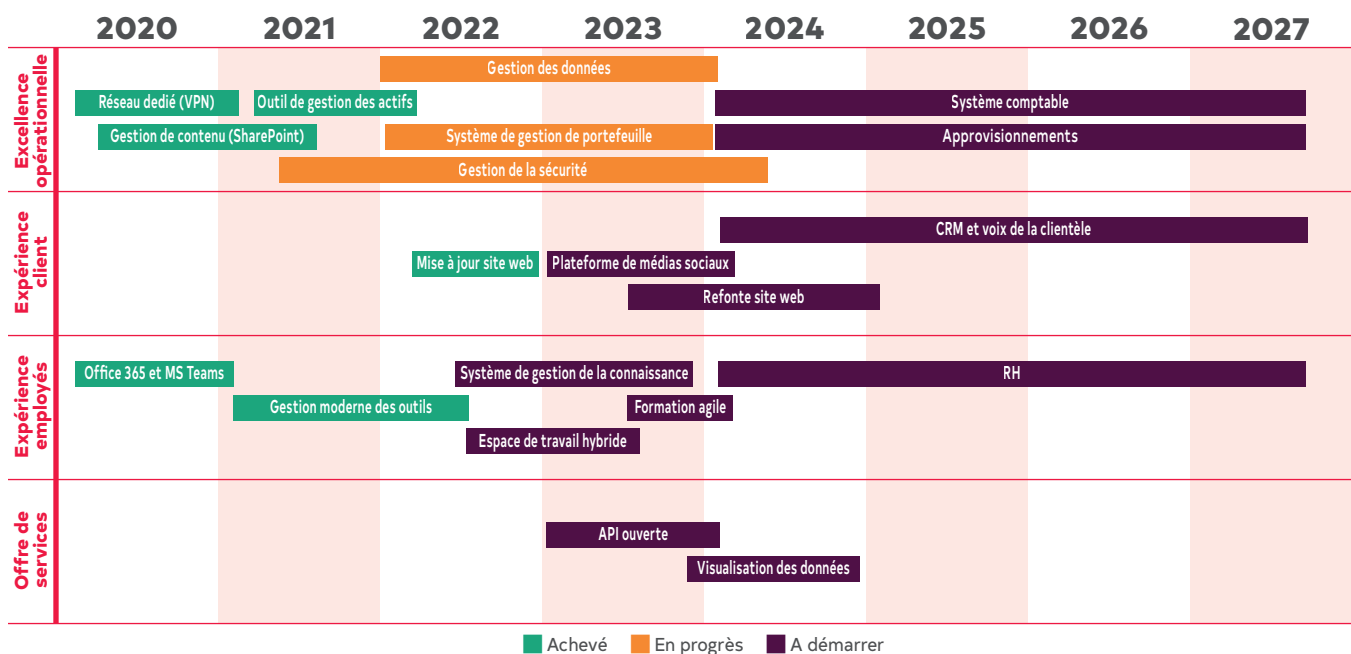


Figure 12 : Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie numérique

### 3.3.5 Transparence et divulgation

En 2022, FinDev Canada a révisé sa *politique sur la transparence et la divulgation* en consultation avec une variété d'intervenants, établissant alors un nouveau mécanisme de responsabilisation indépendant (MRI), ainsi que les politiques et procédures connexes.

La *politique sur la transparence et la divulgation* de FinDev Canada assure la transparence quant à l'utilisation des fonds publics et joue un rôle clé dans la promotion de sa responsabilisation. Elle fait partie d'une gamme de mesures servant à assurer la responsabilité envers les intervenants et l'équité dans notre façon d'exécuter notre mandat.

Le MRI a été mis au point en vue de fournir un canal permettant d'effectuer un examen indépendant et impartial des plaintes et habilitant les plaignants à obtenir des réparations ou exercer un recours. Ce mécanisme renforcera la capacité de FinDev Canada à exécuter son mandat.

Ces politiques seront mises en œuvre en 2023 et 2024, et seront révisées après une période triennale.

### 3.3.6 Un modèle collaboratif avec EDC

À mesure que grandissent nos capacités, notre portefeuille et notre équipe, nous continuons de mettre à profit l'expertise d'EDC dans les domaines où il ne serait pas rentable de les développer nous-mêmes, notamment dans les services centraux spécialisés comme les opérations de trésorerie, les finances, ainsi que la conformité et l'éthique.

Cette relation continue toutefois d'évoluer. FinDev Canada a, depuis sa création, internalisé des fonctions qui lui étaient originellement fournies dans le cadre d'une entente sur les niveaux de service (ENS), et on s'attend à ce que cette tendance se maintienne. La décision d'internaliser une fonction est motivée, entre autres critères, par les capacités propres à EDC et les besoins particuliers de FinDev Canada. Il est important de souligner que même lorsque FinDev Canada internalise une fonction, la collaboration étroite avec EDC se poursuit dans le cadre des « communautés de pratique » propres à chaque domaine. Dans certains domaines, comme les ressources humaines, l'internalisation du service est progressive, et nous continuons de mettre à profit l'infrastructure et l'expertise d'EDC.

La prestation de services d'EDC à FinDev Canada est gouvernée par une Entente-cadre de niveau de service (ECNS), qui a fait l'objet d'un examen biennal en 2022, le prochain étant prévu pour 2024. Chaque examen est une occasion d'harmoniser les services à notre niveau de maturité et nos ambitions de croissance. À l'avenir, nous chercherons à mettre à profit des ententes supplémentaires dans des domaines comme le financement de projets, les prêts aux entreprises et les technologies de l'information, à mesure que nos besoins évolueront pendant que nous travaillons au développement de notre capacité interne

