

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2022-2026

- BUDGET DE FONCTIONNEMENT
- BUDGET D'INVESTISSEMENT



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iv
1.0 Survol	6
2.0 Environnement et contexte	8
2.1 Contexte économique mondial	8
2.2 Contexte économique canadien	9
2.3 Contexte d'EDC	10
2.4 Surveillance et examens	15
3.0 Buts et objectifs	17
3.1 Principaux objectifs	17
3.2 Cinq catalyseurs	19
3.2.1 Améliorer nos capacités numériques	19
3.2.2 Intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à toutes nos activités	20
3.2.3 Prendre délibérément des risques	27
3.2.4 Nos employés, notre plus grand atout	28
3.2.5 Optimiser nos partenariats	29
3.3 Contribuer aux priorités du gouvernement du Canada	34
Pleins feux sur les groupes sous-représentés dans le commerce	35
3.4 Soutien à des secteurs et marchés cibles	39
3.5 Résultats attendus et indicateurs de rendement	39
3.5.1 Résultats d'entreprise	39
4.0 Aperçu financier	41
4.1 Survol	41
4.2 Points saillants	41
4.3 Hypothèses clés	42
4.4 Dividende et remboursement de capital social	43
5.0 Appendices	44
Appendice I : Énoncé des priorités et des responsabilités	44
Appendice II : Structure de gouvernance	52
Appendice III : Résultats prévus	54
Appendice IV : Attestation du chef de la direction financière	60
Appendice V : États financiers et notes	61
Appendice VI : Programme d'emprunt	75
Appendice VII : Respect des exigences législatives et des politiques	81
Appendice VIII : Priorités et orientation du gouvernement	83
Appendice IX: Conséquences de la COVID-19	87
Annexe I : FinDev Canada Plan d'entreprise 2022-2026	91

SOMMAIRE



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

Le Plan d'entreprise 2022-2026 s'inscrit dans le Plan 2021-2025, qui marquait pour EDC la première étape d'un nouveau parcours stratégique ayant comme visée de renforcer la compétitivité commerciale du Canada en accélérant le succès des entreprises canadiennes sur les marchés internationaux en forte croissance. L'objectif de la stratégie à long terme d'EDC est de dynamiser la croissance internationale des exportateurs de taille moyenne, qui sont les moteurs de la performance économique du Canada. Pour favoriser l'essor de ce segment, EDC s'oriente vers la création d'un modèle hautement personnalisé où elle adapte ses solutions et son expertise aux sociétés affichant une croissance supérieure.

Le présent plan décrit notre approche axée sur les besoins des clients : elle consiste à fournir des produits et des services ciblés qui aident les entreprises canadiennes à saisir les occasions actuelles et futures. En outre, le plan fait état des investissements réalisés par la Société pour offrir une expérience très personnalisée aux moyennes entreprises tout en continuant d'offrir des solutions concrètes à tous les segments qui composent le paysage commercial canadien.

L'orientation stratégique d'EDC continue d'étayer le point de vue voulant que les facteurs de durabilité environnementale, d'égalité sociale et de gouvernance responsable (ESG) jouent un rôle central dans notre proposition de valeur et sont déterminants dans le succès international des entreprises canadiennes. Le présent plan met en évidence les investissements qu'EDC fera pour étoffer ses pratiques ESG et investir dans des capacités qui soutiennent les entreprises canadiennes à faire de même. Au fil de l'évolution des pratiques et normes ESG à l'échelle mondiale, nous croyons qu'il s'agit là d'un vecteur essentiel du succès international des entreprises canadiennes.

Fait digne de mention, en 2021, EDC a rendu public son engagement de devenir une institution carboneutre d'ici 2050. Dans le cadre de notre plan, nous entendons : réduire le nombre d'actifs à fortes émissions de carbone de notre portefeuille; diminuer notre propre empreinte opérationnelle et carbone; et bonifier notre soutien aux entreprises canadiennes novatrices dont les activités sont en phase avec la transition vers de faibles émissions de carbone. La réalisation de nos objectifs climatiques nécessitera un engagement à long terme et une grande coopération avec nos clients, nos parties prenantes et nos pairs.

Pendant la pandémie de COVID-19, nous avons réagi rapidement afin d'ajuster nos activités sur le plan opérationnel et financier afin de mieux soutenir les entreprises canadiennes. Alors que la crise cède progressivement le pas à la reprise, ce plan illustre comment nous prévoyons passer d'un mode réactif à un mode qui aide les entreprises canadiennes à reprendre des activités normalisées, ce qui les aidera à se préparer en vue d'occasions de croissance dans une économie post COVID. Ce plan met également en évidence la manière dont nous tirerons profit des relations que nous avons consolidées en réagissant à la pandémie et dont nous les utiliserons comme tremplin en vue d'une collaboration accrue avec nos partenaires des secteurs public et privé.

En 2017, notre mandat a été élargi par la création de FinDev Canada, soit l'Institut de financement du développement Canada (IFDC), qui a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC. FinDev Canada a pour mandat de fournir du financement de développement et de l'assistance technique, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international et les objectifs de développement durable des Nations Unies. Au printemps 2020, le gouvernement du Canada a soumis FinDev Canada à un examen opérationnel pour évaluer ses activités et faire des recommandations pour sa prochaine phase de croissance. L'examen a permis d'évaluer les progrès de l'organisation et sa capacité à remplir son mandat. Sa conclusion ouvre la porte à une nouvelle phase de croissance, soutenue par une augmentation des ressources annoncée dans le Budget 2021.

1.0 SURVOL

La prospérité du Canada est tributaire du commerce et des investissements internationaux, où un emploi sur six dépend, directement ou indirectement, du commerce canadien. Malgré le rôle primordial du commerce international dans la prospérité du pays, la part canadienne des exportations mondiales au cours des 20 dernières années a reculé par rapport à ses pairs de l'OCDE. Alors que la mondialisation continue d'ouvrir la porte à de nouveaux joueurs dans l'écosystème du commerce international, le Canada devra tirer profit de sa diversité et de son innovation pour conserver une part substantielle du commerce international.

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'uniformiser les règles du jeu pour les entreprises canadiennes qui font des affaires à l'étranger en leur donnant les moyens de croître et les outils nécessaires pour élargir et diversifier leurs activités. 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.

Alors que plusieurs facteurs contribuent aux récents résultats commerciaux du Canada, EDC – en tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada – a amorcé une réflexion et défini avec plus de précision le soutien qu'elle apporte au Canada afin qu'il regagne sa part du commerce international au moyen de sa Stratégie 2030. La Stratégie 2030 d'EDC vise à contribuer à l'amélioration des résultats commerciaux du Canada et à accélérer le succès des entreprises canadiennes sur les marchés internationaux en forte croissance. Pour ce faire, nous entendons mettre l'accent sur une approche de segmentation afin d'offrir des produits et des services ciblés aux exportateurs qui seront le moteur de la compétitivité commerciale future du Canada, plus particulièrement dans les secteurs en forte demande à l'échelle mondiale.

EDC reconnaît également l'importance grandissante de l'adhésion aux principes ESG : ils assurent une croissance durable et équitable de l'économie canadienne et des retombées environnementales et sociales positives pour de nombreux Canadiens.

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

En 2020, EDC a servi plus de 24 500 clients uniques. Plus de 12 200 entreprises canadiennes ont fait appel à nos solutions financières, et 14 970 autres entreprises canadiennes se sont prévaluées d'au moins un de nos produits du savoir, soit une hausse de 45 % et de 92 %, respectivement, par rapport à 2019. EDC a facilité les activités d'entreprises canadiennes à hauteur de 102,3 milliards de dollars dans 147 pays et contribué au maintien d'un demi-million d'emplois au Canada. Pour en savoir plus sur nos résultats en 2020, veuillez consulter le Rapport annuel intégré de 2020¹.

Une grande partie des activités d'EDC sont menées en collaboration avec les banques et les sociétés canadiennes d'assurance crédit. En collaboration avec divers partenaires, notamment le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC), les assureurs, les banques et autres institutions axées sur l'exportation, les ministères et organismes gouvernementaux, les associations commerciales, les institutions financières et les entreprises de logistique, EDC rejoint davantage d'entreprises canadiennes et les aide à rayonner plus rapidement à l'international.

1 <https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous/entreprise/rapports-entreprise/rapport-annuel-2020.html>

Le Canada émergeant de la crise de la COVID-19, nous pouvons désormais nous pencher sur le rôle primordial qu'a joué EDC dans la réponse du gouvernement du Canada pour contrer la pandémie et le pire repli depuis la crise financière de 2008-2009. Dans ce contexte inédit, EDC a rapidement généralisé le télétravail et a normalisé ses activités pour que ses employés soient en sécurité et puissent soutenir les entreprises canadiennes.

Comme il l'a fait par le passé pour accroître l'efficacité d'EDC en temps de crise, le gouvernement du Canada a accordé plus de pouvoirs à EDC sur le marché intérieur pour aider les entreprises canadiennes à affronter les défis économiques extrêmes posés par la pandémie. Forte de son mandat élargi, EDC non seulement a proposé ses solutions à des entreprises canadiennes non exportatrices, mais elle aussi offert de l'aide d'urgence et du soutien à des milliers d'entreprises canadiennes en difficulté. Nous avons rendu nos solutions plus accessibles en augmentant notre appétit pour le risque et en faisant preuve d'une flexibilité accrue dans la prestation de nos produits de base.

En plus de notre noyau principal d'activités, nous avons collaboré à l'élaboration et à la prestation de deux nouveaux programmes de l'Équipe Canada visant à fournir un aide d'urgence aux entreprises éprouvées par la COVID-19 : le Programme de crédit aux entreprises (PCE) et le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC). EDC est consciente que la crise a eu un effet considérable sur les entreprises canadiennes, plus particulièrement sur les micro et petites entreprises, qui n'avaient pas les moyens de braver cette tempête sans précédent. EDC est fière d'avoir pu épauler plus 897 entreprises lorsqu'elles en avaient le plus besoin en les aidant à se prévaloir du CUEC et en leur octroyant 16 000 garanties au titre de la PCE .

Le programme CUEC est désormais passé à l'étape de la gestion des actifs et le PCE devrait prendre fin le 31 décembre 2021. EDC est prête à soutenir les entreprises canadiennes qui reprennent des activités plus normales et se préparent à saisir des occasions de croissance dans une économie post COVID-19. Nous projetons un accroissement du volume d'activités à compter de 2022 et tout au long de la période de planification, à mesure que nous soutenons les entreprises canadiennes pendant cette transition. Tout au long de la période de planification, nous tirerons profit d'une approche élargie en matière de risques. Nous pourrions ainsi aider davantage d'entreprises canadiennes à percer de nouveaux marchés, à accroître leurs ventes à l'international et à diversifier leurs activités, et ce, avec confiance.

À mesure que la relance s'accélère, nous mettrons l'accent sur les moyennes entreprises canadiennes, car elles seront le catalyseur de la croissance du commerce extérieur du pays. Nous prendrons en compte les défis uniques que représente ce segment afin de concevoir des outils et des solutions plus ciblés qui permettront à ces entreprises à contribuer à la reprise économique et à la prospérité future du Canada. Pour ce faire, nous adaptons notre modèle de service dans le but d'offrir un engagement plus personnalisé auprès de ces entreprises, et ce, pour nous assurer qu'elles ont l'aide nécessaire à chaque étape de leur parcours d'exportation. Parallèlement, nous investirons dans nos capacités numériques en vue de créer une expérience client améliorée et de permettre aux micros ainsi qu'aux petites entreprises d'être servies de manière plus pertinente et durable.

Notre engagement en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) ainsi qu'une contribution positive à des enjeux critiques, comme les changements climatiques, les droits de la personne et la gouvernance sociale, est au cœur de toutes nos activités. Nous entendons également jouer un rôle de chef de file pour aider les entreprises canadiennes à évoluer vers un avenir sobre en carbone et à saisir de nouvelles occasions d'affaires. Nous comptons y arriver en déployant du capital de transition dans les secteurs à fortes émissions de carbone du Canada, en favorisant la divulgation en matière de changements climatiques et en appuyant les technologies propres et l'innovation, en phase avec l'objectif national de zéro émission nette d'ici 2050.

2.0 ENVIRONNEMENT ET CONTEXTE

2.1 CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL

La pandémie mondiale demeure le point central des perspectives à très court terme de l'économie mondiale. La croissance et les attentes actuelles favorisent une reprise qui s'étendra de 2021 à 2022. Cette année, une conjoncture très favorable propulsera la croissance économique mondiale à un taux de 6 %, suivie par une augmentation presque aussi impressionnante de 5,5 % en 2022. La plupart des économies des marchés développés et émergents bénéficieront d'un regain d'activité.

Trois facteurs déterminants contribueront à cette intensification des activités. Premièrement, le succès général de l'immunisation de masse dans les marchés développés déplacera une grande part de l'économie mondiale vers les communautés immunisées, permettant ainsi aux industries qui étaient encore dans le gouffre de la COVID-19 depuis l'écllosion initiale de reprendre leurs activités. Ajoutons à cela que la reprise dans les marchés en développement, qui ont moins de marge de manœuvre au niveau des politiques budgétaires et un accès plus limité ou lent aux vaccins, devrait accuser un retard par rapport à celle des marchés développés. Deuxièmement, l'important programme de relance des États-Unis, qui a commencé au deuxième trimestre de cette année, permettra non seulement de stimuler la croissance aux États-Unis, mais également ici, au Canada, et partout dans le monde. Troisièmement, la demande comprimée de l'économie mondiale – telle que mise en évidence par les importantes sommes d'argent amassées dans des dépôts à vue dans les économies développées – sera relâchée avec les premiers signes d'une activité économique plus normale.

Même si la capacité de la production mondiale est suffisante pour gérer la croissance, il y a cependant une pénurie temporaire d'intrants clés puisque les chaînes d'approvisionnement intégrées à l'échelle mondiale ont de la difficulté à garder le rythme effréné de la reprise. Par conséquent, le niveau général des prix a été touché, ce qui a entraîné d'importantes inquiétudes quant à l'inflation. Ces inquiétudes devraient s'estomper à mesure que la production mondiale augmentera, mais les hausses actuelles des prix font aussi craindre que les attentes inflationnistes puissent être modifiées. Bien qu'il s'agisse clairement d'un risque pour les prévisions, nous sommes d'avis que les banques centrales seront en mesure de gérer ces attentes, et elles le font déjà.

Le contexte mondial est propice aux entreprises disposées à croître. Nombre d'entre elles sont prêtes à tout pour être certaines d'avoir suffisamment d'approvisionnements et à payer plus cher pour ceux-ci. Toutes les entreprises devront surveiller leurs marges; il est presque garanti que les bénéfices augmenteront rapidement, mais il est possible que le prix plus élevé des intrants comprime les marges et compromette les profits. Ultimement, les entreprises qui pourront honorer leurs commandes connaîtront une importante croissance cette année et l'an prochain.

Bien que les prévisions à très court terme soient robustes, la croissance pourrait dépasser nos prévisions. La pression accumulée est importante et, si elle est relâchée d'un seul coup, des efforts considérables seront requis de la part de l'industrie pour répondre à la croissance. Même si les prévisions de notre scénario de référence sont raisonnablement optimistes, la volatilité demeure élevée, car l'échec généralisé pour endiguer la pandémie ou l'émergence de variants agressifs de la COVID-19 pourraient freiner la reprise et prolonger plusieurs programmes de relance publics jusqu'à leurs limites. Alors que la reprise sera plus forte et avancée dans les pays développés où les taux de vaccination sont plus élevés, les marchés émergents accuseront du retard, plus particulièrement dans les pays où la population n'a pas accès aux vaccins. De plus, d'autres facteurs qui ne sont pas liés à la pandémie, comme le risque associé à l'inflation et les goulots d'étranglement des chaînes d'approvisionnement, pourraient se répercuter sur la reprise et infléchir la trajectoire de la croissance.

2.2 CONTEXTE ÉCONOMIQUE CANADIEN

Le parcours économique du Canada tout au long de la pandémie a été fort semblable à celui d'autres pays développés, ce qui ne devrait surprendre personne en raison de notre dépendance envers le commerce international, et l'activité mondiale sera le principal moteur de la reprise dynamique qui est en cours. Après des résultats de 4,9 % cette année, le Canada affichera une croissance supérieure à la moyenne des économies avancées, à 4,4 % en 2022.

Au niveau sectoriel, le parcours a été très contrasté, avec une reprise en forme de K. Les exportateurs des secteurs de l'agroalimentaire, des produits forestiers et de l'exploitation minière s'en sont particulièrement bien tirés, et ils devraient continuer de connaître une performance supérieure à très court terme. Cependant, les secteurs comme l'aéronautique, le transport aérien et les autres activités liées au tourisme ont grandement souffert, mais les chances d'une forte croissance à très court terme sont bonnes pour ceux qui ont survécu.