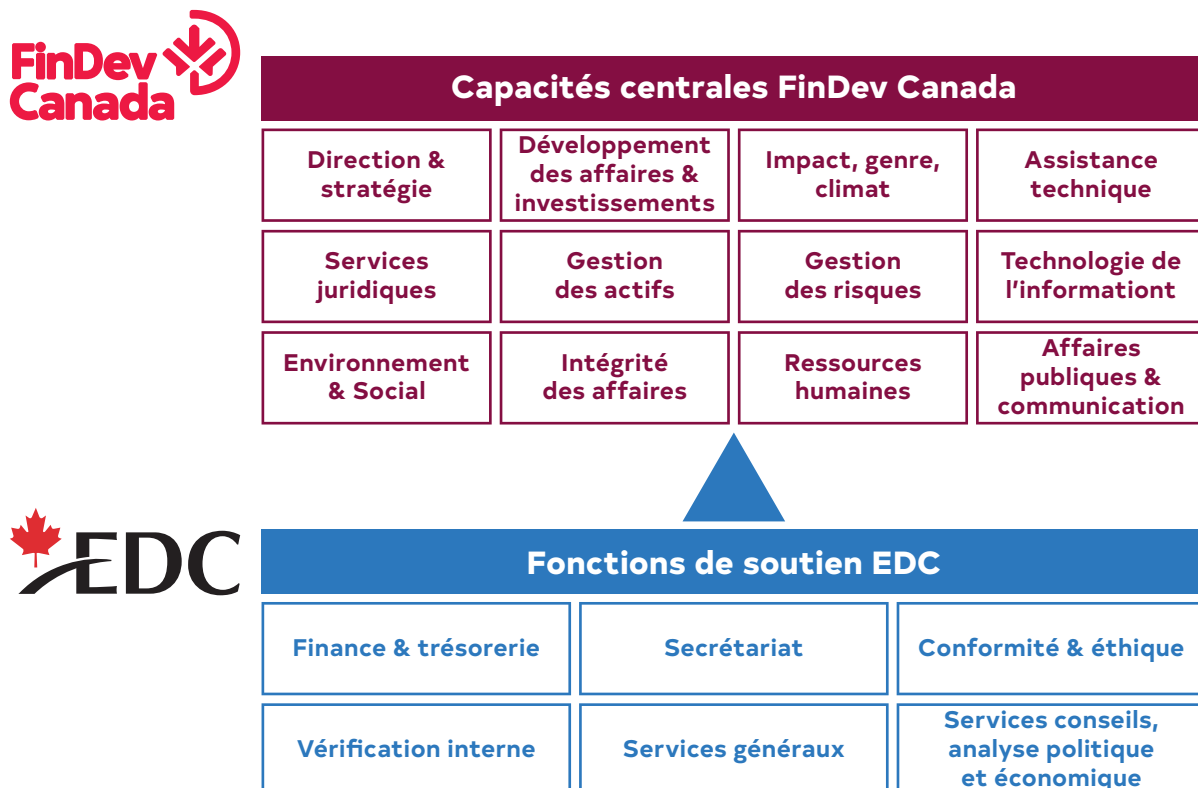


Figure 13 : Modèle de partage de services avec EDC

À mesure que cette relation évoluera, nous étudierons les possibilités de détachement et des ententes d'échange allant au-delà des ENS établis (voir la section 3.3.6). Nous pourrions également fournir des possibilités d'apprentissage aux employés d'EDC dans nos domaines d'expertise.

---

## 3.4 Notre personnel

Le succès de notre stratégie est soutenu par la force de notre équipe, et par notre capacité de croître au rythme requis et d'incorporer les savoir-faire requis. Nous continuerons à bâtir une équipe efficace et efficiente tout en favorisant un environnement de travail sain sont des tâches qui requièrent une attention continue.

En 2022, nous avons internalisé au sein de FinDev Canada un poste de ressources humaines (RH) afin de soutenir la croissance de notre équipe et de diriger la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des personnes adaptée. La stratégie sera exécutée en 2023, sa mise en œuvre étant prévue pour l'entièreté de la période de planification, et elle s'appuie sur les piliers suivants.

### 3.4.1 Créer un milieu de travail sain

FinDev Canada s'engage à prendre soin de son personnel. Au cours des dernières années, nos employés ont eu à faire preuve d'une résilience considérable face à deux sources convergentes de pression : l'allure rapide d'une organisation jeune et en pleine croissance, et les contraintes en constante évolution imposées dans le cadre des restrictions de santé publique en raison de la pandémie de COVID-19. Nous reconnaissons le stress que cela a causé pour tout le monde, y compris nos familles, et nous continuerons d'accorder la priorité au bien-être en milieu de travail afin d'assurer notre productivité et notre rendement à long terme.

Nous continuerons de promouvoir un environnement de travail sain et d'encourager les gens à prendre soin d'eux-mêmes en aidant notre personnel à établir des horaires de travail souples, en mettant en œuvre et en encourageant une délimitation entre le travail et la vie personnelle grâce à des pratiques exemplaires de gestion du temps, et en établissant une culture de collaboration et de respect.

### 3.4.2 Acquisition et gestion des talents

Alors que FinDev Canada se positionne en vue de produire un plus grand impact dans les marchés desservis, nous devons continuer de recruter les meilleurs talents et d'augmenter les capacités dans l'ensemble de l'organisation. Nous prévoyons augmenter notre effectif de façon importante en 2022 et en 2023 afin de rattraper notre importante croissance opérationnelle. Les ajouts de capacité seront basés sur les besoins opérationnels, particulièrement en ce qui concerne les activités croissantes de financement et d'investissement, ainsi que sur nos capacités d'absorption.

Notre capacité à attirer les ressources appropriées dans un marché du travail serré pourrait affecter la croissance des effectifs. Nos plus grandes difficultés demeurent de trouver au Canada des compétences adéquates dans le financement du développement et d'être concurrentiels lorsque nous embauchons à l'étranger. Nous élaborons une stratégie d'acquisition des talents en vue de maximiser l'accès aux bassins de candidats possédant l'expérience et les ensembles de compétences pertinents.

Nous chercherons également à établir un programme de partage des talents et à favoriser l'établissement de programmes d'emploi comme des stages et des détachements, avec pour double objectif d'attirer des talents exceptionnels et de créer des possibilités de croissance au sein du Canada et à l'extérieur de celui-ci. Ces activités pourraient être entreprises avec EDC ou d'autres IFD et BMD.

Au-delà des acquisitions, notre stratégie de gestion des personnes mettra l'accent sur l'intégration, la formation, la gestion du rendement, les récompenses totales, l'avancement professionnel, la planification de la succession, tous des aspects essentiels à la satisfaction des employés et le maintien en poste.



### 3.4.3 Inclusion, diversité et équité

FinDev Canada continue de bâtir une culture inclusive au sein du milieu de travail, où l'on trouve un environnement diversifié et accueillant où tous les employés, peu importe leur genre, leur race, leur ethnicité, leur orientation sexuelle, leurs capacités ou leur expérience, sont valorisés et soutenus tout au long du cycle de vie de l'emploi, avec l'égalité des chances, la transparence et l'équité intégrées à l'ensemble des politiques, des stratégies, des processus et des pratiques.

EDC et FinDev Canada ont reçu la Certification or en matière de parité suite à l'évaluation conduite par l'organisation *Women in Governance*, ce qui témoigne de notre engagement en faveur du renforcement du pouvoir économique des femmes, de même que du calibre de nos pratiques, stratégique, politiques et programmes en matière de genre. Établi en 2021, notre Comité sur l'inclusion, la diversité et l'équité (IDE) joue un rôle clé dans la promotion de l'IDE en vue de refléter la voix des employés dans toute leur diversité et de continuer à améliorer nos pratiques.

Conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, FinDev Canada prend toutes les mesures nécessaires pour veiller à ce que nos outils externes et internes soient accessibles à tous. En 2023, nous entamerons la mise en œuvre d'un plan triennal qui permettra de cerner, éliminer et prévenir les obstacles à l'accès. Ce plan sera achevé et examiné en 2025.

### 3.4.4 Notre culture

Les deux années de restrictions en raison de la pandémie ont obligé les entreprises du monde entier à réévaluer la façon dont leurs travaux sont effectués et l'endroit où ils seront effectués dans le but de maintenir une culture organisationnelle cohérente. Au cours de cette période, FinDev Canada a plus que doublé la taille de son équipe tout en continuant à fonctionner de façon efficiente, et en produisant un impact sur les marchés que nous desservons, ce qui a mené à une réflexion de fond sur l'avenir du travail au sein de notre organisation.

À mesure que notre culture d'entreprise évolue pour soutenir l'avenir du travail, nous nous efforcerons de maintenir un équilibre entre les avantages du travail à distance avec ceux des rassemblements en personne, tout en plaçant la sécurité et le bien-être des employés au cœur de nos efforts.

À l'automne 2022, FinDev Canada lancera son premier sondage auprès des employés, qui est indépendant de celui d'EDC et qui a été conçu de manière à tenir compte du contexte opérationnel et de la culture distincte de l'institution. Cela nous permettra de mesurer des facteurs comme l'engagement de nos employés, leur sentiment d'appartenance et leur confiance envers l'organisation.

En 2023, FinDev Canada continuera de surveiller les tendances, de recueillir des données et d'évaluer les répercussions sur la productivité et l'engagement des employés. FinDev Canada concevra également des programmes et des activités dédiés afin d'accroître la morale et de promouvoir la collaboration dans l'ensemble de l'organisation.



## 4.0 Fiche de performance de l'organisation

A FinDev Canada nous mesurons le succès de nos activités sur la base de la performance de notre portefeuille de même que de notre contribution à l'atteinte des ODD, selon les données d'impact fournies par nos clients. Depuis notre création jusqu'au **31 décembre 2021**, nous avons atteint les résultats cumulatifs suivants.










	Nombre de clients	31
	Engagements totaux (million de U.S.\$)	479 \$
	Investissements éligibles sous 2X	66 %
	Investissements en financement climatique	24 %
	Investissements dans les Pays les moins avancés	16 %

Figure 14 : Performance du portefeuille Depuis notre création jusqu'au 31 décembre 2021

## CONTRIBUTION AUX ODD

Les transactions dans notre portefeuille ont à leur tour engendré les résultats suivants, tels que rapportés par nos clients.

	Travail décent et croissance économique	12 530 emplois soutenus et 161 727 MPME financées
	Égalité entre les sexes	4 858 emplois pour des femmes et 57 755 MPME détenues par des femmes financées
	Énergie propre et abordable	3 662 649 personnes ayant accès à une énergie propre
	Mesures contre les changements climatiques	1 401 GWh d'énergie propre générée

Ces indicateurs d'impact en développement continueront à être divulgués régulièrement sur notre site web et dans notre rapport annuel. Ils continueront aussi à être affinés alors que nous mettons à jour notre Cadre de référence de l'impact et que nous poursuivons notre travail avec nos pairs pour développer et améliorer collectivement la manière dont nous mesurons l'impact réel de nos activités.

À l'avenir, en nous appuyant sur nos excellents résultats jusqu'ici et conformément à notre stratégie révisée, la fiche de performance de FinDev Canada continuera à mesurer la performance de notre portefeuille et celle de l'entreprise, selon les indicateurs ci-dessous. La rémunération des employés est liée en partie à cette fiche de performance et oriente les activités et les comportements qui nous permettent d'accomplir notre mandat d'impact, tout en équilibrant adéquatement les risques et le rendement.

Catégorie	Mesures et but
Gestion de l'impact	<p>La capacité de FinDev Canada à agir comme agent de changement est évaluée par rapport à chacun de nos principaux objectifs d'impact. La fiche de performance d'impact mesure la proportion d'entreprises répondant aux objectifs d'impact visés dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Renforcement du pouvoir économique des femmes : proportion de transactions dans notre portefeuille qui répondent aux critères d'admissibilité au Défi 2X;</li> <li>➔ Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques : proportion de transactions de financement admissibles liées au climat dans notre portefeuille;</li> <li>➔ Développement de marché : proportion de transactions soutenant les clients dans les pays les moins avancés dans notre portefeuille.</li> </ul>
Activités d'investissement	La capacité de bâtir un portefeuille équilibré fait partie intégrante de la réussite de FinDev Canada. La fiche de performance mesure la solidité de nos activités d'investissement par rapport au volume total des transactions.
Mobilisation du secteur privé	FinDev Canada intensifie ses efforts pour soutenir la mobilisation pendant la période de planification. Nous mesurerons le niveau de mobilisation du secteur privé facilité par nos investissements.
Viabilité financière	Nous gérons nos activités sur le chemin vers la viabilité financière. À ce titre, nous tenons compte de nos revenus et de nos dépenses par rapport aux objectifs de notre plan d'entreprise.
Engagement des employés	Le niveau d'engagement des employés étant essentiel au succès de l'entreprise, FinDev Canada s'occupe de mettre au point des outils qui serviront à mesurer cet engagement de manière uniforme et fiable au fil du temps.



## 5.0 Aperçu des résultats financiers

### 5.1 Sommaire

Voici les points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada est financée par des capitaux venant de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une injection initiale de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions en 2019 et 2020. D'autres injections de capitaux de 1 050 millions de dollars sont prévues au cours de la période visée par le Plan, dont 750 millions de dollars annoncés dans le cadre de la stratégie indo-pacifique du gouvernement du Canada, ce qui portera le capital total à 1 350 millions de dollars en 2027.
- FinDev Canada prévoit un bénéfice net de 8 millions de dollars pour 2022, soit une augmentation de 19 millions par rapport à la perte nette de 11 millions de dollars indiquée dans le Plan d'entreprise 2022-2026. Cette augmentation est principalement attribuable à des gains non réalisés sur le portefeuille de placements de la Société.
- Les prêts devraient totaliser 454 millions de dollars en 2022 et être portés à 2 903 millions de dollars pour la période visée par le Plan.
- Les placements devraient s'élever à 170 millions de dollars en 2022 et augmenter pour atteindre 1 065 millions à la fin de la période visée par le Plan.
- Pour soutenir l'élan de sa croissance, FinDev Canada entend contracter des emprunts auprès d'EDC pendant la période visée par le Plan d'entreprise. FinDev Canada prévoit emprunter 343 millions de dollars à la fin de 2022 et 438 millions à la fin de 2023. À la fin de 2027, ses emprunts totaliseront 2 428 millions de dollars.