Les producteurs primaires devraient généralement tirer profit, à l'échelle mondiale, de prix supérieurs, quoique temporaires, pour leurs marchandises. Les perspectives pour les produits manufacturés sont moins certaines étant donné que des pénuries d'intrants pourraient entraver la production malgré une forte demande. La pénurie de semi-conducteurs a particulièrement inquiété les fabricants d'automobiles et de pièces, lesquels font face à une forte demande pour leurs marchandises.

Dans l'ensemble, le commerce canadien connaîtra cette année des distorsions à mesure qu'il se remettra des niveaux très bas liés à la COVID-19. Nous nous attendons à une augmentation des exportations de 17 % en 2021 et de 3,4 % en 2022.

Les perspectives du Canada dépendront de façon plus importante des exportations. Contrairement à plusieurs économies de l'OCDE, le Canada est entré en pandémie alors qu'il y avait une bulle immobilière et un taux anormalement élevé de dettes à la consommation; une fois la frénésie de croissance initiale estompée, nous reviendrons à des données fondamentales intérieures faibles. Heureusement, la diversité des exportations vers des économies émergentes à croissance rapide laisse entrevoir l'espoir d'une croissance respectable.

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

2.3 CONTEXTE D'EDC

Comme la plupart des organisations offrant des services essentiels aux Canadiens pendant la pandémie de COVID-19, EDC s'est mise au défi de trouver un équilibre pour ses employés tout en soutenant les entreprises canadiennes. Nous nous sommes rapidement adaptés au télétravail et avons accéléré nos investissements dans des infrastructures numériques clés pour permettre cette nouvelle réalité de travail. Nous demeurons déterminés à assurer le bien-être des employés et à vouloir être un modèle en matière d'inclusion, de diversité et d'équité.



Nous sommes fiers d'avoir été nommés l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada (pour la 14^e fois) et l'un des employeurs canadiens les plus écologiques de 2021. Nous figurons également à la liste 2021 de Forbes des meilleurs employeurs du Canada. C'est grâce à nos forces, piliers de notre réussite, que nous pouvons générer des retombées pour le Canada. En voici quelques exemples :

- Un mandat flexible et élargi qui nous permet d'améliorer nos solutions pour soutenir et développer les activités commerciales d'un large spectre d'entreprises canadiennes.
- Plus de 75 ans d'expérience dans le commerce et la gestion des risques sur plus de 200 marchés.
- Des représentations à l'étranger sur 21 marchés stratégiques, grâce auxquelles nous pouvons être là où nos clients se trouvent et les suivre dans leur périple, et mettre à profit nos relations avec le SDC ainsi qu'avec les acheteurs étrangers et les emprunteurs.
- Une grande présence au pays – 20 bureaux – ainsi que des partenariats fructueux avec les principales institutions financières canadiennes.
- Des employés très mobilisés, comme l'a indiqué le sondage sur l'engagement des employés du printemps 2021, qui place EDC dans les 15 premiers % parmi les 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.
- Une collaboration étroite avec le secteur privé et le gouvernement.

SOUTENIR LA RÉPONSE DU CANADA À LA CRISE DE LA COVID-19

EDC a fait face à la pandémie avec beaucoup de cordes à son arc – qui vont de son expertise à son bilan et de ses employés à ses partenariats – la positionnant pour aider à réaliser le plan de réponse du Canada à la COVID-19.

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

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

Nous nous sommes aussi associés à Affaires mondiales Canada, au ministère des Finances du Canada et à Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour concevoir divers programmes d'aide aux entreprises durant la phase initiale de la crise et nous continuerons de les aider pendant la transition vers la reprise et un retour de la croissance.

Pendant cette transition, EDC continuera de miser sur son savoir-faire en gestion des risques et de respecter son engagement à l'égard d'une saine gestion financière. De cette manière, la Société sera bien positionnée pour répondre aux besoins de ses clients à mesure qu'ils reprennent leurs activités et cherchent des occasions de croissance dans une économie post COVID.

OCCASIONS ET DÉFIS

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

ENVIRONNEMENT EXTERNE

	Occasions	Défis
Partenaires fédéraux	<p>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 et d'offrir une expérience harmonieuse. 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) et Financement agricole Canada (FAC).</p> <p>La gestion par EDC de l'Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REÉC) de la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international est l'une de nos principales priorités de collaboration qui contribuera 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 travaillera avec l'ISDE et d'autres partenaires gouvernementaux pour développer le programme Passeport pour l'hypercroissance de l'ISDE dans le but de soutenir les entreprises à forte croissance et d'aider à leur expansion. On trouvera plus d'information sur nos nombreux partenariats à la rubrique 3.2.5 <i>Optimiser nos partenariats</i>.</p>	<p>Si tous les partenaires de l'écosystème commercial du Canada doivent connaître l'offre des autres et offrir des services harmonieux à toutes les entreprises canadiennes, il n'existe actuellement aucune entente claire sur la manière d'opérationnaliser ces offres.</p>

	Occasions	Défis
Partenaires du secteur privé	<p>EDC tire toujours un grand avantage de ses partenariats avec le secteur privé. Ceux-ci lui permettent d'ajouter une capacité de risque sur le marché, de combler les lacunes du secteur privé et d'aider plus d'entreprises canadiennes.</p> <p>EDC a ainsi la possibilité de collaborer de manière inédite avec ses partenaires financiers, des associations industrielles et des centres d'innovation, particulièrement au profit des micro et petites entreprises.</p>	<p>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.</p>
Entreprises canadiennes	<p>Même si la période de reprise économique recèlera des occasions de servir et de soutenir des entreprises de toutes tailles.</p>	<p>À mesure que l'économie commencera à s'ouvrir, les entreprises canadiennes seront confrontées à des défis liés à leurs chaînes d'approvisionnement en raison des pénuries mondiales de plus en plus courantes.</p> <p>De nouvelles vagues de la pandémie peuvent contribuer à rendre imprévisibles la rapidité et la vigueur avec lesquelles les entreprises canadiennes pourront reprendre leurs activités.</p>
EDC en tant qu'organisme de crédit à l'exportation (OCE) du Canada	<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. Son vaste assortiment de produits la distingue des autres 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. En tant qu'OCE du Canada, EDC a la possibilité de servir les secteurs stratégiques du pays en tirant parti de l'Arrangement de l'OCDE pour favoriser, voire créer des débouchés commerciaux pour les entreprises canadiennes, en particulier dans les segments des moyennes et des grandes entreprises. En outre, les OCE qui ont le plus de succès s'alignent fortement sur la politique industrielle et d'innovation et les stratégies d'exportation de leur gouvernement. Cette cohésion ouvre la voie à la collaboration et permet aux OCE d'augmenter leur appétit pour le risque en ciblant des secteurs d'intérêt national ou porteurs d'occasions pour leur pays. Une collaboration accrue avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux responsables de ces politiques aidera à mettre en évidence ces occasions.</p>	<p>EDC continuera d'investir dans des relations avec des OCE pairs et de réclamer un cadre de l'OCDE plus avancé en matière d'ESG pour monter la barre des exigences de contrôle préalable toujours plus haut. 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.</p> <p>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 perturbe les règles du jeu. EDC continuera de soutenir énergiquement le gouvernement du Canada dans son effort d'éliminer les désavantages concurrentiels pour les entreprises canadiennes.</p>

ENVIRONNEMENT INTERNE

Occasions et défis	
Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	<p>Nous sommes résolus à mener nos activités de façon responsable et durable puisqu'une saine gestion des affaires et du commerce peut contribuer à un Canada plus fort dans un monde meilleur.</p> <p>C'est pourquoi EDC intègre des principes et des pratiques ESG solides au cœur de sa stratégie d'entreprise 2030. Ces façons de faire guideront non seulement nos activités, mais feront également partie intégrante de notre proposition de valeur aux entreprises que nous soutenons dans tous les segments et secteurs.</p> <p>En 2020, nous avons officialisé les objectifs de notre stratégie ESG, ce qui illustre comment notre approche en matière de principes environnementaux, sociaux et de gouvernance évolue dans le but de créer un réel impact. La stratégie n'aborde pas seulement notre gamme de politiques et de processus actuels, mais aussi comment nous élaborons de nouveaux produits et services durables, comment nous échangeons avec nos clients et parties prenantes, et comment nous faisons la promotion de produits financiers viables en tant que facteur clé d'une économie résiliente.</p> <p>Nous chercherons à fournir un soutien plus proactif à nos clients grâce au développement de cadres ESG solides visant à soutenir leur résilience, à respecter les normes et à leur donner les outils nécessaires pour réussir à développer leurs activités dans des marchés mondiaux plus diversifiés et exigeants.</p> <p>Notre stratégie ESG repose sur nos solides bases en matière d'ESG et nous motive à accroître davantage notre expertise puisque nous cherchons à être un modèle et un chef de file dans le soutien offert à nos partenaires et clients.</p>
Ressources humaines	<p>Au cours de la période de planification, nous continuerons de soutenir nos employés dans la transition entre le travail à distance et un modèle plus hybride. L'imprévisibilité de la COVID-19 nous oblige à continuellement nous ajuster tout en fournissant les outils, la formation et le soutien requis pour donner la priorité au bien-être. Pour ce faire, nous investirons dans le talent et réorienterons certaines des ressources existantes pour favoriser l'environnement de travail flexible du futur.</p>
Inclusion, diversité et équité	<p>Nous chérissons et respectons la différence chez nos employés et célébrons la diversité qui vient avec le fait d'être une organisation internationale. Nous entendons veiller à ce que les obstacles systémiques soient éliminés pour les employés noirs, autochtones ou issus d'autres groupes habituellement marginalisés.</p>
Stratégie numérique	<p>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 nos activités principales et notre infrastructure numérique. La crise de la COVID-19 a mis en relief la nécessité de devenir une organisation entièrement numérique pour pouvoir répondre rapidement aux nouvelles attentes des clients. Ces investissements se poursuivront tout au long de la période de planification. Au cours du premier semestre de 2021, EDC a progressé dans l'élaboration d'une stratégie et d'une feuille de route numériques intégrées pilotées par les entreprises. Nous continuerons d'améliorer nos ressources et capacités numériques pour répondre aux besoins particuliers de chaque segment de la clientèle.</p>

La crise de la COVID-19 a mis en lumière de nouvelles sources de risques et de débouchés pour le Canada et a accéléré plusieurs des tendances lourdes qui avaient déjà commencé à modeler l'économie mondiale, de même que le rendement des activités commerciales et des investissements canadiens avant la crise. Prises ensemble, ces tendances forment la toile de fond de l'orientation de la Société :

1. Technologie

- Une conséquence durable de la crise 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.
- La crise de la COVID-19 a accentué les attentes et les besoins des clients en ce qui a trait aux services bancaires aux entreprises et aux services d'assurance en ligne, ce qui a accéléré la transformation numérique au sein de l'économie.

2. Commerce international en évolution

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

3. Capacité concurrentielle du Canada

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

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

- La nature inédite et synchronisée du choc économique a donné lieu à une unanimité hors du commun concernant la nécessité d'une approche globale pour contrer le ralentissement.
- Beaucoup de pays ont annoncé des mesures budgétaires extraordinaires, y compris certains qui n'avaient pas encore fini de payer pour le dernier programme de renflouement historique, et les grandes banques centrales ont contribué à assouplir les conditions de liquidité au moyen de baisses des taux d'intérêt et d'autres politiques monétaires non conventionnelles.
- L'augmentation de la dette publique menace d'empiéter sur les dépenses du secteur privé, ce qui pourrait plomber la croissance dans les années à venir. Cependant, limiter les mesures de relance avant une reprise officielle comporte ses propres risques.
- De la même façon, les responsables des politiques monétaires doivent trouver un équilibre entre des taux d'intérêt accommodants et les pressions émergentes exercées sur les prix ainsi qu'un risque de bulle du prix des actifs.

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

- En raison de la hausse du nombre de phénomènes météorologiques extrêmes, les changements climatiques figuraient, comme d'autres enjeux liés au comportement des entreprises, parmi nos grandes priorités internationales avant la crise.
- La convergence des intérêts des entreprises, des gouvernements et des consommateurs est une occasion de transition vers un avenir énergétique plus propre et plus résilient.
- Bien qu'il y ait plusieurs avis sur le rôle des combustibles fossiles pour répondre aux besoins mondiaux croissants en énergie, EDC a pris position et s'est engagée à devenir carboneutre d'ici 2050.
- Les entreprises ont un rôle à jouer dans la réduction des risques d'atteinte aux droits de la personne liés à leurs activités commerciales, et le public exige de plus en plus qu'elles rendent des comptes à cet égard.
- Des lacunes au sein de beaucoup de grandes institutions en matière de gestion des risques, de structures d'encouragement, de supervision des conseils d'administration, de normes comptables et de divulgation et de politiques de rémunération sont désormais sous les projecteurs.

2.4 SURVEILLANCE ET EXAMENS

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

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

EXAMEN LÉGISLATIF 2018

L'article 25 de la *Loi sur le développement des exportations* (la « Loi ») prévoit que le ministre de la Diversification du commerce international, en consultation avec le ministre des Finances, doit examiner tous les 10 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. Bien que le risque demeure à l'ordre du jour dans nos communications avec les représentants gouvernementaux, la réponse à la pandémie a entraîné en un rehaussement significatif de notre profil de risque. Les consultations avec le Conseil d'administration et les représentants gouvernementaux concernant l'élaboration d'une nouvelle stratégie permettront de préciser la vision à long terme de l'appétit pour le risque et son évolution lors de la phase de 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 renouvellera sa gamme de politiques ESG au cours de l'automne 2021 et entreprendra des consultations de parties prenantes et d'actionnaires.

EXAMENS SPÉCIAUX

Un examen spécial doit être effectué tous les 10 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). Nous avons apporté la touche finale à la structure de gestion des risques d'entreprise et sommes en train de mettre en place les composantes d'un cadre efficace pour gérer les risques opérationnels et financiers, dans des secteurs précis comme à l'échelle de l'organisation. Les conclusions de l'examen et la réponse d'EDC sont accessibles sur le site Web du BVG¹.

AUDIT ENVIRONNEMENTAL

La Loi prévoit également que le BVG doit effectuer tous les cinq ans un audit de la conception et de la mise en œuvre de la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale d'EDC. L'audit de 2019 est maintenant terminé et ses conclusions ont été déposées au Parlement. Comme EDC l'énonce dans sa réponse aux recommandations du BVG sur la Directive, elle mettra en œuvre les mesures qu'elle s'est engagée à prendre lors de mises à jour futures de la Directive et des processus connexes. Le rapport de 2019 de l'auditeur est accessible au public².

1 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

3.0 BUTS ET OBJECTIFS

3.1 PRINCIPAUX OBJECTIFS

OBJECTIFS 2022 D'EDC

Les objectifs 2022-2026 d'EDC s'arriment à la vision et à la Stratégie 2030 de l'entreprise : soit générer des retombées positives sur le commerce canadien et continuer de soutenir la relance des activités des entreprises canadiennes dans le contexte économique de l'après pandémie.

Comme l'indiquait le Rapport annuel 2020, la Stratégie 2030 d'EDC poursuit sur la lancée de la stratégie quinquennale précédente. Alors que la Stratégie 2016-2020 portait surtout sur la croissance de la clientèle d'EDC, la Stratégie 2030 met l'accent sur le rôle primordial qu'EDC joue en tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada pour améliorer les résultats commerciaux du Canada. Essentiellement, la Stratégie 2030 d'EDC vise à combler l'écart au chapitre des résultats commerciaux du Canada en soutenant et en accélérant le succès des entreprises canadiennes sur les marchés internationaux en forte croissance. En privilégiant une approche de segmentation lui permettant d'offrir des produits et des services ciblés aux exportateurs de secteurs particuliers, EDC dynamisera la compétitivité commerciale future du Canada, notamment dans les industries en forte demande à l'échelle mondiale.

Tout au long de la période de planification, nos efforts ont progressé d'une réponse aux défis immédiats liés à l'exportation posés par la pandémie de COVID-19 vers un positionnement d'EDC en tant qu'acteur clé de la reprise après la crise sanitaire. Vu l'accélération de la reprise économique, EDC accordera moins la priorité, d'un point de vue opérationnel, aux programmes de réponse à la COVID-19 – comme le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC) et le Programme de crédit aux entreprises (PCE) – et s'attachera à accroître sa capacité à fournir des produits et des services ciblés pour aider les entreprises canadiennes à tirer parti des occasions qui se présentent au gré de la réouverture des marchés mondiaux.

Les objectifs 2022 d'EDC permettront une harmonisation intraentreprise des besoins de chacun des différents segments de clientèle.

Nous apportons des changements dans le but de mettre les clients au cœur de notre modèle organisationnel. La clé sera de passer de la conception de solutions destinées à un grand éventail de sociétés à des solutions qui répondent aux besoins propres des micro, des petites, des moyennes et des grandes entreprises canadiennes. Nous tirerons également profit de notre approche élargie en matière de risque, développée pendant la période de réponse à la pandémie, et de nos connaissances commerciales pour garantir que les entreprises canadiennes ont les outils et l'expertise dont elles ont besoin pour pénétrer de nouveaux marchés, augmenter leurs ventes internationales et diversifier leurs activités.

Nous continuons d'accorder la priorité aux moyennes entreprises, lesquelles sont le catalyseur émergent de la croissance économique canadienne grâce à un commerce accru. EDC modifie 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 une gamme de solutions qui accélèrera leur croissance internationale.

Les micro et petites entreprises canadiennes sont la base de l'économie canadienne et contribuent à la croissance, à l'innovation ainsi qu'à la création d'emplois du Canada, et plusieurs d'entre elles font déjà du commerce international. Cependant, le contexte actuel pose un défi unique à ces sociétés qui n'ont pas les ressources et l'expertise des grandes entreprises. Pour offrir un meilleur service à ce segment en croissance, EDC investira dans ses capacités numériques pour s'assurer que ces entreprises peuvent accéder facilement et rapidement aux produits et aux services dont ils ont besoin, et ce, tout au long de leur parcours d'exportation.

Les grandes entreprises constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne et le moteur de la plupart des exportations et des investissements internationaux du Canada.

Le changement vers une stratégie de segmentation signifie qu'EDC sera mieux équipée pour répondre aux besoins propres des entreprises de différentes tailles qui chercheront des occasions internationales. Pour 2022, la priorité sera d'améliorer davantage notre capacité à écouter et à innover pour que nos solutions répondent aux nouveaux besoins des entreprises canadiennes. Ces priorités seront favorisées par un investissement continu dans les capacités numériques et ESG d'EDC.

NOUS NOUS DÉMARQUONS PAR NOS VALEURS

Une partie importante de l'élaboration de notre Stratégie 2030 a consisté à approfondir la réflexion s'articulant autour des valeurs de base qui guident comment nous exerçons nos activités, soit les suivantes :

- la réussite de nos clients est notre réussite
- nous agissons avec intégrité et nous faisons preuve d'éthique, d'authenticité et de transparence
- nous nous efforçons de rendre meilleures les communautés où nous vivons et travaillons
- nous nous soucions des gens et de notre impact sur l'environnement

Nous mettrons tout en œuvre pour intégrer ces valeurs au cœur de tout ce que nous faisons.

Ces valeurs sont intégrées dans les priorités énoncées dans le présent plan.



La réussite de nos clients est notre réussite



Nous agissons avec intégrité et nous faisons preuve d'éthique, d'authenticité et de transparence



Nous nous efforçons de rendre meilleures les communautés où nous vivons et travaillons



Nous nous soucions des gens et de notre impact sur l'environnement

RÉPONSE À LA COVID-19

Comme l'ampleur des répercussions de la COVID-19 sur l'économie canadienne continue d'évoluer, l'incertitude commerciale persiste. Bien que les premiers signes laissent entrevoir une vigoureuse reprise économique, nous prévoyons que le retour de la croissance sera inégal à l'échelle du pays, des secteurs et des marchés mondiaux.

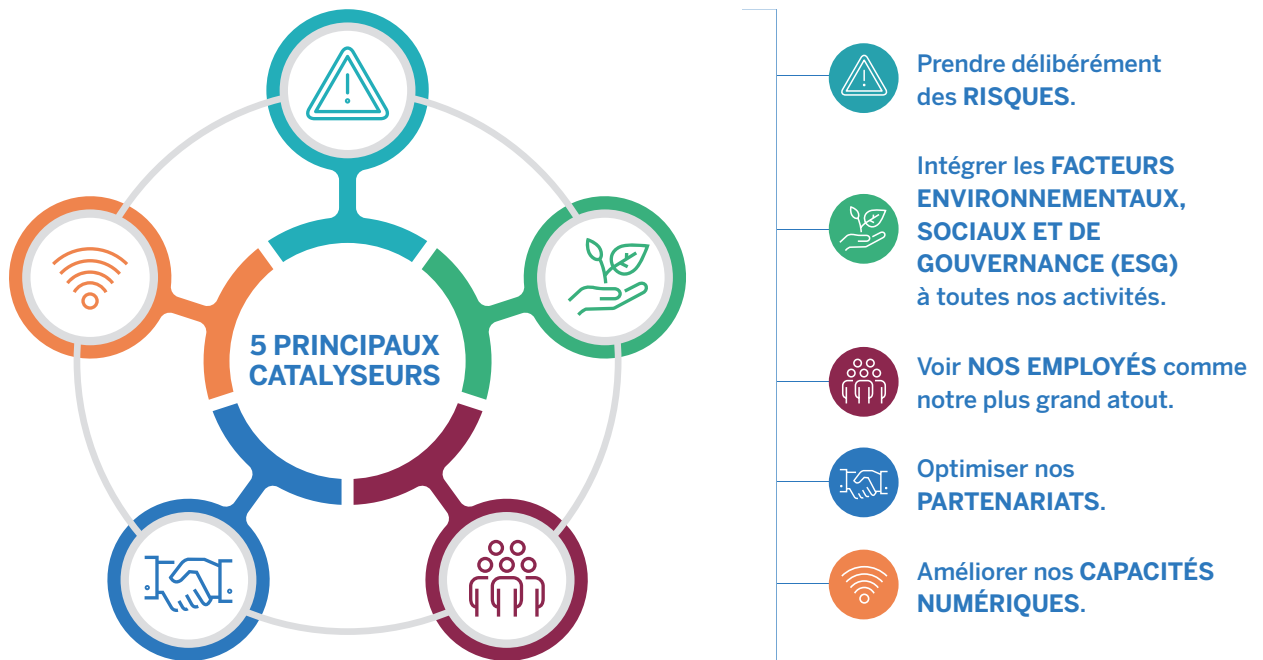
Le modèle de reprise en forme de « K » mentionné à la rubrique 2.2 a des conséquences manifestes sur le rôle de soutien que doit jouer EDC dans la reprise de l'économie canadienne, tant en ce qui a trait à son offre de base qu'aux occasions d'intensifier ses activités dans les secteurs importants voués à une vive croissance et où le Canada pourrait former une nouvelle génération de leaders de calibre mondial.

En 2020, nous avons structuré notre réponse à la COVID-19 en quatre phases (présentées ci-dessous), et EDC est désormais passée à la troisième phase, dont l'objectif est de rétablir et réorienter la croissance.

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

3.2 CINQ CATALYSEURS

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie 2030, EDC a désigné cinq catalyseurs qui guideront l'organisation dans sa nouvelle orientation. Ces catalyseurs constitueront également les principaux secteurs d'investissement lié à la transformation pendant la période de planification.



3.2.1 AMÉLIORER NOS CAPACITÉS NUMÉRIQUES

Les nouvelles réalités et les nouveaux défis découlant de la pandémie de COVID-19 ont accru l'importance d'améliorer nos capacités numériques.

En 2020, EDC a recueilli les commentaires de clients et de partenaires pour guider l'élaboration d'une feuille de route de transformation qui nous aidera à mener à bien notre stratégie à long terme et à mieux servir les entreprises canadiennes durant la phase de relance post-COVID-19.

Trois éléments motivent les investissements d'EDC dans le secteur numérique :

- **Orientation-client améliorée** – Nous améliorerons nos capacités numériques pour répondre aux attentes du marché (clients, partenaires et actionnaire). Ces mesures comprennent l'introduction de paiements numériques faciles, une authentification unique simple à nos systèmes et un accès convivial à nos produits et services sur le Web, si nécessaire.
- **Accès facile et rapide aux données pertinentes** – Nous donnerons à nos clients la capacité d'accéder facilement aux renseignements pertinents sur nos produits et services, et nos employés auront facilement accès à des renseignements pertinents pour aider les clients à prendre des décisions éclairées.
- **Retombées importantes pour l'économie canadienne** – Nous élargirons la portée de notre soutien existant et concevrons 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

L'amélioration de nos ressources et capacités numériques est une de nos grandes priorités pour mettre davantage l'accent sur les clients et sera une pierre angulaire de notre plan pour répondre aux besoins particuliers de chaque segment de clientèle.

Parmi les progrès réalisés dans le cadre de la mise en place des fondements numériques, notons le remplacement d'anciens systèmes, l'amélioration de notre situation au chapitre de la cybersécurité, l'augmentation de la capacité des infrastructures pour permettre à tous les employés de faire du télétravail et le lancement de nouveaux produits liés à la COVID-19 avec nos institutions financières partenaires.

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 entrer dans cet environnement pour servir plus d'entreprises canadiennes et interagir avec nos partenaires. Pour soutenir notre stratégie d'affaires, nous devons mettre à jour nos actifs numériques en procédant à une transition vers l'infonuage, en révisant notre infrastructure de données et en numérisant nos échanges avec les clients au moyen d'un authentifiant unique et d'une capacité de paiement numérique.

Le tableau qui suit présente un sommaire des changements fondamentaux que nous apportons pour améliorer nos capacités numériques.

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

Afin de soutenir notre stratégie d'affaires, nos actifs numériques doivent être mis à jour à tous les niveaux, de la transition de notre centre de données vers l'infonuagique jusqu'à la révision de notre infrastructure de données et à un effort considérable pour numériser nos échanges avec la clientèle, notamment en offrant une authentification unique et des paiements numériques.

3.2.2 INTÉGRER LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG) À TOUTES NOS ACTIVITÉS

Les enjeux liés à la viabilité environnementale, à l'équité sociale et à la gouvernance responsable font l'objet d'une attention croissante de la part des gouvernements, des entreprises et des personnes, au vu des défis sans précédent auxquels le monde fait face. Nous sommes d'avis que le commerce durable, responsable et inclusif est une grande source de retombées positives au Canada et à l'étranger.

En 2021, EDC a progressé dans la mise en œuvre d'un programme solide conçu pour renforcer ses pratiques en matière d'ESG et investir dans des capacités pour aider les entreprises canadiennes à faire de même.

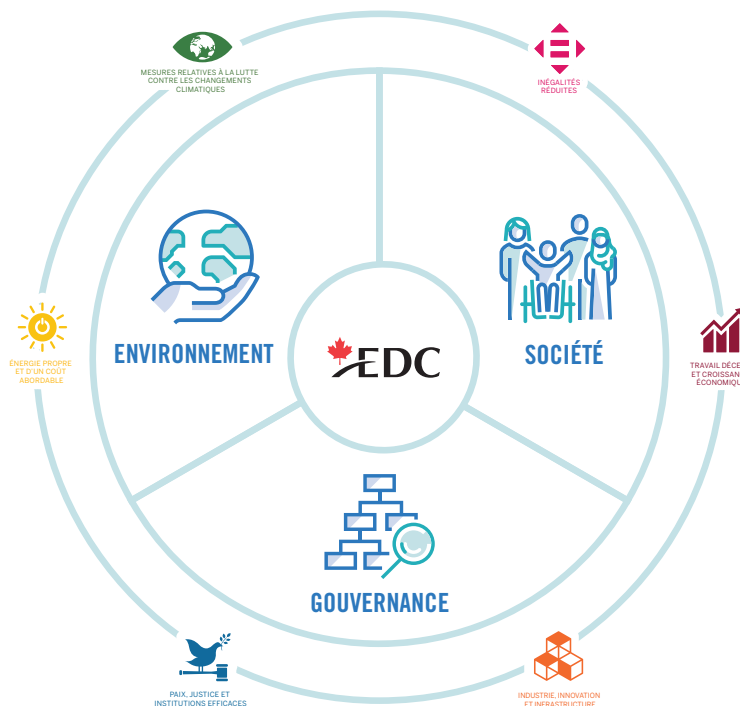
Nous avons le mandat d'aider les entreprises canadiennes à mener des activités sur des marchés parmi les plus difficiles au monde. Nous sommes conscients que les transactions et les projets que nous appuyons sont susceptibles de créer des risques liés aux facteurs ESG, et que nous devons suivre un processus rigoureux afin de déceler, d'évaluer et de gérer ces risques.

Malgré le solide bilan d'EDC dans la sphère ESG, nous sommes conscients que les facteurs ESG ne se limitent pas à l'atténuation des risques et qu'ils sont essentiels à notre pérennité, à la capacité de livrer concurrence à l'international et au succès à long terme des entreprises canadiennes, ainsi qu'au maintien de la prospérité du Canada. C'est pour cette raison qu'EDC place les facteurs ESG au cœur de sa Stratégie d'entreprise 2030, qui oriente nos décisions d'affaires en matière de saines pratiques ESG. Les facteurs ESG dicteront non seulement la conduite de nos activités, mais feront également partie de notre proposition de valeur aux entreprises de tous les secteurs et segments du marché que nous soutenons.

Les quatre objectifs suivants sous-tendent notre stratégie ESG :

1. Faire des facteurs ESG une caractéristique importante et uniforme dans l'ensemble de l'organisation, à tous les niveaux de notre personnel, de nos communications et de nos déclarations.
2. Aider nos clients à prendre en compte les facteurs ESG dans l'évolution de leurs activités.
3. Faire preuve de leadership parmi les organismes de crédit à l'exportation et d'influence parmi les institutions financières.
4. Apporter un soutien supplémentaire pour que les secteurs en croissance et émergents des économies canadiennes respectent les principes ESG, comme les technologies vertes.

Notre cadre ESG tient compte des programmes et des engagements dans chaque secteur ESG et continuera d'évoluer à mesure que la stratégie est mise en œuvre.



NOTRE APPROCHE DE GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Nous adoptons des normes environnementales et sociales rigoureuses puisque nous aidons des entreprises canadiennes de toutes tailles à diversifier leurs activités sur de nouveaux marchés qui présentent à la fois des défis et des occasions. Notre démarche a pour objectif de renforcer la concurrence à long terme de nos clients et de provoquer des changements positifs sur des questions sociales importantes.

Notre équipe de gestion des risques environnementaux et sociaux (GRES) travaille à repérer et à gérer les risques liés aux transactions de nos clients et, au besoin, offre des conseils et suit les progrès par rapport aux plans ou aux recommandations.

Nous évaluons et révisons nos politiques régulièrement pour nous assurer qu'elles sont pertinentes et alignées sur les cadres internationaux, dont les Approches communes de l'OCDE, les Principes de l'Équateur, le Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) et les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

S'inspirant de ces cadres et des consultations avec des spécialistes et des parties prenantes, nos politiques de GRES guident notre approche de la protection de l'environnement et des populations, et les décisions prises concernant les transactions que nous appuyons. Ces politiques d'EDC sont notamment les suivantes :

- Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux (GRES)
- 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

Au cours des deux dernières années, nous avons mis en œuvre des engagements de la politique découlant de l'examen de notre politique 2018/2019, adapté notre approche de gestion des risques aux pratiques exemplaires en évolution du secteur et fait preuve de plus de transparence. Nous avons publié des cadres de diligence raisonnable à l'égard des droits de la personne et des changements climatiques, qui seront mis à jour au besoin. En mai 2021, dans le cadre de notre Rapport annuel 2020, nous avons publié notre troisième Divulgation au regard du GIFCC, qui présente en détail les mesures qu'EDC prend pour aborder l'incidence de ses activités sur le climat. Nous avons également publié une Divulgation liée aux droits de la personne, qui présente la façon dont nous avons intégré les droits de la personne à notre démarche de gestion des risques.

Cette année, nous avons continué de concentrer nos efforts sur le renforcement de notre démarche relative à l'élaboration et à l'utilisation de principes en matière d'influence et de réparation¹ afin de nous aider à faire progresser notre gestion des risques liés aux droits de la personne et à nous assurer que nos efforts donnent des résultats bénéfiques pour les gens et l'environnement.

Nous continuons d'échanger avec les parties prenantes dans le cadre de la mise en place d'engagements découlant de nos politiques. En octobre et en novembre 2020, EDC a tenu trois séances de discussion avec des représentants d'organisations de la société civile. Ces réunions ont été une occasion pour le président et chef de la direction d'EDC, et nos membres de la haute direction, d'entendre directement l'avis de ces parties prenantes et de faire état des progrès d'EDC en matière d'environnement, de droits de la personne et d'intégrité commerciale. Nous intégrerons les commentaires dans notre prochaine révision de nos politiques.