Pour l'heure, on s'attend à ce qu'EDC entreprenne des activités d'emprunt et d'investissement ainsi que des opérations de couverture au nom de FinDev Canada. FinDev Canada pourrait envisager de revoir cet arrangement ultérieurement si elle a la possibilité d'entreprendre ce type d'activités et d'opérations elle-même, possibilité qui dépendra de sa croissance.

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. Les états financiers projetés sont également inclus.

## 5.2 Principales hypothèses commerciales

Le Plan financier repose sur un ensemble d'hypothèses cruciales qui ont toutes une incidence importante sur l'activité de FinDev Canada et sa performance financière, incluant le volume des activités, le profil de risque des transactions, les taux de change, les taux d'intérêt et les rendements. Ces hypothèses sont cohérentes avec la stratégie d'affaires et les prévisions économiques de la Société et permettent de produire des états financiers projetés pour la période visée par le Plan, y compris une prévision jusqu'à la fin du présent exercice. Toute modification de la stratégie d'affaires ou des hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence majeure sur les projections relatives à la période visée par le Plan.

### VOLUME D'ACTIVITÉS

Le tableau ci-dessous indique le volume d'activités de chaque programme.

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Volume d'activités</b>								
Prêts	285	184	225	450	630	875	1 030	1 145
Placements	76	61	55	130	170	205	260	275
	361	245	280	580	800	1 080	1 290	1 420

### PRÉVISIONS POUR 2022

Selon les projections, le volume d'activités relatives aux prêts et aux placements en 2022 sera de 280 millions de dollars, ce qui est légèrement plus élevé que les 245 millions prévus dans le Plan d'entreprise 2022 en raison des fluctuations des taux de change.

### 2023 À 2027

Maintenant que le potentiel de croissance se précise, et ce, grâce à une revue de sa stratégie en 2022, combinée à la croissance anticipée de l'indo-pacifique, FinDev Canada projette désormais un volume d'activités dans les programmes de prêts et de placements qui dépasse celui projeté dans le précédent Plan d'entreprise. En 2023 et en 2024, il est prévu que le volume d'activités atteindra respectivement 580 millions et 800 millions de dollars, soit des hausses respectives de 335 millions et de 525 millions par rapport au Plan précédent. Par la suite, des augmentations annuelles sont attendues. Ces chiffres rendent compte d'une reprise sur les marchés traditionnels de FinDev Canada après la pandémie, l'expansion dans la région indo-pacifique, ainsi qu'une croissance soutenue résultant des initiatives de développement commercial des secteurs et marchés importants.

### PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

FinDev Canada s'attend à ce que ses activités de financement et de placement soient principalement de qualité spéculative du point de vue des investissements en raison des caractéristiques liées aux pays hôtes et de sa stratégie à fort impact. Le profil de risque du portefeuille de financement, établi conformément au cadre d'appétit pour le risque et aux limites prudentielles approuvés par le Conseil d'administration de FinDev Canada, demeure l'un des principaux déterminants les provisions pour pertes de crédit ainsi que de la demande en capitaux propres 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 2022 et tous les exercices ultérieurs. 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 d'octobre 2022, est de 0,73 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

## TAUX D'INTÉRÊT

---

Ces prévisions utilisent les mêmes hypothèses que celles d'EDC. Elles 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.

Le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) sera abandonné, comme l'a annoncé la Financial Conduct Authority du Royaume-Uni en mars 2021.

## AUTRES HYPOTHÈSES CLÉS

En raison de la volatilité et de la difficulté éprouvée pour estimer les profits ou les pertes à la juste valeur des titres négociables et des instruments dérivés, aucune prévision pour ces éléments n'est incluse dans les résultats financiers du Plan d'entreprise.

Malgré la volatilité inhérente à l'estimation des profits ou des pertes à la juste valeur du portefeuille de placements de FinDev Canada, que les placements soient directs ou par le biais de fonds, une plus-value annuelle estimée de 2.0 pour cent de ces actifs a été prise en compte dans les prévisions financières de 2023 à 2027.



## 6.0 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 investie 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, par l'entremise d'EDC, relève du Parlement à travers la ministre de la Petite entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international en consultation avec le ministre du Développement international.

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. / Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., exploitée sous le nom de FinDev Canada, est dirigé par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Le Conseil, présidé par le président et chef de la direction d'EDC, est composé de membres du conseil d'administration d'EDC, ainsi que de membres indépendants qui apportent une expertise spécifique dans les domaines liés aux activités et aux marchés qui nous intéressent.

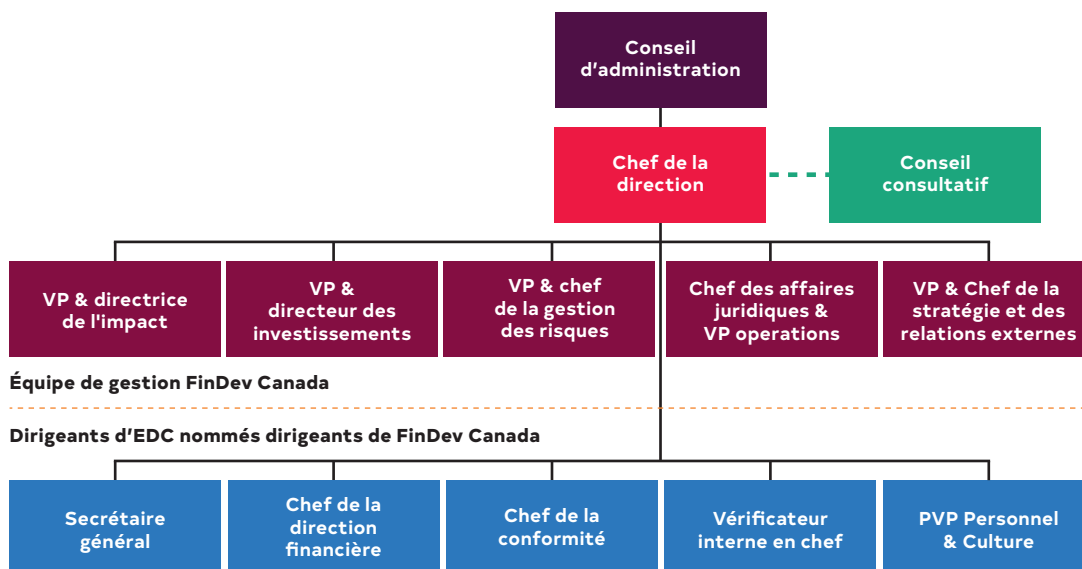


Figure 15 : Structure organisationnelle de FinDev Canada



---

## Annexe 3 : Attestation de la Chef de la direction financière

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada et relevant du Conseil d'administration de l'institution par l'entremise de la Chef de la direction, j'ai examiné les projections financières fournies dans le Plan d'entreprise 2023-2027 de FinDev Canada. Ce Plan est conforme aux Normes internationales d'information financière à tous les égards importants, selon les renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document à la date indiquée ci-dessous. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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 principales 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 2023-2027 a été approuvé par le Conseil d'administration de FinDev Canada le 6 décembre 2022.