En 2021, nous avons lancé un examen de la politique GRES afin de nous assurer que nos politiques et pratiques demeurent conformes aux meilleures pratiques. Au cours de la prochaine année, nous consulterons nos employés, le Conseil d'administration et le Conseil consultatif sur l'ESG d'EDC, les partenaires gouvernementaux, des représentants du secteur commercial et d'organisations de la société civile pour nous assurer que nous tenons compte de leur point de vue dans l'écosystème commercial.

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

DROITS DE LA PERSONNE

Notre Politique sur les droits de la personne, publiée en 2019, fait en sorte que nos engagements publics reflètent les progrès réalisés en ce qui a trait à nos processus de contrôle préalable liés aux droits de la personne et à nos efforts pour aligner nos pratiques sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Cette politique s'harmonise également aux attentes du gouvernement selon lesquelles les entreprises canadiennes qui exercent des activités hors du pays doivent respecter les droits de la personne, faire preuve de transparence et collaborer avec les gouvernements hôtes et les collectivités locales, faire preuve de responsabilité sociale et environnementale et respecter les lois applicables, et adopter volontairement les pratiques exemplaires et des lignes directrices reconnues à l'échelle internationale en matière de conduite responsable des affaires.

1 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/corporate/corporate-social-responsibility/environment-people/principes-influence-reparation.pdf>

Nous continuons de mettre en œuvre les engagements décrits dans le plan d'exécution 2019-2022 de la politique. Les progrès accomplis sont décrits dans notre Rapport annuel, qui comprend une Divulgateion liée aux droits de la personne¹.

Au cœur de notre Politique sur les droits de la personne se trouve notre engagement à accroître et à utiliser notre pouvoir d'influence pour prévenir et gérer les risques et répercussions liés aux droits de la personne auxquels EDC pourrait être associée par l'entremise de ses relations clients, et à faciliter la réparation des éventuelles répercussions. Avec l'aide de Shift², principal centre d'expertise consacrée aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et d'un groupe de travail interne multifonctionnel, nous avons élaboré les Principes en matière d'influence et de réparation³ afin de mettre en pratique ces engagements dans l'ensemble des activités d'EDC. Ces principes ont également été élaborés en collaboration avec des parties prenantes externes et approuvés par l'Équipe de la haute direction en décembre 2020.

En 2021, nous avons misé sur la création d'un ensemble d'outils pour mettre en œuvre nos Principes en matière d'influence et de réparation et les intégrer aux processus de diligence raisonnable et de prise de décisions d'EDC. Nous avons également repéré des éléments de notre portefeuille qui nécessitent une attention particulière, dont les suivants :

- un accent sur la réparation dans les secteurs des ressources et de l'extraction en Amérique latine;
- la facilitation de la transition climatique auprès du secteur pétrogazier canadien;
- un accent sur les problèmes sociaux liés à l'énergie solaire, un nouveau secteur d'importance stratégique pour le Canada et EDC.

Nos efforts portant sur le thème du pouvoir d'influence et de réparation est important pour traduire les engagements de nos politiques par une pratique méthodique pour l'ensemble de l'organisation qui fait progresser nos pratiques de gestion des risques liés aux droits de la personne et pour nous assurer que nos efforts soient concentrés sur l'atteinte de résultats bénéfiques pour les gens et l'environnement. Ces démarches constantes nous aideront également à nous conformer aux pratiques exemplaires du secteur, en plus d'orienter notre approche de gestion des risques et de prise de décisions en matière de droits de la personne et de clarifier celle-ci auprès de nos parties prenantes.

EDC a pris une part active aux discussions du Comité directeur des Principes de l'Équateur qui ont mené à la quatrième version des Principes de l'Équateur (EP4)⁴, surtout en ce qui a trait au libellé concernant la gestion des incidences sur les peuples autochtones et sur les droits de la personne, ainsi qu'à l'élaboration des orientations nécessaires à la mise en œuvre de l'EP4. Le 1^{er} juillet 2020, EDC a mis en œuvre cette nouvelle approche EP4. Tout au long de la période de planification, nous continuerons d'appuyer les Principes de l'Équateur en mettant en œuvre l'EP4 et en participant aux discussions pour faciliter l'accès à des recours efficaces à l'égard d'opérations liées aux institutions financières adhérant aux Principes de l'Équateur.

Nous avons participé au groupe des spécialistes de l'environnement et des enjeux sociaux de l'OCDE et, en février 2020, nous avons donné une présentation sur les thèmes des peuples autochtones et de la notion de consentement libre, préalable et éclairé dans un contexte canadien. En septembre 2020, en collaboration avec un organisme de crédit à l'exportation homologue, nous avons présenté notre approche de diligence raisonnable en matière de droits de la personne pour nos clients des secteurs des télécommunications et du logiciel. Cette présentation a donné naissance à un groupe de travail informel entre organismes de crédit à l'exportation autour de la question des droits de la personne dans ces secteurs. En février 2021, nous avons présenté une mise à jour sur la mise en œuvre de notre Politique sur les droits de la personne et nos travaux sur le pouvoir d'influence et de réparation. Durant la période de déclaration, nous continuerons de participer activement à ce groupe de spécialistes et de trouver des occasions de discuter des solutions, et de promouvoir des pratiques de gestion cohérentes en mettant au point des outils et des ressources pour les OCE.

En mars 2021, EDC s'est jointe au Financial Institutions Practitioners Circle, dirigé par Shift, pour discuter des défis et des occasions de premier plan que présentent les Principes directeurs des Nations Unies. Nous continuerons de participer activement à ce forum tout au long de la période de planification et de prendre part aux échanges avec nos principaux pairs sur le commerce et les droits de la personne.

1 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/corporate/corporate-reports/annual-reports/2020-human-rights-disclosure.pdf>

2 <https://shiftproject.org/>

3 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/corporate/corporate-social-responsibility/environment-people/principes-influence-reparation.pdf>

4 <https://equator-principles.com/ep4/>

SOUTIEN À LA LUTTE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Nous entendons jouer un rôle de chef de file en ce qui a trait au soutien des entreprises canadiennes alors que le Canada se dirige vers un avenir sobre en carbone. Nous prévoyons y arriver en maintenant un engagement continu envers les secteurs à forte intensité de carbone du Canada et en favorisant la divulgation, les efforts de transition et l'innovation, en phase avec l'objectif national de zéro émission nette d'ici 2050. Nous sommes fiers de déclarer que nous nous conformons déjà aux exigences du Budget 2021 pour les déclarations sur le climat de sociétés d'État et que nous sommes perçus comme des chefs de file dans ce domaine.

En 2019, se concentrant sur son portefeuille de financement, EDC s'est fixé comme cible de réduire de 15 % sur cinq ans son exposition aux secteurs dont l'intensité carbonique est la plus grande, par rapport au point de référence du 31 décembre 2018. Cette mesure consiste à ramener notre exposition à 19,1 milliards de dollars en 2023 (comparativement à 22,4 milliards de dollars en 2018), soit une baisse d'environ 3,3 milliards de dollars sur cette période de cinq ans.

En 2020, la pandémie de COVID-19 aurait pu freiner la progression vers notre cible de carbone; en effet, la crise sanitaire a poussé le gouvernement du Canada à prendre des mesures pour augmenter l'aide qu'EDC fournit aux entreprises, dont certaines appartiennent aux secteurs à forte intensité de carbone visés par notre cible. Tout au long de l'année, nous nous sommes efforcés de trouver un juste équilibre entre les besoins pressants découlant de la COVID-19 et les objectifs à moyen et à long termes sur la question des changements climatiques décrits dans la Politique sur les changements climatiques d'EDC. En définissant clairement les paramètres qui guident les activités d'EDC dans ces secteurs, nous avons pu réaliser des progrès malgré les difficultés. À vrai dire, nous avons atteint nos cibles de 2023 plus tôt que prévu.

Même si elle a poussé EDC à mobiliser du soutien pour les entreprises canadiennes, la crise de la COVID-19 a également créé des occasions de nouer des relations de confiance durables avec des entreprises à forte intensité de carbone sur lesquelles nous pouvons exercer une influence pour promouvoir une transition vers un avenir sobre en carbone. Dans le cadre des efforts à ce chapitre, depuis 2020, nous demandons aux clients du secteur pétrogazier bénéficiant des produits de financement d'EDC (plus de cinq millions de dollars sur une durée de plus de deux ans) qui ne le font pas déjà de s'aligner sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques¹ (GIFCC). Nous visons une approche plus proactive et plus transparente à l'égard des secteurs à forte intensité de carbone. Nous travaillons donc directement avec des entreprises et des associations industrielles du secteur pétrogazier auxquelles nous partageons nos engagements et nos exigences par rapport aux changements climatiques, comme le GIFCC. Ce faisant, nous appuyons cet important secteur de l'économie canadienne tout en participant aux efforts de transition vers un avenir sobre en carbone.

1 <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/information-financiere-et-non-financiere/rapport-de-gestion-et-autres-rapports-financiers/publications/recommandations-gifcc>

Dans le cadre de l'élaboration et du renforcement de nos engagements en matière de climat et d'environnement, nous sommes conscients que les gouvernements, les institutions et les particuliers nous ont demandé de prendre des mesures supplémentaires. Ainsi, par suite des directives évoquées dans l'Énoncé des priorités et responsabilités 2020, EDC s'est engagée publiquement en juillet 2021¹ à atteindre l'objectif de carboneutralité à l'horizon 2050 et la carboneutralité dans l'ensemble de ses propres activités mondiales d'ici 2030. Le plan sur la carboneutralité à EDC² comprendra des cibles de réduction graduelle pour les secteurs à plus forte intensité de carbone pour 2023 et 2030, auxquelles viennent se greffer des objectifs de financement durable. Par conséquent, EDC fera ce qui suit :

- D'ici 2023, réduire de 40 % (par rapport à 2018) le soutien financier que nous accordons aux six secteurs à plus forte intensité de carbone. Il s'agit de la première étape vers une élimination progressive de la nouvelle aide gouvernementale directe pour les projets et les entreprises internationaux de combustibles fossiles à forte intensité de carbone, conformément à l'engagement du Canada et du G7.
- D'ici 2023, réduire davantage les émissions en adoptant des cibles sectorielles basées sur la science qui s'appliqueront notamment aux entreprises exerçant des activités dans nos secteurs à plus forte intensité de carbone. Ces cibles seront établies et divulguées au public d'ici le 1^{er} juillet 2022.
- Établir et divulguer une cible de financement durable d'ici le 1^{er} juillet 2022 en vue d'aider davantage les entreprises canadiennes qui innovent et prennent part à la transition vers un avenir sobre en carbone grâce à différents mécanismes, comme les solutions de technologies propres, les obligations vertes de même que les prêts et produits du savoir liés à la durabilité.
- Éliminer les émissions liées à nos activités d'ici 2030 et envisager, en dernier recours, l'achat de crédits de carbone compensatoires – un moyen de compenser les émissions – uniquement comme une solution provisoire ou lorsqu'il n'y a pas de meilleure solution.

Nous communiquerons nos avancées par des discussions constantes avec nos actionnaires et nos parties prenantes, ainsi que de façon officielle, au moyen de notre Divulgence au regard du GIFCC dans le Rapport annuel d'EDC. Notre Divulgence au regard du GIFCC de 2020 a été publiée dans le Rapport annuel intégré d'EDC³.

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



1 <https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous/salle-de-presse/edc-carboneutralite-2050.html>

2 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/non-premium/edc-net-zero-emissions-2050.pdf>

3 <https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/corporate/corporate-reports/annual-reports/2020-climate-related-disclosure.pdf>

En 2020, nous avons aussi consenti 142 millions de dollars en financement lié au climat pour donner suite à l'engagement pris par le 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 favorisant l'atténuation des changements climatiques dans les pays en développement. Nous continuerons de soutenir les entreprises propres et sobres en carbone tout au long de la période de planification.

PREMIER ORGANISME DE FINANCEMENT DES TECHNOLOGIES PROPRES DU CANADA

En partenariat avec le secteur privé et plusieurs ministères et organismes gouvernementaux et sociétés d'État, EDC est fière de se compter parmi les plus importants fournisseurs de solutions financières pour les entreprises de technologies propres au Canada. Outre l'aide que nous apportons par l'entremise du Compte de la Société, EDC administre également l'enveloppe pour les technologies propres du Compte du Canada, établi par le gouvernement pour appuyer les technologies propres au stade préliminaire et hautement capitalistiques. 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 13,5 milliards de dollars. En 2020, nous avons appuyé 288 sociétés de technologies propres (une augmentation de 27 % par rapport à 2019), 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 4,5 milliards de dollars, soit une hausse de 80 % par rapport à 2019.

En 2021, EDC a établi une cible pour les activités facilitées du secteur des technologies propres à 5,45 milliards de dollars et tente de servir plus de 310 clients. De plus, en 2020, EDC a émis trois obligations vertes, qui ont servi à financer 20 opérations. Nous prévoyons que 6,1 millions de tonnes d'émissions de CO₂ seront évitées en raison de ces obligations, soit une augmentation de 46 % des émissions non produites par rapport à l'année précédente.

Pour la suite, EDC continuera de se concentrer sur l'aide qu'elle peut apporter aux sociétés canadiennes de technologies propres et aux entreprises à faible émission de carbone. Grâce à l'élaboration de notre cadre de financement durable, EDC aidera également les plus grands émetteurs à faire la transition vers la carboneutralité.

INTÉGRITÉ DES ENTREPRISES

La corruption et les pots-de-vin faussent les échanges, nuisent à la libre circulation des biens et services et entravent la croissance économique, d'où la place centrale qu'occupe depuis toujours la lutte contre ces fléaux dans notre stratégie ESG. 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. 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.

En 2017, le Conseil a approuvé notre Politique sur les crimes financiers, qui a remplacé nos Lignes directrices sur la lutte contre la corruption par un Programme des crimes financiers plus général¹. Ce dernier aborde les risques liés à la corruption, aux pots-de-vin, au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, à la fraude externe et aux sanctions économiques.

¹ Une Politique sur les crimes financiers révisée est en cours d'élaboration et sera soumise à l'approbation du Conseil en septembre 2021.

Un objectif essentiel de notre stratégie ESG est de renforcer l'imputabilité et l'intégrité à l'échelle de notre organisation et des activités des clients. Cela comprend de la formation enseignant aux employés de première ligne à discuter avec les clients de pratiques durables et responsables, à réduire notre exposition aux risques et à promouvoir les facteurs ESG en tant qu'avantage concurrentiel. 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 une diligence raisonnable accrue, notre équipe envisage des mesures d'atténuation du risque. De plus, nous entretenons des discussions avec les clients afin de les sensibiliser à l'importance de mettre en œuvre des pratiques ESG rigoureuses pour renforcer leur gestion des risques et leur procurer un avantage concurrentiel.

Nous continuons d'investir dans le Programme des crimes financiers et de l'actualiser sur le plan technologique, ainsi que d'améliorer nos politiques et pratiques afin de les harmoniser aux normes internationales et aux meilleures pratiques. La mise en œuvre complète du Programme des crimes financiers est prévue pour 2022.

3.2.3 PRENDRE DÉLIBÉREMENT DES RISQUES

Le succès durable et à long terme de nos clients repose sur notre capacité à tirer parti de nos connaissances du commerce international pour prendre et gérer des risques financiers et non financiers. Notre approche bien définie à l'égard de la gestion des risques nous permet de prendre des risques pour servir nos clients en fonction de notre appétit pour le risque. Cela nous permet d'équilibrer les intérêts de nos clients et ceux du commerce canadien et de défendre les principes du commerce responsable.

Nous améliorons continuellement nos pratiques en matière 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 de risque qui établit, définit et classe les risques, permet de repérer, de classer et de déclarer les risques de façon uniforme. Cette taxonomie faite en sorte que les personnes qui prennent part au repérage des risques tiennent compte de tous les types de risques qui pourraient influencer nos objectifs, elle favorise la présentation des risques en langage simple et compile les renseignements sur les risques de façon à fournir une vue globale de l'entreprise.

Chaque année, la taxonomie des risques est examinée par les membres de la haute direction. Les trois types de risques de notre taxonomie des risques se déclinent comme suit :

1. Risque financier : Risque lié à nos activités productrices de recettes et de financement.
2. Risque stratégique : Risque à l'égard des objectifs stratégiques découlant de stratégies d'affaires inefficaces, d'une exécution déficiente de ces stratégies 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.

Nous encourageons les discussions sur les risques à l'échelle de l'organisation, qui sont examinées sous l'angle du client. Les outils de gestion des risques, les organes de communication et les plans à l'égard des risques et plans d'intervention sont utilisés de sorte que la sensibilisation aux risques fasse partie intégrante de nos processus décisionnels.