Je vous recommande donc d'avaliser la présentation du Plan d'entreprise à l'approbation du ministre du Commerce international.



Marsha Acott  
Chef de la direction financière  
FinDev Canada

Le 6 décembre 2022

## Annexe 4 : États financiers et budgets

### 4.1 États financiers et notes

#### ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : État projeté du résultat global

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Produits du financement et des placements</b>								
Prêts	7	18	20	59	82	112	151	198
Placements	-	-	1	-	-	-	-	-
Total des produits du financement et des placements	7	18	21	59	82	112	151	198
Charges d'intérêts	-	1	3	18	20	25	47	80
Coûts de transaction	-	-	1	1	1	1	1	1
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	7	17	17	40	61	86	103	117
<b>Apport des donateurs</b>	1	2	2	2	2	1	1	-
<b>Autres (produits) ou charges</b>	4	-	(14)	(4)	(5)	(7)	(10)	(16)
<b>Charges administratives</b>	13	21	16	29	38	46	53	60
<b>Bénéfice ou (perte) avant la dotation</b>	(9)	(2)	17	17	30	48	61	73
<b>Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit</b>	7	9	9	17	24	35	42	49
<b>Résultat net</b>	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat global positif ou (négatif)</b>	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24

#### PRÉVISIONS DE 2022 COMPARATIVEMENT AU PLAN D'ENTREPRISE 2022

FinDev Canada s'attend à un bénéfice net de 8 millions de dollars pour 2022, soit une augmentation de 19 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise 2022. Voici les éléments à prendre en compte pour ces prévisions :

- Les autres produits ont augmenté de 14 millions de dollars, principalement en raison de la volatilité des instruments financiers de FinDev Canada comptabilisés à la juste valeur marchande, ce qui a donné lieu à des gains non réalisés dans le portefeuille de placements. Bien que les profits de la période écoulée depuis le début de l'exercice puissent être attribués à plusieurs placements au sein du portefeuille, l'augmentation résulte surtout de la plus-value d'un seul placement direct.
- Les charges administratives devraient être inférieures de 5 millions de dollars à celles indiquées dans le Plan, principalement en raison des facteurs suivants :
  - Les coûts des ressources humaines devraient diminuer en regard de ceux du Plan, car le nombre d'effectifs en 2021 a été inférieur à celui prévu au Plan et la plupart des embauches prévues en 2022 ont eu lieu dans le second semestre de l'exercice.
  - Les coûts des services professionnels devraient diminuer, en particulier dans la consultation en projets stratégiques et en technologies de l'information, en raison du retard dans la mise en œuvre de sa feuille de route digitale.

## PLAN D'ENTREPRISE 2023 COMPARATIVEMENT AUX PRÉVISIONS DE 2022

---

FinDev Canada s'attend à un résultat net qui atteindra le point d'équilibre pour 2023. Voici les éléments à prendre en considération :

- Le montant net des produits de financement et de placement devrait augmenter de 23 millions de dollars, en grande partie en raison des bénéfices provenant du volume d'affaires prévu en 2023.
- En raison de la croissance prévue du portefeuille de financement, les provisions pour pertes de crédit devraient augmenter de 8 millions de dollars par rapport à 2022.
- Les autres produits devraient diminuer de 10 millions de dollars, car la Société ne s'attend pas à un même niveau de gains non réalisés sur les placements en 2023.
- Les charges administratives devraient augmenter de 13 millions de dollars, principalement en raison de ce qui suit :
  - Les effectifs supplémentaires pour soutenir la croissance continue de l'organisation. Les frais liés aux ressources humaines représenteront alors environ 58 % du total des charges administratives.
  - Une augmentation du coût des services professionnels, essentiellement pour la consultation en technologies de l'information, à mesure que la Société mettra en œuvre sa feuille de route digitale. Les frais liés à la consultation en technologie de l'information représenteront alors environ 7 % du total des charges administratives.
  - Une hausse du coût des systèmes à mesure que l'entreprise poursuit sa croissance. Les frais liés aux systèmes représenteront environ 4 % du total des charges administratives.

## 2024 À 2027

---

En raison de la forte croissance du portefeuille, FinDev Canada prévoit de réaliser un revenu net pour toutes les années visées par le Plan.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État projeté de la situation financière

<b>Au 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	25	7	7	7	7	7	7	7
Titres négociables	12	10	12	10	8	7	6	6
Instruments dérivés	1	5	-	-	-	-	-	-
Prêts	261	449	454	789	1 172	1 699	2 291	2 903
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(9)	(18)	(20)	(35)	(53)	(76)	(103)	(132)
Placements	98	105	170	250	369	536	797	1 065
Autres actifs	4	2	6	6	6	6	6	6
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	1	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	1	-	-	-	1	1	1
Actif au titre de droits d'utilisation	1	1	1	1	1	-	-	-
<b>Total des actifs</b>	<b>393</b>	<b>562</b>	<b>630</b>	<b>1 028</b>	<b>1 511</b>	<b>2 180</b>	<b>3 005</b>	<b>3 856</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dettes fournisseurs et autres crédits	3	13	2	2	2	2	2	2
Emprunts	120	313	343	438	563	815	1 612	2 428
Dettes envers Exportation et développement Canada	1	2	2	6	7	9	17	25
Produits différés	13	-	11	9	7	6	5	5
Instruments dérivés	1	-	11	11	11	11	11	11
Obligation locative	1	1	1	1	1	1	-	-
Provision pour pertes sur engagements de prêts	2	-	-	1	4	7	10	13
<b>Total des passifs</b>	<b>141</b>	<b>329</b>	<b>370</b>	<b>468</b>	<b>595</b>	<b>851</b>	<b>1 657</b>	<b>2 484</b>
<b>Capitaux propres</b>								
Capital social	300	300	300	600	950	1 350	1 350	1 350
Déficit	(48)	(67)	(40)	(40)	(34)	(21)	(2)	22
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>252</b>	<b>233</b>	<b>260</b>	<b>560</b>	<b>916</b>	<b>1 329</b>	<b>1 348</b>	<b>1 372</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>393</b>	<b>562</b>	<b>630</b>	<b>1 028</b>	<b>1 511</b>	<b>2 180</b>	<b>3 005</b>	<b>3 856</b>

### PRÉVISIONS DE 2022 COMPARATIVEMENT AU PLAN D'ENTREPRISE 2022

Les prêts devraient atteindre 454 millions de dollars, ce qui est conforme aux 449 millions annoncés dans le Plan précédent. Quant aux placements, ils devraient atteindre 170 millions de dollars, contre 105 millions prévus au Plan. L'encours des emprunts devrait atteindre 343 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contrairement aux 313 millions annoncés dans le Plan précédent.

### PLAN D'ENTREPRISE 2023 COMPARATIVEMENT AUX PRÉVISIONS DE 2022

Partiellement en raison de la signature prévue des prêts faisant partie d'une nouvelle catégorie d'actifs pour la Société, soit les infrastructures durables, combiné à l'activité prévue dans la région Indo-Pacifique, les prêts devraient totaliser 789 millions de dollars en 2023. Quant aux placements, alimentés surtout par la croissance de nos placements par le biais des fonds, ils devraient atteindre 250 millions de dollars.

## 2024 À 2027

Grâce à l'augmentation rapide du volume des affaires, nous nous attendons à une croissance soutenue du portefeuille de prêts et du portefeuille de placements durant la période visée par le Plan. À la fin de 2027, le total des actifs devrait s'élever à 3 856 millions de dollars, presque six fois le total attendu à la fin de 2022.

FinDev Canada reçoit ses capitaux propres de sa société mère, EDC. Après le plein tirage du capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a commencé à contracter des emprunts auprès d'EDC afin de favoriser la croissance de son portefeuille. D'autres emprunts sont prévus pour la période visée par le Plan d'entreprise, pour des montants, des modalités et des conditions dont EDC et FinDev Canada peuvent convenir. EDC entreprendra les activités d'emprunt et d'investissement ainsi que les opérations de couverture pour le bénéfice de FinDev Canada.

Des injections supplémentaires de capitaux sont prévues en 2023, 2024 et 2025 pour une augmentation combinée des capitaux propres de 1 050 millions de dollars. À l'augmentation de l'engagement de capitaux de 300 millions de dollars confirmée par le budget fédéral d'avril 2021 s'ajoute un montant supplémentaire de 750 millions de dollars confirmé dans le cadre de la stratégie indo-pacifique du gouvernement du Canada pour permettre l'expansion de la société dans la région.

Une fois les injections de capitaux supplémentaires consommées, la croissance rapide et soutenue du portefeuille sera rendue possible par le recours continu à la capacité de levier financier de FinDev Canada. Un cadre de limites prudentielles est en place pour assurer que le levier financier demeure à l'intérieur de limites adéquates.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : État projeté des variations des capitaux propres

<i>Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Capital social</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	300	300	300	300	600	950	1 350	1 350
Actions émises	-	-	-	300	350	400	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	300	300	300	600	950	1 350	1 350	1 350
<b>Capitaux propres</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(32)	(56)	(48)	(40)	(40)	(34)	(21)	(2)
Résultat global positif ou (néгатif)	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24
Solde à la clôture de l'exercice	(48)	(67)	(40)	(40)	(34)	(21)	(2)	22
<b>Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice</b>	<b>252</b>	<b>233</b>	<b>260</b>	<b>560</b>	<b>916</b>	<b>1 329</b>	<b>1 348</b>	<b>1 372</b>
<b>Rendement des capitaux propres</b>	<b>-14,5 %</b>	<b>-4,6 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,8 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,8 %</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : État projeté des flux de trésorerie

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Bénéfice ou (perte) net	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24
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	7	9	9	17	24	35	42	49
Dotation aux amortissements	-	-	-	-	-	1	1	1
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	3	-	(15)	(6)	(13)	(16)	(16)	(21)
Variation des instruments dérivés	6	-	(8)	-	-	-	-	-
Autres	12	(1)	(20)	(8)	(3)	(4)	(11)	(9)
Déboursements sur les prêts	(180)	(173)	(201)	(418)	(504)	(716)	(876)	(1 033)
Remboursements sur les prêts	22	25	34	90	126	192	284	416
<b>Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation</b>	<b>(146)</b>	<b>(151)</b>	<b>(193)</b>	<b>(325)</b>	<b>(364)</b>	<b>(495)</b>	<b>(557)</b>	<b>(573)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements pour les placements	(35)	(27)	(51)	(76)	(114)	(160)	(250)	(253)
Encaissements sur les placements	2	-	3	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(8)	-	(54)	(300)	(350)	(400)	-	-
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	8	2	69	300	350	400	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(1)	-	-	-	-	-	-
<b>Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement</b>	<b>(33)</b>	<b>(26)</b>	<b>(33)</b>	<b>(76)</b>	<b>(114)</b>	<b>(160)</b>	<b>(250)</b>	<b>(253)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	119	176	206	273	160	345	1 071	1 005
Remboursement d'emprunts à long terme	-	-	-	(178)	(34)	(93)	(273)	(187)
Augmentation du montant dû à EDC	-	1	1	4	1	2	8	8
Émission de capital social	-	-	-	300	350	400	-	-
<b>Entrées de trésorerie nettes liées aux activités de financement</b>	<b>119</b>	<b>177</b>	<b>207</b>	<b>399</b>	<b>477</b>	<b>654</b>	<b>806</b>	<b>826</b>
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(60)</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>								
À l'ouverture de l'exercice	97	7	37	18	16	15	14	13
À la clôture de l'exercice	37	7	18	16	15	14	13	13
<b>Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :</b>								
Trésorerie	25	7	7	7	7	7	7	7
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	12	-	11	9	8	7	6	6
	37	7	18	16	15	14	13	13
<b>Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Intérêts payés en trésorerie	-	1	2	14	18	24	40	72
Intérêts reçus en trésorerie	5	16	11	51	71	100	137	183

## 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 la Société ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

## NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

Les modifications suivantes, publiées par l'IASB, ont été jugées pertinentes pour FinDev Canada. Elles s'appliquent à l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

### RÉFORME DES TAUX D'INTÉRÊT DE RÉFÉRENCE, PHASE 2

En août 2020, l'IASB a publié des modifications d'IFRS 9, Instruments financiers, d'IAS 39, Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation, d'IFRS 7, Instruments financiers : Informations à fournir, et d'IFRS 16, Contrats de location, afin de traiter de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Les modifications rendent compte de la variation du taux d'intérêt effectif des instruments financiers en fonction du nouveau taux de référence et portent aussi sur les informations supplémentaires à fournir sur les nouveaux risques résultant de la réforme, ainsi que sur la façon dont nous gérons la transition vers le nouveau taux. En ce qui concerne les actifs et passifs financiers évalués au coût amorti, les modifications offrent une mesure de simplification permettant de comptabiliser le changement touchant les flux de trésorerie contractuels comme une révision du taux d'intérêt effectif, plutôt que de comptabiliser immédiatement un profit ou une perte, pourvu que la modification se fasse sur une base économiquement équivalente et qu'elle soit une conséquence directe de la réforme.