Chaque trimestre, la haute direction évalue les profils de risque stratégique et opérationnel. Les risques qui, selon notre évaluation, entraîneraient les répercussions les plus importantes ou qui sont les plus susceptibles de se matérialiser (compte tenu des contrôles et processus en place) sont jugés prioritaires.

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

En réaction aux tensions financières et opérationnelles auxquelles la pandémie de COVID-19 a soumis les exportateurs canadiens, et en soutien aux initiatives liées à la COVID-19 du gouvernement du Canada, nous avons pris des risques accrus pour soutenir nos clients. Nous gérons ce risque accru en évaluant les risques et en établissant des plans d'intervention appropriés. Pour tenir compte de l'accroissement de notre appétit pour le risque, nous avons élaboré un Énoncé en matière d'appétit pour le risque en temps de crise, en complément de notre énoncé de base. Les risques prioritaires tiennent compte des changements de priorité pour ce qui est notre constant soutien aux entreprises canadiennes durant la pandémie de COVID-19.

3.2.4 NOS EMPLOYÉS, NOTRE PLUS GRAND ATOUT

Le succès de notre stratégie d'affaires durant la période de planification dépend de notre ressource la plus précieuse : nos employés. Notre stratégie d'affaires trace la route du changement, mais ce sont nos employés qui seront à la barre du changement.

CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

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.

Dans cet esprit, nous avons rapidement mis notre effectif en mode télétravail et avons été en mesure d'offrir aux entreprises canadiennes les programmes de soutien liés à la COVID-19. Cette décision a donné lieu à une augmentation des effectifs et de notre capacité à les accueillir et, parallèlement, à la mise en place de différents programmes de soutien aux employés. Nous avons continué d'offrir des ententes de travail flexible et des congés spéciaux pour aider les employés à gérer des situations exceptionnelles (comme des fermetures d'école) durant la pandémie.

Comme le retour au bureau reprend progressivement, nous sommes conscients que nos employés actuels et futurs souhaiteront bénéficier d'une plus grande souplesse par rapport au contexte pré-pandémie.

Alors que s'amorce la phase de rétablissement de la pandémie, nous commençons à définir notre culture pour l'avenir. Cette expérience nous a obligés à réfléchir sur notre identité en tant qu'organisation, sur la façon dont nous voulons croître et sur notre vision de l'avenir du travail à EDC.



INCLUSION, DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ (ID&E)

Nous souhaitons implanter une culture organisationnelle au sein d'EDC et de FinDev Canada; une culture qui se veut inclusive, diversifiée et accueillante et où tous les employés, peu importe leur genre, race, ethnie, orientation sexuelle, capacité ou expérience, sont appréciés et soutenus tout au long de leur emploi et bénéficient d'opportunités égales, et dont les processus et pratiques sont empreints de transparence et d'équité.

Nous continuerons d'accroître la transparence et l'imputabilité dans notre travail en matière d'inclusion, de diversité et d'équité, et de partager nos progrès avec les employés. Nous continuerons également de collaborer étroitement avec nos Groupes de ressources pour les employés (GRE) pour élaborer de nouvelles stratégies visant à régler les manquements repérés lors des séances d'échange au sujet de sondage sur l'engagement. Les priorités comprennent la transparence des pratiques en matière d'embauche et de promotion; la réalisation de l'évaluation des ressources pour le développement interculturel pour tous les leaders; le lancement du tableau de bord relatif aux paramètres en matière d'inclusion, de diversité et d'équité; l'élaboration d'une campagne de sensibilisation à l'auto-identification et le renforcement de la culture de mentorat.

En 2021, tous les employés ont suivi la formation sur les cinq comportements essentiels. Cette formation énonce les comportements que nous attendons de tous les employés d'EDC et la façon dont ils participeront à la réalisation du plein potentiel d'EDC, et contribue à une culture de travail saine, accueillante et inclusive. Ainsi, nous continuerons d'intégrer les conseils et les perspectives provenant des séances de partage du GRE dans toutes les nouvelles formations touchant l'inclusion, la diversité et l'équité. Cette démarche contribuera à faire de notre organisation un milieu de travail inclusif, diversifié et équitable, où chaque employé a un fort sentiment d'appartenance et d'attachement à notre culture d'entreprise, et qui favorise l'engagement à servir nos clients.

TALENT

En raison de la transition au télétravail causée par la pandémie, l'emplacement physique d'un candidat n'est plus un obstacle, et nous pouvons maintenant embaucher partout au Canada pour pourvoir la plupart des postes au pays et, à l'heure où nous nous préparons à l'économie post-pandémie, il sera essentiel de maintenir notre capacité d'attirer et de maintenir en poste les talents dans ce climat de concurrence. Nous continuerons de proposer une expérience positive aux employés et de veiller à ce que nos programmes des ressources humaines soient inclusifs, flexibles et compétitifs.

RECONNAISSANCE DU BIEN-ÊTRE COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION DES EMPLOYEURS

Nous nous faisons un point d'honneur d'offrir à nos employés une expérience axée sur leur santé et leur bien-être. En plus du soutien donné en réponse à la COVID-19, notre programme de bien-être met à la disposition des employés des outils et des ressources pour maintenir de saines habitudes de vie au travail et à la maison. En 2021, nous avons concentré notre attention sur la santé mentale grâce au lancement de la formation sur la santé mentale sur les lieux de travail destinée aux leaders et aux employés. Collectivement, 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.

3.2.5 OPTIMISER NOS PARTENARIATS

Les partenariats constituent l'un des cinq principaux outils de notre Stratégie 2030. Grâce aux principes et aux compétences qui ont été développés, nous demeurons engagés à favoriser un écosystème commercial, au moyen d'un réseau de partenariats établi et croissant, pour stimuler le commerce au Canada.

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'importance des partenariats et la collaboration au sein du secteur financier canadien, des ministères fédéraux et provinciaux, des groupes de parties prenantes et des entreprises canadiennes pour réagir et nous adapter aux défis économiques. Nos partenaires ont joué un rôle essentiel en nous relayant des renseignements sur les marchés et des commentaires qui nous ont permis d'adapter nos programmes et les critères des produits afin de réduire les obstacles liés à l'entrée au commerce et la complexité du commerce et de mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

Nous n'aurions pas pu lancer la Garantie du Programme de crédit aux entreprises (PCE) et les programmes de soutien liés à la COVID-19 sans la vitesse, l'agilité et la coopération essentielle de nos institutions financières partenaires et du gouvernement. Nous avons mis à profit nos relations déjà solides pour mettre en œuvre une aide de plus de 1 milliard de dollars au moyen du PCE par l'intermédiaire de nos banques et coopératives d'épargne et de crédit partenaires.

Au cours de cette transition vers une phase de soutien de la relance économique commerciale des entreprises canadiennes, notre priorité est de stimuler les retombées par l'intermédiaire de partenariats. Miser sur une approche généralisée nous permettra de rejoindre davantage de micro et de petites entreprises grâce au déploiement de la transformation numérique et au modèle de concertation. Les investissements continus dans la croissance de la stratégie de commerce inclusif (énoncé à la rubrique 3.3) nous permettront de rejoindre davantage de groupes sous-représentés et d'uniformiser les règles du jeu de l'économie commerciale canadienne.

PARTENARIAT AVEC DES BANQUES

En partenariat avec les institutions financières canadiennes, nous avons fourni nos solutions de fonds de roulement à plus de 3 700 clients, cette catégorie ayant affiché une croissance annuelle moyenne de plus de 20 % au cours des quatre dernières années.

Nous miserons sur l'impulsion imprimée durant la pandémie de COVID-19 en établissant avec nos réseaux d'institutions financières un modèle dont le but sera d'intensifier et de stimuler les retombées au sein de nos segments de micro, petites, moyennes et grandes entreprises par l'optimisation de notre réseau d'institutions financières. Nous continuerons de collaborer avec nos institutions financières et de travailler à faire connaître nos produits et services ainsi que l'importance du commerce international.

Grâce à nos partenariats avec des institutions financières, nous avons pu simplifier nos processus, stimuler l'innovation de produits et mettre en marché de nouveaux produits permettant de soutenir un plus grand nombre d'entreprises et d'exportateurs canadiens.

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 essentiel pour nous donner la capacité à atteindre cet objectif et, par conséquent, nous mettrons l'accent sur ce qui suit :

- bonifier notre proposition de valeur aux courtiers et aux clients;
- simplifier les opérations et accroître notre capacité pour les affaires nouvelles;
- s'inspirer des commentaires des courtiers pour cibler des initiatives clés pour améliorer la pertinence et l'expérience;
- fournir aux courtiers des outils de vente nouveaux et modernisés et de la formation lors du lancement de nouveaux programmes, s'il y a lieu.

Tout au long de la période de planification, nous continuerons de mobiliser des courtiers nouveaux et existants, et de nouer des relations avec eux.

PARTENARIATS DE COMMERCE INCLUSIF

Un des piliers fondamentaux de la stratégie de commerce inclusif, présentée en détail dans le présent plan, est la collaboration et l'établissement de partenariats avec des organisations de confiance qui soutiennent le développement économique et la promotion d'initiatives de diversité et d'inclusion pour les entreprises canadiennes issues de la diversité et sous-représentées. L'objectif de notre stratégie de commerce inclusif est de créer un terrain de jeu équitable qui permet à davantage d'entreprises canadiennes issues de la diversité et sous-représentées de réussir à l'international en éliminant les barrières à l'entrée et en accroissant l'accessibilité des produits et des services. La collaboration et l'établissement de partenariats sont essentiels pour favoriser une plus grande portée, générer plus de pertinence et accroître la collecte de renseignements afin de combler les lacunes sur le marché et de soutenir un plus grand nombre d'entreprises canadiennes détenues ou dirigées par des femmes, des Autochtones, des Canadiens noirs, des personnes de couleur, des personnes ayant diverses aptitudes et compétences ainsi que des personnes de la communauté LGBTQ2+.

PARTENARIATS COMMERCIAUX

Nous cherchons à établir des partenariats commerciaux stratégiques auprès d'une variété d'organismes axés sur l'exportation afin de soutenir les entreprises dans leur parcours d'exportation et maximiser le commerce canadien. L'équipe des alliances gouvernementales, composée de partenaires fédéraux et d'autres sociétés d'État, fait partie de ces organismes et travaille à la promotion du mandat commercial et du programme de relance économique commerciale du Canada, ainsi qu'à la prestation de services intégrés et à l'accélération des retombées pour les entreprises canadiennes. De plus, l'équipe du secteur privé et des associations a comme priorité l'établissement de partenariats visant à rendre le commerce plus accessible pour les entreprises canadiennes, en rencontrant les exportateurs là où ils se trouvent grâce aux réseaux de distribution numériques.

Des partenariats avec des organisations comme nos partenaires gouvernementaux, le Fonds de solidarité FTQ, MaRS Discovery, Google Canada et Start-Up Canada nous aident à augmenter notre visibilité sur les marchés, à servir davantage d'entreprises canadiennes et à développer de nouvelles capacités et solutions qui profitent à notre écosystème de partenariats.

Nous continuerons de renforcer 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. Afin de maximiser les retombées, nous maintiendrons une approche ciblée et intégrée permettant de promouvoir les occasions au sein de nos secteurs de hautement prioritaires ainsi que dans les micros, petits et moyens segments de marché.

PARTENARIATS AVEC ÉQUIPE CANADA

Dans le cadre de notre engagement visant l'application d'une approche « Équipe Canada » pour favoriser le commerce canadien, nous avons établi des alliances stratégiques avec des partenaires fédéraux et d'autres sociétés d'État importants dans l'écosystème commercial, lesquelles nous permettent de tirer parti des capacités de chacun. Nous chercherons à renforcer ces alliances afin d'accroître la collaboration et de mieux servir les exportateurs canadiens soient améliorées.

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, 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, avec un accent mis sur la réalisation d'une solide relance économique et d'une croissance à long terme inclusive.

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)

La collaboration entre EDC et la CCC permet à chaque organisation de mettre à profit l'expertise de l'autre afin de déceler des occasions commerciales pour les exportateurs canadiens et les aider à être concurrentiels sur les marchés étrangers. La CCC poursuit ses travaux avec EDC afin de cibler les marchés étrangers les plus réceptifs aux occasions d'approvisionnement intergouvernementales. Pour le reste de l'année 2021 ainsi qu'en 2022 EDC et la CCC élaboreront une stratégie commerciale et de repérage des marchés plus ciblée et plus axée sur la collaboration qui facilitera l'accès, pour les exportateurs canadiens, aux occasions de contrats offerts par les gouvernements étrangers recensés. Comme nous collaborons et harmonisons à tous les niveaux nos activités régulièrement, nos équipes sont en mesure de mieux coordonner leurs efforts pour soutenir les clients à travers leur parcours d'exportation et de mener à terme notre mandat de portefeuille partagé.

SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX (SDC)

Notre partenariat avec le SDC continue de s'épanouir et de se renforcer. EDC et le SDC ont signé un protocole d'entente renouvelé pour élargir les sphères de coopération stratégiques et ainsi contribuer à la réalisation de leur mandat de procurer de la valeur aux exportateurs canadiens.

Nous continuerons de cerner des moyens d'approfondir notre partenariat et mettons en place une plus grande coordination, cohérence et complémentarité afin de nous pencher sur les occasions et défis économiques mondiaux et nationaux pour les entreprises canadiennes et la compétitivité du Canada sur la scène internationale. En nous appuyant sur une collaboration continue, nous concentrerons nos efforts sur les occasions qui améliorent l'accès des entreprises canadiennes à un ensemble de services fédéraux de développement du commerce et des affaires afin de les aider à croître et à être concurrentiels sur la scène internationale.

FINANCEMENT AGRICOLE CANADA (FAC)

Notre partenariat avec FAC continue de s'articuler autour du renforcement de notre collaboration, tant du point de vue du marketing que de celui du savoir, ainsi qu'autour de la mise en œuvre de stratégies régionales permettant d'accroître l'engagement en première ligne et la compréhension de nos offres respectives. Du point de vue de l'écosystème, nous continuons de consulter FAC quant à la recherche et à l'exploration dans les domaines qui appuient les secteurs de l'agroalimentaire et de l'agriculture industrielle tout au long de leur parcours de croissance et de la reprise post COVID-19. Par ailleurs, nous collaborons également pour soutenir les produits agricoles canadiens novateurs et intersectoriels, comme ceux de l'entreprise Merit Functional Foods à Winnipeg. De concert avec FAC et le SDC, nous avons donné à cette société le soutien dont elle avait besoin pour bâtir des installations de calibre mondial spécialement adaptées et servant un but bien précis : l'extraction de protéines de pois et de canola de qualité alimentaire pour le secteur mondial des aliments et boissons.

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC)

Notre alliance avec BDC permet à chaque organisation de mettre à profit l'expertise de l'autre pour mieux épauler les entreprises canadiennes dans leur parcours de croissance. En 2018, nous avons lancé notre solution de prêts aux entreprises technologiques d'EDC-BDC, une facilité de prêt conjoint direct pouvant aller jusqu'à 50 millions de dollars destinée aux entreprises technologiques à faible actif, suivie de notre deuxième programme conjoint, soit le programme de financement des bons de commande internationaux d'EDC-BDC, qui a été lancé en 2019 et bonifié en 2021 afin de tenir compte des besoins durant la reprise. Le programme de financement des bons de commande est offert pour soutenir les PME dans l'exécution de leurs contrats nationaux et internationaux.

Plus récemment, ce partenariat s'est avéré capital pour mettre en œuvre la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19 au moyen du Programme de crédit aux entreprises (PCE) et des programmes de soutien liés à la COVID-19, conçus pour soutenir les entreprises canadiennes pendant la crise. Par l'intermédiaire du programme de Relance des entreprises, de l'économie et du commerce, notre priorité demeure celle de maximiser le soutien offert aux entreprises canadiennes pour les aider à se rétablir des incidences commerciales de la COVID-19.

Notre collaboration régulière avec la BDC permet à nos équipes de mieux communiquer et coordonner leurs efforts pour conseiller les clients et travailler avec nos institutions financières partenaires.

PARTENARIATS INTERNATIONAUX

PARTENARIAT AVEC LE SDC À L'ÉTRANGER

EDC et le Services des délégués commerciaux (SD) ont conclu depuis 2013 un protocole d'entente qui permet à EDC et au SDC d'offrir des services uniformes aux exportateurs et aux investisseurs canadiens.

La collaboration avec le SDC est de longue date et se déroule souvent à l'international. Le SDC assure une représentation sur le terrain dans plus de 160 villes à travers le monde. EDC tire profit de ce réseau de taille considérable, puisque sa couverture mondiale est relativement limitée et que la présence d'EDC à l'international est déployée conjointement avec celle du SDC, sauf une seule exception. À ce titre, c'est sur une base quasi quotidienne que nous réalisons le type de coordination énoncée dans le protocole d'entente. Grâce à cet effort collaboratif, EDC et le SDC sont en mesure d'aider davantage d'exportateurs et d'investisseurs canadiens à percer, croître et réussir à l'étranger.