## GESTION DU CAPITAL

### POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL (PSC)

FinDev Canada gère son capital en observant la Politique sur la gestion du capital, 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 sert à définir un niveau d'emprunt prudent, compte tenu de la base de capital actuelle et du portefeuille prévu.

L'approche de FinDev Canada en matière de gestion du capital introduit la notion de capital économique, c'est-à-dire le montant des capitaux propres nécessaires pour absorber les pertes sur un certain laps de temps tout en maintenant un niveau cible de solvabilité. Cette approche est ancrée dans les principes de Bâle III et est conforme aux pratiques mises en place dans la plupart des institutions financières commerciales internationales réglementées. Elle vise également à assurer l'harmonisation avec la société mère, EDC. Tout comme pour EDC, la cote de solvabilité cible de FinDev Canada a été fixée à AA.

## 4.2 Budget de fonctionnement et notes

### CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Salaires et avantages sociaux	8,3	12,1	10,4	17,0	24,7	32,0	38,5	44,1
Coûts d'administration	1,2	1,6	1,4	1,5	1,7	1,9	2,0	2,2
Services professionnels	1,2	2,6	1,7	4,5	4,5	4,4	4,3	4,6
Projets d'impact	0,7	0,9	0,5	1,2	0,9	0,5	0,2	0,1
Marketing et communications	0,5	0,8	0,5	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3
Voyages, accueil et conférences	-	0,3	0,5	1,3	1,6	2,0	2,2	2,4
Autres	1,4	2,2	1,3	2,9	3,3	3,8	4,4	4,8
Total des charges administratives	13,3	20,5	16,3	29,3	37,7	45,7	52,8	59,5

## PRÉVISIONS POUR 2022

Les charges administratives devraient diminuer comparativement à celles annoncées dans le Plan d'entreprise 2022, principalement en raison d'un nombre moins élevé d'employés à la fin de 2021 et d'un retard du côté de l'embauche de personnel en 2022.

## PLAN D'ENTREPRISE 2023

FinDev Canada cible des charges administratives de 29.3 millions de dollars pour 2023. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives de 2023 sont les suivants :

- Les salaires et avantages sociaux devraient augmenter au fur et à mesure que de nouveaux salariés seront embauchés pour soutenir les activités de FinDev Canada. La Société prévoit une augmentation de l'effectif de près de 35 employés pour 2023.
- Les coûts des services professionnels devraient augmenter en 2023, surtout en raison de la hausse des frais de consultation en technologies de l'information. Ces coûts ont trait à la mise en œuvre de la feuille de route digitale de la Société.
- Les coûts des systèmes et des services d'information devraient augmenter à mesure que la Société poursuit sa croissance.
- Les charges administratives de 2023 sont en partie compensées par des subventions de 2,2 millions de dollars. Ces charges concernent essentiellement le mécanisme de financement 2X Canada.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

(en milliers de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Voyages	24	289	438	1 259	1 567	1 926	2 123	2 280
Accueil	-	24	5	36	37	38	39	41
Conférences	-	30	30	45	45	47	48	50
Total	24	343	473	1 340	1 649	2 011	2 210	2 371

Tableau 8 : Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives

(en milliers de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	24	343	473	1 340	1 649	2 011	2 210	2 371
Total des charges administratives	13 258	20 509	16 291	29 279	37 663	45 677	52 798	59 539
Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives	0,2 %	1,7 %	2,9 %	4,6 %	4,4 %	4,4 %	4,2 %	4,0 %

## 4.3 Budget d'investissement et notes

### DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Installations	-	0,4	-	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
Technologies de l'information	-	0,8	0,1	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1
Total des dépenses d'investissement	-	1,2	0,1	0,6	0,6	0,3	0,3	0,3

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.

Vu le montant des dépenses d'investissement de la période visée par le Plan, elles ne sont pas soumises à l'obligation de divulgation selon les tests de valeur et de 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 s'attend présentement à ce que l'encours de ses emprunts auprès d'EDC s'élève à 438 millions de dollars à la fin de 2023 et à 563 millions à la fin de 2024. Ces chiffres sont considérés comme les besoins de base de la Société en matière d'emprunts. FinDev Canada se trouvant toujours en phase de croissance, elle demande à faire approuver des sommes additionnelles pour imprévus afin de favoriser sa croissance. FinDev Canada demande une limite de contingence pour imprévus de 100 millions de dollars américains (136 millions de dollars canadiens) pour 2023 et 2024.

L'Équipe de la trésorerie d'EDC mettra à profit son expertise afin d'effectuer toutes les activités d'emprunt et d'investissement ainsi que toutes les opérations de couverture et de change, et ce, au bénéfice de FinDev Canada. La Société pourrait ultérieurement envisager revoir ce fonctionnement si elle a la possibilité d'entreprendre ces activités et opérations elle-même, possibilité qui dépendra de sa croissance.

Au 31 octobre 2022, le solde des emprunts auprès d'EDC était de 250 millions de dollars. Ce solde devrait être porté à 343 millions de dollars à la fin de l'exercice, ce qui est dans la limite actuellement approuvée de la facilité d'emprunt. Tous les emprunts en cours ont été contractés à des conditions commerciales, entre autres, au taux d'intérêt du marché.

### ACTIFS AU TITRE DES DROITS D'UTILISATION

---

#### CONTRATS DE LOCATION À VENIR OU À CONCLURE

Pour l'heure, nous n'avons conclu aucun contrat de location qui débiterait au cours du prochain exercice et qui nécessiterait une approbation ministérielle. De plus, nous n'envisageons pas de signer un contrat de location, quel qu'il soit, qui exigerait une approbation.

---

## Annexe 6 : Conformité aux exigences législatives et 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 doit respecter des normes industrielles de diverses administrations. Notre ensemble de politiques aborde des exigences législatives et des politiques applicables à ses activités afin de protéger l'organisation, ses employés et le gouvernement du Canada contre les conséquences éventuelles d'ordre juridique ou financier ou de réputation.