La communication de renseignements entre EDC et le SDC est essentielle à notre succès. Chaque organisation communique à l'autre ses plans d'exploitation, ses listes d'acheteurs internationaux potentiels et ses événements planifiés afin de s'assurer que les priorités à court et à long terme concordent et, au besoin, permet la mise en commun des ressources au bénéfice des entreprises canadiennes.

La collaboration entre les représentants du SDC et ceux d'EDC à travers des activités de promotion et de création d'échanges commerciaux est une tâche cruciale pour les deux organismes sur les marchés étrangers et aide les petites entreprises à relever un défi important, soit le coût et la difficulté d'établir un contact avec les acheteurs et les débouchés internationaux. Les représentants d'EDC s'allient parfois avec le SDC pour fournir des services du savoir, notamment des webinaires et des événements de communication d'information.

Tant EDC que le SDC comprend que les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir sur le plan international lorsqu'elles peuvent s'appuyer sur un réseau de soutien. C'est pourquoi, en ce qui a trait aux activités de création d'échanges commerciaux, comme des activités de jumelage, les représentants d'EDC sur le terrain misent sur l'approche « Équipe Canada ».

PARTENARIAT AVEC DES ORGANISMES DE CRÉDIT À L'EXPORTATION (OCE)

Les partenariats avec des OCE permettent à EDC de :

- bâtir des approches harmonieuses et normalisées afin de travailler avec d'autres OCE sur des transactions conjointes;
- collaborer afin de soutenir les chaînes d'approvisionnements internationales des entreprises canadiennes;
- répondre aux demandes des autres OCE visant à soutenir nos clients mutuels;
- partager davantage les risques;
- mieux répondre aux besoins de nos clients.

Certains des outils concrets employés par EDC pour établir des partenariats avec d'autres OCE sont les suivants : i) des protocoles d'entente, par lesquels nous formalisons notre partenariat avec un autre OCE aux niveaux organisationnels les plus élevés afin de nous engager à continuer à bâtir notre relation, à partager nos connaissances et à créer des occasions de collaboration et ii) des conventions de réassurance, par lesquelles nous formalisons nos ententes de partage des risques et de réassurance afin de stimuler les transactions présentant un intérêt commun et de veiller au bon déroulement des transactions conclues selon ces ententes.

L'International Union of Credit and Investment Insurers, également nommée « Berne Union », est un forum important pour collaborer et interagir avec nos pairs. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif dont les membres sont les agences 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 la Berne Union. Nous interagissons également avec les OCE au sein du groupe de l'OCDE sur le crédit à l'exportation afin d'avoir une meilleure compréhension de nos pratiques mutuelles et de faire évoluer les règles et les lignes directrices communes chapeautant les activités des OCE des pays membres de l'OCDE.



3.3 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 (ÉPR) de 2022 n'avait pas encore été publié. Le présent plan tient compte de l'orientation de l'ÉPR précédent, présenté en mars 2021, de même que des consultations et des discussions en continu avec la ministre et son bureau ainsi qu'avec les responsables gouvernementaux.

Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien au pays. Tout au long de la période de planification, nous nous engageons à soutenir la reprise économique du Canada et à miser sur l'approche « Équipe Canada » en matière de commerce. Pour ce faire, nous travaillerons de près avec des partenaires gouvernementaux clés, y compris 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 (RNC) et Technologies du développement durable Canada (TDDC).

Les enjeux prioritaires à court terme sont notamment les efforts de relance après la pandémie, les engagements en matière de changements climatiques, notamment la carboneutralité, le soutien de secteurs spécifiques, notamment la transition énergétique équitable, la production de rapports transparents ainsi que le soutien des PME et des groupes sous-représentés. À plus long terme, les priorités comprennent le retour 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, qui sont le moteur de l'économie canadienne, le peaufinage des objectifs en matière de changements climatiques auxquels nous adhérons, le déploiement d'efforts de collaboration et de services sans faille aux exportateurs et l'adaptation de notre approche au risque dans le but de soutenir plus d'entreprises et de contribuer à la croissance économique.

Ces priorités reposent sur un engagement à la collaboration au sein du portefeuille commercial du gouvernement. À cet égard, nous sommes fiers de présider le groupe de travail sur les affaires, l'économie, le commerce et la relance 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 aux appendices I (Énoncé des priorités et des responsabilités) et X (Réponse à la COVID-19).

La collaboration accrue avec nos partenaires qui s'est intensifiée durant la période pandémique a mis en relief la nécessité de la communication des données et des renseignements. Conformément à une directive émise antérieurement par la ministre, EDC produit des rapports trimestriels qui font état de ses résultats par rapport aux objectifs et aux priorités du gouvernement. Nous achèverons la transition interne vers le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) du gouvernement en 2022.

Nous avons intégré pleinement les principes ESG dans tous les aspects de nos activités et avons hâte de contribuer à l'élaboration, par le gouvernement du Canada, d'une stratégie relative à la conduite responsable des entreprises renouvelée. Nous allons également revoir notre propre série de politiques en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux à partir de l'automne 2021 jusqu'en 2022. Dans ce contexte, nous entreprendrons des consultations ouvertes et transparentes avec le secteur industriel et la société civile.

De plus, les économies qui ne font pas partie de l'OCDE et ne se conforment pas à son Arrangement sur les crédits à l'exportation sont devenues des fournisseurs de plus en plus importants de crédits à l'exportation, ce qui perturbe davantage les règles du jeu uniformes établies par l'Arrangement, poussant bon nombre de ses participants à réclamer sa modernisation pour en assurer la pertinence à long terme. En tant que membre de la délégation canadienne à l'OCDE, dirigée par nos contreparties d'Affaires mondiales Canada (AMC) et au ministère des Finances du Canada, EDC continuera de soutenir activement le gouvernement du Canada dans ses efforts visant à éliminer les désavantages concurrentiels pour les entreprises canadiennes. 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 appuiera AMC, le ministère des Finances et Environnement et Changement climatique Canada dans leur élaboration d'engagements commerciaux responsables pour le Canada à l'OCDE.

PLEINS FEUX SUR LES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS DANS LE COMMERCE

STRATÉGIE DE COMMERCE INCLUSIF

La pandémie de COVID-19 a affecté de manière disproportionnée les entreprises appartenant à des groupes sous-représentés ou provenant de la diversité, ce qui a exacerbé les inégalités économiques rencontrées par ces entreprises. Les facteurs ESG étant 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.

Notre stratégie de commerce inclusif se concentre sur l'accroissement de notre soutien envers les groupes sous-représentés, ce qui englobe les entreprises canadiennes d'exportation détenues ou dirigées par des femmes, des Autochtones, des Canadiens noirs, des personnes de couleur, des personnes ayant diverses aptitudes et compétences ainsi que des personnes de la communauté LGBTQ2+, et ce, afin d'éliminer les obstacles qu'ils rencontrent.

Par nos programmes, nous visons à faire connaître et comprendre l'exportation ainsi qu'à améliorer l'accès à nos solutions financières et non financières afin d'aider les entreprises dont les propriétaires sont issus de la diversité à croître à l'international. Nous avons mis en place le Programme d'investissement pour le commerce inclusif, disposant d'un budget de 200 millions de dollars, afin de fournir un accès équitable au capital et de créer plus de débouchés pour les entreprises exportatrices détenues ou dirigées par des femmes, des Autochtones ou des membres de minorités. Nous améliorons également nos processus de recensement et de collecte de données d'identification en lien avec la diversité et accroissons nos capacités à mesurer les retombées de nos actions afin de mieux servir et soutenir un plus grand nombre d'entreprises détenues ou dirigées par des femmes, des Autochtones, des Canadiens noirs, des personnes de couleur, des personnes ayant diverses aptitudes et compétences ainsi que des personnes de la communauté LGBTQ2+.

FEMMES EN COMMERCE

En tant que participante à la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement du Canada, EDC a fait d'importants progrès vers l'atteinte de son objectif de servir 2 000 entreprises uniques détenues ou dirigées par des femmes et de faire passer à 6 milliards de dollars le total des activités commerciales facilitées pour ces entreprises d'ici 2023. Depuis la mise en place de notre stratégie pour les femmes en commerce, en 2018, nous avons soutenu au total plus de 1 700 entreprises détenues ou dirigées par des femmes par l'intermédiaire de nos solutions financières et non financières, et facilité 4,5 milliards de dollars d'activités commerciales. Nous faisons continuellement croître et évoluer la stratégie pour les femmes en commerce à travers nos circuits de distribution et notre écosystème de partenaires, dont le programme du SDC Femmes d'affaires en commerce international, afin de rejoindre et de servir davantage d'entreprises détenues ou dirigées par des femmes à toutes les étapes de leur parcours d'exportation.

Voici certaines de nos priorités :

- Prendre des mesures pour rejoindre le segment du marché des entreprises détenues et dirigées par des femmes en :
 - approfondissant notre collaboration avec nos partenaires stratégiques et institutions financières partenaires qui se sont fixé des objectifs en matière de diversité et d'inclusion;
 - travaillant avec le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat¹ pour fournir de la formation particulière et des points d'accès à de l'information sur l'exportation et les ressources d'EDC à nos partenaires et aux agences de développement qui offrent des services aux entrepreneures, et ainsi renforcer les capacités au sein de l'écosystème.
- Créer une communauté pour mettre en relation les entreprises détenues ou dirigées par des femmes qui font ou cherchent à faire du commerce par l'intermédiaire de forums en ligne, en tirant parti de nouveaux outils de communication.
- Poursuivre l'exécution fructueuse de la stratégie d'investissement pour les femmes en commerce, qui fait maintenant partie du Programme d'investissement pour les femmes en commerce, plus vaste, et soutenir davantage d'investisseuses.
- Améliorer notre compréhension des réalités commerciales pour les entrepreneures associées à d'autres facteurs identitaires, comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et le fait d'avoir diverses aptitudes et compétences de façon à garantir une approche intersectionnelle dans le but de rendre nos solutions plus accessibles.
- Procéder à une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) de nos solutions financières pour évaluer comment les groupes issus de la diversité perçoivent leurs interactions avec EDC.

1 <https://wekh.ca/about/?lang=fr>

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.

Par l'intermédiaire 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 qui peuvent leur permettre d'accélérer leur réussite sur la scène internationale. Nous nous rapprochons rapidement de l'atteinte de notre cible de 2023 visant à servir 400 entreprises détenues et dirigées par des personnes autochtones et à faciliter des activités commerciales à la hauteur de 650 millions de dollars, ayant servi plus de 160 entreprises et facilité pour 295 millions de dollars d'activités commerciales autochtones depuis 2020.

Notre stratégie englobe la communication, la sensibilisation, un soutien sur mesure par nos solutions financières et du savoir ainsi que des investissements dans les collectivités. Nous reconnaissons qu'il existe des besoins et des défis uniques pour les entreprises autochtones, en particulier celles détenues par des femmes autochtones, et nous travaillons avec les parties prenantes autochtones pour nous assurer que notre stratégie reflète le contexte historique et culturel singulier dans lequel ces entreprises autochtones exercent leurs activités.



Voici certaines de nos priorités :

- Nous appuyer sur un protocole d'entente avec le Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA), la BDC et FAC pour soutenir la durabilité et la croissance des entreprises et entrepreneurs autochtones durant la période de relance économique post-pandémie de COVID-19. Nous travaillerons en collaboration pour faire connaître toute la gamme de produits de financement et les autres ressources disponibles et fournirons de la formation axée sur le renforcement des capacités liées au commerce international.
- Accroître notre présence au sein de l'écosystème de soutien aux entreprises autochtones et mettre à profit nos partenariats pour améliorer leur accès aux solutions, au capital et aux relations commerciales.
- Augmenter notre appétit pour le risque à travers des solutions financières et des pratiques en matière de crédit créatives et flexibles, qui tiennent compte des besoins et des structures juridiques propres aux entreprises autochtones.
- Participer au fonds de croissance de 150 millions de dollars destiné aux Autochtones de l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) pour fournir du capital aux entreprises et entrepreneurs autochtones canadiens par l'intermédiaire des institutions financières autochtones.
- Exécuter notre stratégie d'investissement autochtone par l'intermédiaire du Programme d'investissement pour le commerce inclusif récemment élargi et disposant d'un budget de 200 millions de dollars afin d'accroître le capital à la disposition des entreprises autochtones.
- Élaborer du contenu portant sur les connaissances propres au commerce autochtone et du contenu informatif en collaboration avec les experts du savoir commercial d'EDC et nos partenaires commerciaux autochtones.
- Faire connaître les exemples de réussites d'entreprises autochtones.
- Établir des relations avec les entreprises autochtones par l'intermédiaire de programmes comme le Programme d'accélération du commerce international et en enrichissant notre base de données sur les capacités de ces entreprises afin d'accroître les activités de jumelage.

ENTREPRISES DÉTENUES ET DIRIGÉES PAR DES PERSONNES NOIRES

En plus de soutenir les entreprises détenues et dirigées par des femmes et des personnes autochtones, nous élargissons notre soutien à l'ensemble des segments sous-représentés et mal desservis du monde des affaires, notamment aux entreprises détenues et dirigées par des Canadiens noirs. Afin d'assurer la croissance en continu d'EDC ainsi que la concrétisation de notre stratégie bonifiée, nous allons nommer un nouveau responsable national qui aura pour mandat de concevoir et mettre en œuvre la stratégie et la feuille de route à long terme d'EDC afin d'aider un plus grand nombre d'entrepreneurs canadiens noirs à percer, croître et réussir à l'étranger. Nous continuons d'établir des relations à long terme avec des partenaires clés afin de soutenir les entreprises détenues et dirigées par des personnes noires ainsi que d'élaborer conjointement des initiatives visant à sensibiliser, former et mettre en relation les entrepreneurs canadiens noirs afin de soutenir la croissance de leurs exportations et ainsi, leur permettre de réaliser leur potentiel mondial.



BLACKNORTH

Nous avons signé l'engagement des dirigeants d'entreprise, témoignant de notre appui à l'initiative BlackNorth, et nous sommes engagés à combattre le racisme systémique à l'endroit des personnes noires et à leur donner une plus grande place au Conseil d'administration et à la haute direction.

ENTREPRISES ISSUES DE LA COMMUNAUTÉ LGBTQ2+

Au Canada, on estime à 140 000 le nombre d'entreprises détenues par des membres de la communauté LGBTQ2+. L'apport économique de ce segment est donc en pleine croissance. Misant sur notre partenariat avec la Chambre de commerce LGBT+ du Canada¹ (CGLCC), le seul organisme au pays habilité à certifier qu'une entreprise est une entreprise LGBTQ2+, nous continuerons à nous familiariser avec leurs défis et entendons éliminer les obstacles et renforcer notre soutien à ce milieu d'affaires important.

Tout au long de la période de planification, nous allons :

- Améliorer nos objectifs d'affaires liés au segment LGBTQ2+ afin de fournir davantage de services à cette communauté d'affaires.
- Mettre sur pied une équipe d'experts d'EDC pour dialoguer avec nos employés et leur donner l'occasion de représenter EDC lors d'événements externes.
- Bâtir une communauté virtuelle du commerce pour les groupes sectoriels sous-représentés et de la diversité agissant comme un espace sûr et ouvert pour la création, le soutien et l'innovation. Nous miserons sur cette communauté pour raconter les réussites de ces groupes, les écouter et en apprendre davantage sur leurs défis commerciaux particuliers.
- Diriger des discussions en table ronde avec des entrepreneurs et des chefs d'entreprise LGBTQ2+, et participer à de telles discussions, afin d'approfondir notre compréhension des défis et des obstacles uniques rencontrés par ces entreprises en ce qui a trait au financement et au commerce.

DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

Dans le cadre de l'engagement continu d'EDC envers l'inclusion, la diversité et l'équité, et en accord avec la stratégie de commerce inclusif, nous avons pris des engagements en 2020 afin de diversifier notre propre chaîne d'approvisionnement. Nous sommes devenus membres d'organismes clés qui certifient les entreprises canadiennes issues de la diversité, c'est-à-dire détenues par des femmes, des Autochtones, des Canadiens noirs, des personnes de couleur, des personnes ayant diverses aptitudes et compétences ainsi que des personnes de la communauté LGBTQ2+, dans le but de mettre en place un processus d'approvisionnement plus inclusif et d'établir une compréhension de base de la diversité actuelle de notre chaîne d'approvisionnement. Nous avons également assisté à des événements commandités par des organisations de certification pour rencontrer et accroître notre réseau de fournisseurs issus de la diversité.

En 2021, nous avons commencé à recenser de façon systématique 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 contact avec des acheteurs appropriés et en les encourageant à participer aux processus de marchés publics concurrentiels d'EDC.

Dans l'avenir, nous continuerons de collaborer avec les organismes de certification et les fournisseurs issus de la diversité dans le cadre d'événements afin d'élargir notre réseau et d'accroître nos connaissances. Notre objectif est de concevoir et de mettre en place un programme officiel à l'intention des fournisseurs issus de la diversité et de faciliter l'accès de ces derniers aux occasions d'approvisionnement.

1 <https://www.cglcc.ca/?lang=fr>

3.4 SOUTIEN À DES SECTEURS ET MARCHÉS CIBLES

Afin d'atteindre 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 futures 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 la fois à court terme et à long terme aux États-Unis, en Europe et en Asie. Pour la majorité des exportateurs, les États-Unis représentent le principal marché étranger qu'ils approvisionnent et constituent souvent une étape importante pour accroître leur croissance et leur envergure avant de s'aventurer sur d'autres marchés. EDC continuera de soutenir cette étape initiale.

Les dépenses en infrastructure faites à la fois aux États-Unis et parmi les membres de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) représentent un potentiel à court terme, particulièrement pour nos industries de technologies propres et nos industries agricoles. La clé pour maintenir nos performances commerciales et amener les entreprises canadiennes à se diversifier davantage est de saisir les occasions de croissance dans ces marchés. EDC continuera de soutenir les entreprises canadiennes afin qu'elles saisissent les occasions renouvelées offertes par l'accord économique entre le Canada et l'Union européenne et par le nouvel accord avec le Royaume-Uni, et qu'elles profitent des retombées de l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP).

Les marchés asiatiques sont ceux qui présentent le plus grand potentiel de croissance nette nouvelle pour les entreprises canadiennes et où les occasions de faire croître les performances commerciales canadiennes à long terme sont les plus importantes. Au cours de la décennie à venir, il sera essentiel pour les entreprises canadiennes d'établir des liens plus solides et plus importants dans cette région en s'intégrant aux chaînes d'approvisionnement locales essentielles aux économies asiatiques émergentes. Afin de positionner les exportateurs et les investisseurs canadiens pour que ceux-ci puissent tirer parti de ces occasions, EDC s'investira dans l'établissement de relations d'affaires dans les principaux marchés asiatiques afin de mettre en place les réseaux nécessaires à la promotion d'échanges commerciaux à long terme et durables. Il s'agit d'une stratégie à long terme, et tout au long de la période visée par le présent plan, EDC tirera parti de sa présence sur les marchés étrangers et ajustera celle-ci à mesure qu'elle élaborera sa stratégie.

3.5 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

3.5.1 RÉSULTATS D'ENTREPRISE

Voici un survol des indicateurs généraux pour la période de planification 2022-2026. Ces indicateurs orientent nos actions et contribuent à l'atteinte des objectifs énoncés dans le présent plan, ce qui permet de s'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 pour l'exercice. EDC communique les résultats réels au moyen de son Rapport annuel. Des prévisions détaillées et des renseignements sur les résultats se trouvent à l'appendice III.

Net Promoter Score (NPS)	Cet indicateur représente la satisfaction et la fidélité de nos clients et la probabilité qu'ils nous recommandent. Par rapport aux autres organisations, nous conservons une longueur d'avance et nous nous classons dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Nous prévoyons terminer l'année 2021 avec un NPS de 72,4 et nous nous engageons à maintenir cet indicateur entre 63 et 71 en 2022, c'est-à-dire parmi les plus élevés en la matière.
Nombre de clients servis	Cet indicateur est lié à l'objectif d'entreprise visant à aider davantage d'entreprises canadiennes à réussir sur la scène internationale, particulièrement les petites et moyennes entreprises. Il inclut les entreprises qui se sont prévaluées de nos produits financiers et nos produits du savoir. Nous prévoyons avoir servi 28 000 clients à la fin de 2021, dont 13 500 clients de solutions financières. Pour 2022, 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 13 000 et 15 000, en hausse par rapport à la fourchette de 12 000 à 14 000 pour 2021.
Ratio de productivité	Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité avec laquelle nous utilisons nos ressources. Nous nous attendons à ce qu'il atteigne 35,0 % d'ici la fin de l'année, et qu'il se situe entre 41 et 45 % en 2022, nos attentes ayant été revues à la hausse.
Activités totales facilitées	Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions financières. Nous prévoyons finir l'exercice 2021 avec une valeur totale des activités facilitées de 107,5 milliards de dollars. Pour 2022, nous prévoyons que cette valeur se chiffrera à 106,1 milliards de dollars.
Activités facilitées sur les marchés émergents	Cet indicateur représente la diversification commerciale. En tant que 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 21,0 milliards de dollars d'ici la fin de 2021 et qu'elles augmenteront de 5 à 15 % en 2022.
Activités facilitées dans le secteur des technologies propres	Cet indicateur est également un sous-ensemble des activités facilitées et représente le volume d'activités soutenues dans le secteur des technologies propres. Nous prévoyons que cet indicateur atteindra 5,0 milliards de dollars en 2021 et qu'il croîtra de 15 à 25 % en 2022.
Cible d'intensité carbonique	Cet indicateur témoigne de l'engagement d'EDC à réduire de 40 % 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. Nous prévoyons terminer l'année 2021 en ayant une exposition de 14,5 milliards de dollars. Cette réduction de 35 % par rapport à la référence de 2018 a été rendue possible grâce à des ventes d'actifs, à des réductions d'engagements et à des remboursements. Pour 2022, nous prévoyons que notre exposition sera encore réduite et sera de l'ordre de 11,0 à 12,0 milliards de dollars.
Commerce inclusif	EDC a pour objectif de créer des règles du jeu équitables qui permettent à davantage d'entreprises canadiennes issues de la diversité et sous-représentées de réussir sur les marchés mondiaux. Ces indicateurs font état de notre apport concret aux entreprises dirigées par des femmes et des Autochtones afin de soutenir celles-ci. Par l'intermédiaire du volet Femmes en commerce, nous nous attendons à servir, en 2021, 1 800 clients et à faciliter des activités à la hauteur de 4,3 milliards de dollars. En 2021, nous prévoyons servir 175 clients autochtones et faciliter des activités à la hauteur de 320 millions de dollars. En 2022, ce soutien devrait augmenter; nous anticipons servir entre 2 200 et 2 300 femmes en commerce ainsi qu'entre 250 et 300 entreprises autochtones. La valeur des activités facilitées devrait augmenter pour atteindre entre 5,5 et 5,8 milliards de dollars pour les femmes en commerce ainsi qu'entre 530 et 550 millions de dollars pour les entreprises autochtones.

4.0 APERÇU FINANCIER

4.1 SURVOL

EDC s'est engagée à soutenir la relance économique du Canada et à aider les entreprises canadiennes à emprunter la voie du succès à l'étranger dans l'économie post-COVID-19. La reprise après la crise aura des incidences importantes sur nos résultats financiers en 2021 et par la suite. Comme notre Plan d'entreprise repose sur un scénario prévoyant une amélioration progressive de l'économie en 2021, nos projections financières indiquent une augmentation continue de la rentabilité par rapport à 2020.

En 2020, EDC a continué d'aider les moyennes entreprises exportatrices à se munir d'importants outils de croissance économique, à croître, à se diversifier et à étendre leur succès commercial à l'international. EDC y travaille encore en 2021 et en fera une priorité durant la période de planification. Pour parvenir à ses fins, EDC continuera d'investir dans certains domaines, notamment afin d'améliorer sa technologie numérique. De plus, elle continuera à perfectionner son modèle opérationnel numérique à l'intention des petits ou micro-exportateurs afin d'accroître sa présence et son efficacité, de mieux comprendre et combler les besoins de ces entreprises et d'ainsi engendrer de meilleurs résultats commerciaux pour le Canada. Ces projets, ainsi que notre participation continue à la réponse à la pandémie, feront augmenter nos charges administratives. Par conséquent, nous prévoyons une hausse du ratio de productivité en 2022 et 2023, qui s'abaissera toutefois après la période de planification. Voir la page 69 pour en savoir plus.

Pour qu'EDC ait suffisamment de capital pour soutenir les entreprises canadiennes durant la pandémie, elle a reçu en 2020 une injection additionnelle de 11,0 milliards de dollars en capital, 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 le secteur du pétrole et du gaz naturel durant la pandémie, à la demande de notre actionnaire. Or, puisque les besoins en capital pour ce secteur ont 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. En 2021, EDC a déclaré et versé un dividende exceptionnel de 6,7 milliards de dollars établi en fonction de l'excédent de capital lié au PCE et au soutien au secteur du pétrole et du gaz naturel. Au cours de la période de planification, EDC s'attend à ce que tout excédent de capital lié au PCE soit remboursé au moyen d'un rachat d'actions. En outre, tout dividende admissible calculé selon la méthode habituelle convenue sera versé sous forme d'un rachat d'actions jusqu'à ce que le capital social retrouve son niveau de 2019. De cette manière, EDC pourra disposer de résultats non distribués suffisants à tout moment pour parer à toute éventualité et être financièrement solide. Voir la page 67 pour en savoir plus.

Le Plan d'entreprise 2022-2026 indique comment nous aiderons les entreprises canadiennes à retrouver leurs activités normales, mais de son côté, la pandémie de COVID-19 est toujours là. Par conséquent, nos résultats réels pourraient nettement différer des projections financières du Plan. Parmi les éléments les plus sensibles à la crise économique, mentionnons nos prévisions relatives aux activités facilitées par le PCE, nos estimations des corrections de valeur et provisions pour pertes de crédit et nos charges liées aux sinistres.

4.2 POINTS SAILLANTS

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

- Bénéfice net situé dans une fourchette de 708 à 862 millions de dollars pour la période de planification. Le bénéfice net de 2021 devrait atteindre 2 065 millions de dollars et reflèterait essentiellement les reprises de corrections de valeur et de provisions (du fait de l'amélioration des perspectives économiques post-pandémie) et les profits tant réalisés que latents.
- Produits nets¹ prévus de 1,8 milliard de dollars pour 2021, puis de 1,5 à 1,8 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. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie d'affaires et à nos perspectives économiques, nous avons préparé des états financiers prévisionnels pour la période de planification, y compris des prévisions jusqu'à la clôture de l'exercice courant. Tout changement dans notre stratégie d'affaires ou dans les hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections de la période de planification.

ACTIVITÉS FACILITÉES

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

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Activités facilitées								
Prêts directs	12 990	18 100	15 800	15 400	17 200	19 500	20 600	21 100
Financement de projets	4 855	3 600	3 300	3 800	3 800	3 900	3 900	4 000
Garanties de prêts	3 247	7 500	3 500	4 200	4 600	5 300	5 900	6 000
Placements	298	360	340	310	440	420	410	420
Total du financement et des placements	21 390	29 560	22 940	23 710	26 040	29 120	30 810	31 520
Assurance crédit	58 201	63 500	65 400	63 300	67 300	72 100	77 600	78 900
Assurance d'institution financière	9 189	6 800	6 800	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Garanties pour le commerce international	11 701	10 900	11 200	11 600	12 100	12 500	13 100	13 500
Assurance risques politiques	1 867	300	1 200	500	400	400	200	200
Total des assurances	80 958	81 500	84 600	82 400	86 800	92 000	97 900	99 600
	102 348	111 060	107 540	106 110	112 840	121 120	128 710	131 120

Tableau 2 : Niveau projeté de soutien au titre du PCE inclus dans les activités facilitées (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan ¹	2021 Prév.	2022 Plan ²	2023 Plan ²	2024 Plan ²	2025 Plan ²	2026 Plan ²
Activités facilitées								
Prêts directs	273	-	300	200	200	100	100	100
Garanties de prêts	850	4 800	1 000	800	600	400	300	200
Total du financement et des placements	1 123	4 800	1 300	1 000	800	500	400	300
Assurance crédit	17	600	400	-	-	-	-	-
Garanties pour le commerce international	661	800	700	600	500	300	300	300
Total des assurances	678	1 400	1 100	600	500	300	300	300
	1 801	6 200	2 400	1 600	1 300	800	700	600

(1) Les volumes de 2021 dans le Plan d'entreprise ont été retraités en fonction des définitions énoncées par le gouvernement du Canada concernant le PCE.

(2) Même s'il est attendu que le PCE prenne 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 2021

Nous prévoyons un recul de 3,5 milliards de dollars des activités facilitées en 2021 par rapport à celles annoncées dans le Plan d'entreprise, surtout parce que les volumes attendus que le PCE était censé générer n'ont pas été atteints comme il était prévu dans le Plan. Toutefois, ce recul est partiellement compensé par un accroissement des activités facilitées par nos produits d'assurance crédit et de garantie, car la demande ne tarit pas à l'égard de la réduction des risques du fait de la situation économique actuelle.

PLAN DE 2022 À 2026

Nous prévoyons une intensification des activités facilitées durant la période de planification sous forme d'une légère croissance des portefeuilles existants et d'une augmentation des volumes du fait des nouvelles transactions en financement et en assurance puisque nous avons stratégiquement ciblé les exportateurs de taille moyenne.

TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2021 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine l'effet des fluctuations annuelles du taux de change et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen d'août 2021, est de 0,79 dollar américain pour 1,00 dollar canadien. Pour mieux décrire l'incidence des variations du change sur le bénéfice net et le total de nos actifs, disons que, selon les projections actuelles, si le dollar canadien se dépréciait de 5 cents, le bénéfice net et le total des actifs augmenteraient respectivement de 31 millions et de 3 milliards de dollars en 2022.

TAUX D'INTÉRÊT ET RENDEMENT

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 subiront les conséquences.

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

4.4 DIVIDENDE ET REMBOURSEMENT DE CAPITAL SOCIAL

Grâce à l'excellente situation de notre compte de capital et à un retour à des niveaux de rentabilité normaux au cours de la période de planification, nous pourrions effectuer un remboursement de 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 du secteur du pétrole et du gaz naturel sous la forme d'un dividende exceptionnel ou d'un rachat d'actions, l'une n'excluant pas l'autre. Des dividendes exceptionnels totalisant 6,7 milliards de dollars ont été versés en 2021.

Les résultats financiers de 2021 devraient permettre des rachats d'actions de 1,7 milliard de dollars (attribuables au PCE, y compris le soutien offert au secteur du pétrole et du gaz naturel) et de 837 millions de dollars (attribuables aux activités de base d'EDC) en 2022.

5.0 APPENDICES

APPENDICE I : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS





4 février 2021

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

Madame,

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

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

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

.../2



Canada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

.../3

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

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

Résilience et croissance

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

Les efforts de diversification des exportations déployés par EDC doivent continuer d'être axés sur :

- 1) l'augmentation du nombre d'entreprises canadiennes qui exportent, y compris les PME;
- 2) l'accroissement de la valeur des exportations des entreprises canadiennes;
- 3) l'élargissement des types de produits et services que les Canadiens exportent, en particulier ceux de secteurs fondés sur les connaissances et guidés par les données;
- 4) l'augmentation du nombre d'exportateurs canadiens provenant de diverses communautés racialisées qui sont habituellement sous-représentées dans le commerce international;
- 5) l'accroissement du volume des exportations vers divers marchés internationaux.

Ces efforts contribueront à accélérer la croissance des entreprises canadiennes et alimenteront la reprise économique après la COVID-19.