Afin de gérer le risque de non-respect de nos obligations et de nos politiques, FinDev Canada harmonise ses pratiques avec celles d'EDC, chaque fois qu'elles correspondent à notre mandat et à notre environnement opérationnel. C'est le cas pour les directives qui sont émises à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). 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 a pris des engagements à l'égard de la confiance et de la responsabilité, dont la communication rapide d'informations exactes. À ce titre, nous continuons de faire évoluer notre *Politique de transparence et de divulgation*<sup>22</sup> approuvée par le conseil d'administration en 2017, en réponse à l'évolution de l'environnement opérationnel.

FinDev Canada donne accès à l'information tout en préservant la confidentialité commerciale de nos clients. La *Politique* régit la façon dont nous divulguons publiquement des renseignements sur les transactions. Elle positionne FinDev comme un chef de file en instaurant la divulgation des transactions que nous envisageons avant leur signature.

FinDev Canada rendra régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, y compris la performance de l'impact sur le développement, et des renseignements sur toutes les transactions que nous avons conclues. FinDev Canada publie également certains renseignements sur son site Web, y compris :

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

FinDev Canada communique avec les parties prenantes et la société civile dans le cadre des consultations et par la participation à des événements afin de discuter de questions d'intérêt commun et de solliciter des commentaires sur nos propres pratiques. FinDev Canada continuera d'améliorer sa capacité à fournir un meilleur accès à l'information à nos clients, à nos partenaires et à la société civile durant la période de planification.

### ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

---

L'égalité des genres est au cœur des priorités de FinDev Canada. Elle s'applique à la fois à nos activités à titre d'IFD et à nos propres pratiques d'entreprise. Nous nous efforçons de mener par l'exemple dans nos pratiques de gestion concernant l'égalité des genres afin de créer une culture d'égalité des chances et de progression.

### DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

---

La diversité et l'inclusion sont des aspects fondamentaux des pratiques de FinDev visant à appuyer les entreprises dans les pays en développement. En collaboration avec des partenaires de l'industrie, nous travaillons avec nos clients à l'élaboration de plans d'action personnalisés qui remédient aux écarts d'inégalité dans leurs activités.

FinDev Canada reconnaît l'importance d'un milieu de travail inclusif qui aide tout le monde à se sentir en sécurité et à donner le meilleur d'eux-mêmes (voir la section 3.4 — Diversité et inclusion). Nous comptons sur l'appui d'EDC pour la gestion des ressources humaines et bénéficions de ce fait de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le responsable de l'égalité des genres à FinDev Canada siège au Comité sur la diversité et l'inclusion d'EDC, une plateforme qui vise à sensibiliser aux enjeux et aux préoccupations des employés et à élaborer des solutions de façon inclusive.

### QUESTIONS AUTOCHTONES

---

FinDev Canada exerce ses activités principalement à l'étranger. En nous appuyant sur notre processus de diligence raisonnable relatif aux questions environnementales et sociales, nous continuerons de surveiller l'impact des activités de nos clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. Dans le cadre de notre soutien aux entreprises locales, nous cherchons également à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, dont les communautés autochtones.

# Notes de fin

- 1 Au 31 août 2022
- 2 Dans ce document, "dollars" signifie dollars canadiens sauf si précisé autrement.
- 3 Exportation et développement Canada – Service économique 2022
- 4 Exportation et développement Canada – Service économique 2022
- 5 Banque mondiale. *Promoting Climate Change Action in Latin America and the Caribbean*. Washington DC : Banque mondiale, 2021. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/14/promoting-climate-change-action-in-latin-america-and-the-caribbean>
- 6 Banque mondiale. *Internal Climate Migration in Latin America*. Washington DC : Banque mondiale, 2021. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/983921522304806221/pdf/124724-BRI-PUBLIC-NEWSERIES-Groundswell-note-PN3.pdf>
- 7 GIEC. « Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability ». [IPCC\\_AR6\\_WGII\\_FullReport.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wgii/)
- 8 Exportation et développement Canada – Service économique 2022
- 9 La Banque mondiale. « Promoting Climate Change Action in Latin America and the Caribbean ». <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/14/promoting-climate-change-action-in-latin-america-and-the-caribbean> Consulté le 12 août 2021. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/14/promoting-climate-change-action-in-latin-america-and-the-caribbean>.
- 10 Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) « Accord de Paris ». Consulté le 12 août 2021. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> 2021.
- 11 [Africa's Pulse \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/en/news/feature/2022/03/11/14762)
- 12 [Latin America and Caribbean Overview: Development news, research, data | World Bank](https://www.worldbank.org/en/news/feature/2022/03/11/14762)
- 13 United Nations. « UN Analysis Shows Link Between Lack of Vaccine Equity and Widening Poverty Gap ». <https://news.un.org/en/story/2022/03/1114762>.
- 14 <https://www.un.org/development/desa/financing/post-news/2020-financing-sustainable-development-report-debt-and-debt-sustainability>
- 15 UN Environment Program (UNEP). « World Set to Miss Environment-Related Sustainable Development Goals ». [World set to miss environment-related Sustainable Development Goals – UN report \(unep.org\)](https://www.unep.org/news-and-stories/story/world-set-to-miss-environment-related-sustainable-development-goals-un-report)
- 16 [https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA\\_Outcome.pdf](https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf)
- 17 Global Investors for Sustainable Development (GISD Alliance). « Increasing Private Finance Mobilization: Recommendations for Development Banks and the Global Development Community ». [Dokument0.pdf \(gisdalliance.org\)](https://www.gisdalliance.org/documents/Dokument0.pdf)
- 18 [Rebâtir en mieux : Un avenir plus juste, plus propre et plus prospère\Premier ministre du Canada \(pm.gc.ca\)](https://www.premier.gc.ca/nr/eng/1114762)
- 19 Lemma, Alberto et coll. *The Catalytic Effects of DFI investment – Gender Equality, Climate Action and the Harmonisation of Impact Standards*. Londres : ODI et EDFI, 2021. [https://cdn.odi.org/media/documents/ODI\\_EDFI\\_essay\\_series\\_final.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/ODI_EDFI_essay_series_final.pdf)
- 20 [Déclaration des dirigeants du G7 - Partenariat pour l'infrastructure et l'investissement | Premier ministre du Canada \(pm.gc.ca\)](https://www.premier.gc.ca/nr/eng/1114762)
- 21 [https://www.international.gc.ca/world-monde/international\\_relations-relations\\_internationales/g7/documents/2018-06-09-innovative\\_financing-financement\\_novateur.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/g7/documents/2018-06-09-innovative_financing-financement_novateur.aspx?lang=fra)
- 22 *Politique de transparence et de divulgation* (FinDev Canada, 2020) [https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2018-02/disclosure\\_interimpolicy\\_11dec2017\\_final.pdf](https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2018-02/disclosure_interimpolicy_11dec2017_final.pdf)

Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc.