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

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

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

.../4

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

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

Investissement direct étranger

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

Changements climatiques et technologies propres

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

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

.../5

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

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

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

Conduite responsable des entreprises

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

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

Parts excédentaires de dividende en capital

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

.../6

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

Rendement et responsabilisation

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

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

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

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

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

Conclusion

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

.../7

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

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

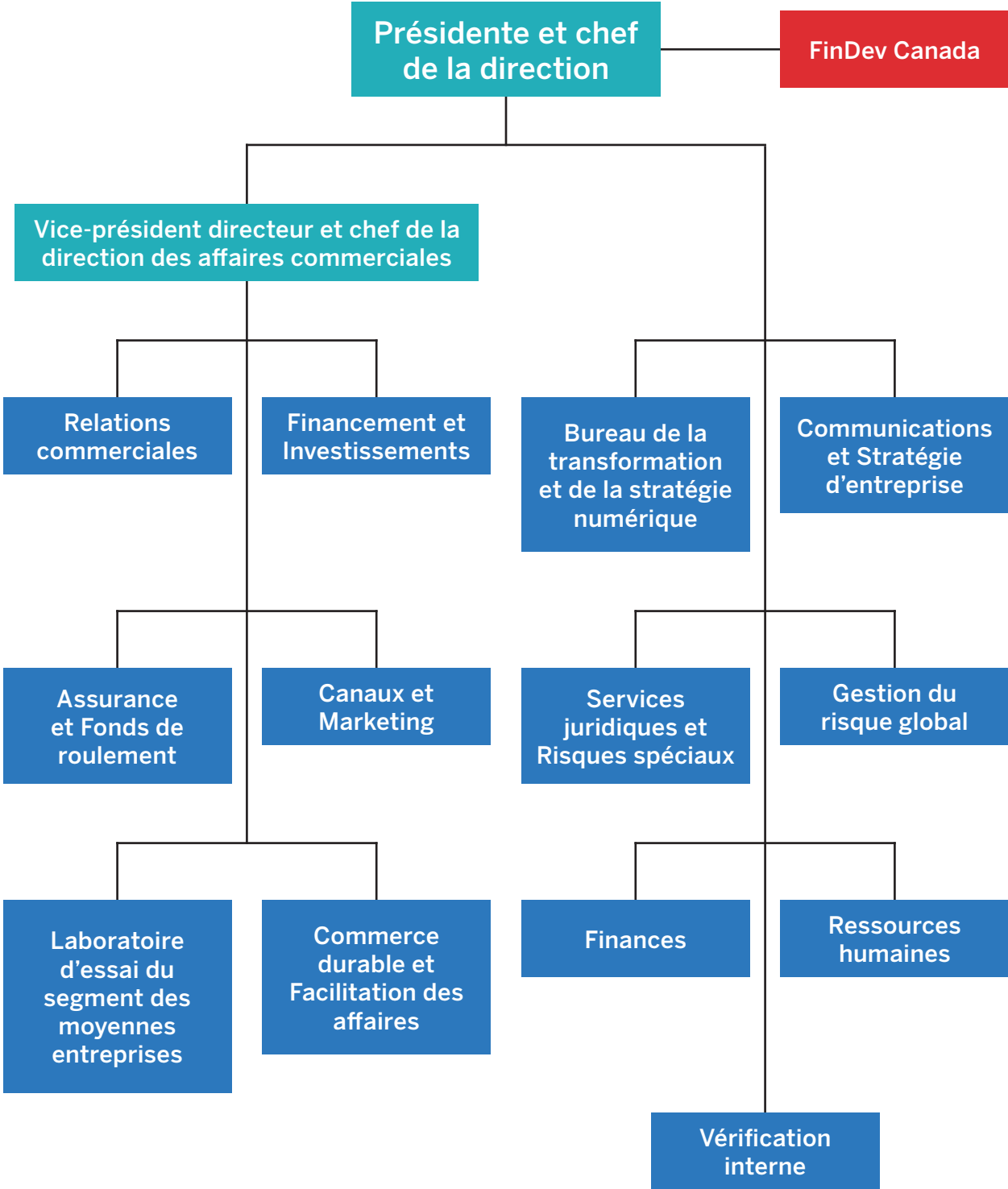
Veillez agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mary Ng'.

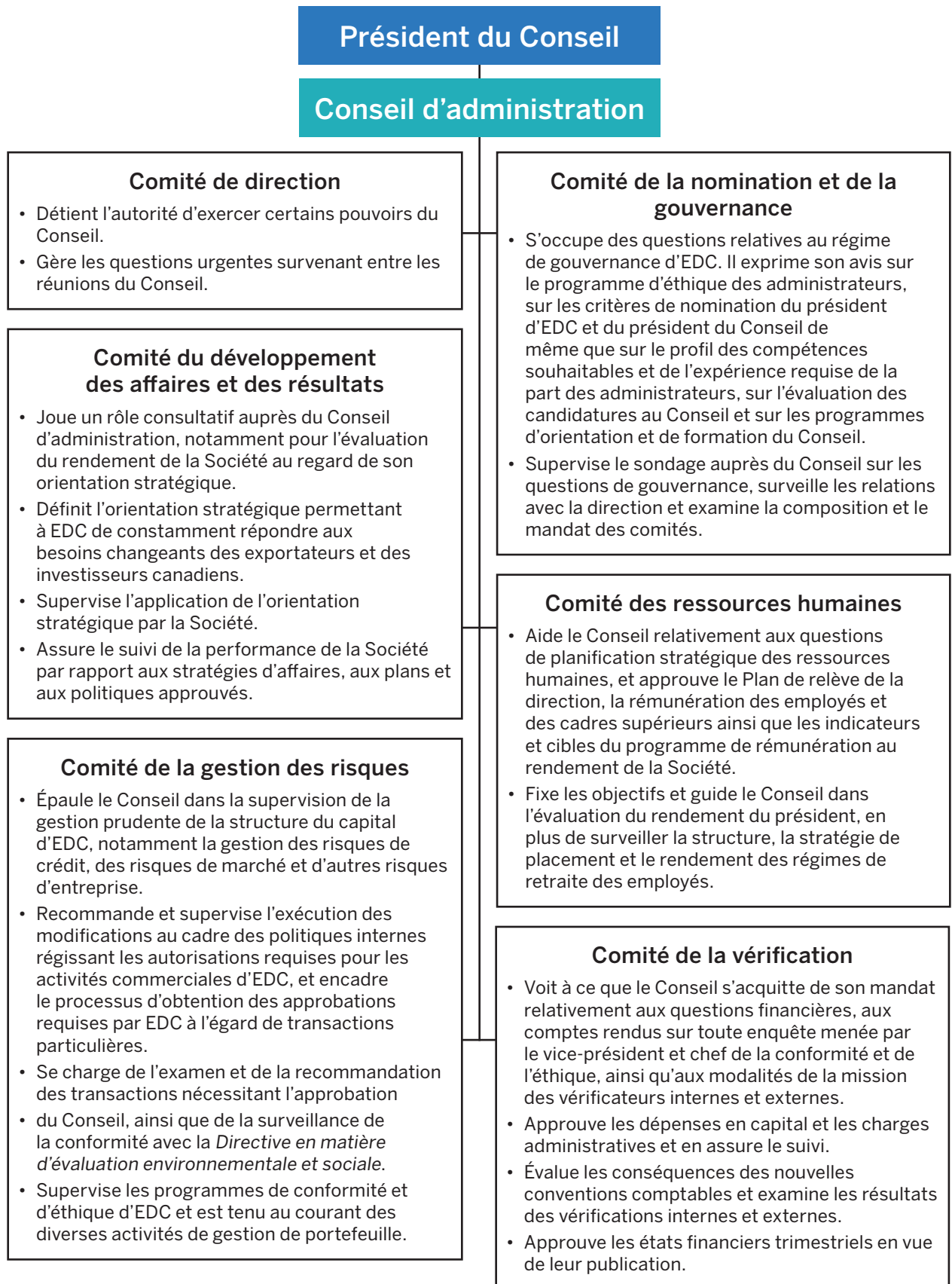
L'honorable Mary Ng, C.P., députée

APPENDICE II : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



APPENDICE III : RÉSULTATS PRÉVUS

RÉSULTATS À COURT TERME (DU 1^{ER} JANVIER 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2022)

Indicateur de rendement	Résultats réels de 2020*	Cible(s)			Stratégie relative aux données
		Plan de 2021	Prévisions de 2021**	Plan de 2022**	
Net Promoter Score	72,5	63,0 – 71,0	72,4	63,0 – 71,0	Notre Net Promoter Score correspond aux normes du secteur. Les sondages sont réalisés au moyen de sondages en ligne et par téléphone 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	12 211 (solutions financières)	12 000 – 14 000 (solutions financières)	13 500 (solutions financières)	13 000 – 15 000 (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. Ce qui nous permet d'enrichir notre base de connaissances et de la cibler comme cliente potentielle de nos produits financiers.
	24 305	26 000 – 30 000	28 000	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.
Ratio de productivité (%)	33,6 %	43 – 47 %	35,0 %	41,0 – 45,0 %	Le ratio de productivité désigne le pourcentage que représentent les charges administratives d'EDC par rapport aux bénéfices nets. Ce ratio est calculé et divulgué chaque année.
Activités totales facilitées (M\$)	102 348	111 060	107 540	106 110	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 facilitées sur les marchés émergents (M\$)	23 707	5 – 15 %	21 000	+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\$)	4 547	s. o.	5 000	+15 – 25 %	<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"> des activités de protection de l'environnement destinées à prévenir, réduire ou éliminer la pollution ou toute autre dégradation de l'environnement; des activités de gestion de ressources qui permettent d'utiliser plus efficacement les ressources naturelles, et donc de prévenir leur épuisement; l'utilisation de biens qui ont été adaptés pour être nettement moins voraces en énergie ou en ressources que la norme de l'industrie. 	
Cible d'intensité carbonique (M\$)	19 000	s. o.	14 500	11 000 – 12 000	Cet indicateur est fondé sur les expositions à forte intensité de carbone de notre portefeuille de prêts. Ces secteurs à forte intensité de carbone englobent les secteurs de la fabrication du ciment, de la production d'énergie thermique, de la fonte et du traitement des métaux, du raffinage de produits pétrochimiques et de la fabrication de produits chimiques, des activités pétrogazières en amont et du transport aérien.	
Commerce inclusif						
Femmes en commerce						
Clients uniques servis (cumul)*	1 052		1 800	2 200 – 2 300	<p>Pour le volet du commerce inclusif, l'indicateur cible deux groupes de première importance : 1) les femmes en commerce; et 2) les exportateurs autochtones. Cet indicateur s'apparente à ceux des activités facilitées et du nombre de clients servis ci dessus, sauf pour ce qui est de la période. Plutôt que d'être établis sur une période de 12 mois, cet indicateur repose sur des résultats cumulatifs depuis le lancement du programme. Pour les femmes en commerce, l'indicateur s'établit en fonction du nombre de clients uniques servis et du nombre cumulatif d'activités facilitées sur une période pluriannuelle depuis 2018. Pour les exportateurs autochtones, le calcul est le même, mais il est fondé sur une période pluriannuelle commençant en 2020.</p>	
Activités facilitées (M\$) (cumul)*	2 834		4 300	5 500 – 5 800		
Exportateurs autochtones						
Clients uniques servis (cumul)*	75		175	250 – 300		
Activités facilitées (M\$) (cumul)*	119		320	530 – 550		
		s. o.				

* Les résultats réels d'une année donnée sont calculés en fonction des activités réalisées pendant l'exercice s'étendant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les résultats finaux sont comptabilisés au premier trimestre de l'année suivante. Les résultats réels sont comptabilisés et suivis toute l'année au moyen de divers outils de production de rapports.

** Les prévisions pour l'année suivante sont établies au début de l'année courante, et sont finalisées au début du quatrième trimestre.

NET PROMOTER SCORE

Selon nos prévisions, nous terminerons l'année 2021 avec un Net Promoter Score (NPS) de 72,4, un résultat au-dessus de la fourchette fixée dans le Plan d'entreprise 2021. Nous conservons un excellent score par rapport aux autres organisations, et nous nous classons dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord américaines de services interentreprises.

Pour 2022, nous prévoyons que notre NPS restera au même niveau, soit entre 63,0 et 71,0. Cette fourchette représente un niveau respectable, même si des changements à notre modèle de service ont été pris en compte.

La portion inférieure de cette fourchette tient compte d'une volatilité économique attendue post pandémie et du retrait progressif des certaines des mesures de soutien en temps de pandémie. Quant à la portion supérieure, sa réalisation repose sur une amélioration de la conjoncture économique et au maintien du niveau de satisfaction des clients habituel au moyen de la bonification de notre offre en ligne pour répondre aux besoins des clients et leur offrir une meilleure expérience.

NOMBRE DE CLIENTS SERVIS

Nous prévoyons avoir servi 28 000 clients à la fin de l'exercice, nombre qui s'insère dans la fourchette de 26 000 à 30 000 du Plan d'entreprise 2021. Cette croissance annuelle s'explique par une combinaison de facteurs comme l'environnement commercial incertain, les risques perçus par les exportateurs canadiens, la prolongation du Programme de crédit aux entreprises (PCE) du gouvernement, allant du 30 juin au 31 décembre 2021, et le mandat élargi d'EDC visant à soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) au pays.

Pour 2022, nous nous attendons à ce que ce chiffre demeure dans la fourchette des 26 000 à 30 000 clients; la fourchette des clients des solutions financières servis augmentant pour s'établir entre 13 000 et 15 000 clients. La croissance du nombre de clients des solutions financières servis s'explique par la stratégie d'entreprise visant à soutenir les PME, et plus particulièrement les moyennes entreprises, que nous estimons être la plus grande source de potentiel de croissance commerciale.

RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Nous prévoyons que notre ratio de productivité (RP) atteindra 35,0 % d'ici la fin de 2021, ce qui est inférieur à la fourchette de 43 à 47 % du Plan d'entreprise décrite l'an dernier. Ce résultat meilleur que prévu s'explique surtout par la mise à jour des prévisions ayant trait aux gains réalisés sur les investissements découlant de l'excellent rendement de nos investissements en capitaux propres et en capital de risque, de la réduction des charges administratives et de la diminution des pertes prévues sur les ventes.

Pour 2022, nous prévoyons que le RP s'établira entre 41 et 45 %. Cette baisse par rapport à 2021 tient en grande partie à la diminution prévue des gains réalisés sur les investissements et les produits nets tirés des activités de financement et d'investissement.

ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES

Nous prévoyons finir l'exercice 2021 avec une valeur totale des activités facilitées de 107,5 milliards de dollars, soit une hausse par rapport à 2020, mais sous notre cible de 111,0 milliards de dollars, principalement en raison du fait que les volumes liés au soutien du PCE n'ont pas atteint les niveaux prévus. Cette baisse a été en partie compensée par une augmentation des activités facilitées au moyen de nos produits d'assurance crédit et de garanties, ce qui atteste de l'intérêt accru de se doter de stratégies d'atténuation des risques pour composer avec la présente conjoncture économique.

Pour 2022, nous prévoyons que cette valeur se chiffrera à 106,1 milliards de dollars en raison de l'accent accru mis sur les moyennes entreprises et l'approfondissement de nos relations avec les clients de grande taille existants.

ACTIVITÉS FACILITÉES SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Nous estimons que les activités facilitées sur les marchés émergents (AFME) se chiffreront à 21,0 milliards de dollars d'ici la fin de 2021. Il s'agit d'une baisse par rapport à l'estimation énoncée dans le Plan d'entreprise 2021, en raison notamment d'une faible demande de la part de nos partenaires bancaires pour des assurances, lesquelles les aident à soutenir les activités commerciales de leurs clients. Nous avons également constaté une baisse de la demande dans certains marchés émergents en raison d'une hausse des niveaux de risque et d'une pression accrue sur la tarification du financement du commerce.

Nous prévoyons que les AFME augmenteront de 5 à 15 % en 2022. Cette croissance sera propulsée par des facteurs comme la reprise économique à l'échelle mondiale et le fait qu'EDC se concentre sur ses activités de prêt à l'international.

ACTIVITÉS FACILITÉES DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES PROPRES

Les activités facilitées dans le secteur des technologies propres constituent un nouvel indicateur compris dans la rubrique 3.5 du présent rapport, qui favorise l'atteinte de nos objectifs stratégiques en matière de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Cet indicateur devrait atteindre 5 milliards de dollars d'ici la fin de 2021.

En 2022, la croissance sera favorisée par un accroissement de notre clientèle actuelle pour les technologies propres et l'optimisation des relations avec les investisseurs financiers canadiens afin de créer des occasions de prêt, de financement de projets et de garantie. Une plus grande croissance pourrait être réalisée au moyen d'initiatives de financement durable.

CIBLE D'INTENSITÉ CARBONIQUE

La cible d'intensité carbonique est un nouvel indicateur adopté en 2021 et compris dans la rubrique 3.5 du présent rapport. Nous avons établi en 2020 notre Politique sur les changements climatiques dans le but de mettre en application des recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) et de fixer des cibles. Nous avons atteint bien plus tôt que prévu notre cible pour 2023 visant à réduire notre exposition aux prêts dans les secteurs à forte intensité de carbone. En 2021, nous avons poursuivi sur notre lancée et mobilisé nos efforts pour lutter contre le changement climatique grâce à de nouvelles cibles. À la fin de 2021, nous devrions avoir réduit notre exposition aux secteurs à forte intensité de carbone de 4,5 milliards de dollars par rapport à 2020, bien avant notre cible pour 2023.

Pour 2022, 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 11,0 à 12,0 milliards de dollars alors que nous nous dirigeons vers la composition du portefeuille de l'avenir.

COMMERCE INCLUSIF

Le commerce inclusif est un nouvel ajout à la rubrique 3.5 qui appuie notre Stratégie 2030 visant à avoir une influence sur ce qui compte vraiment pour les Canadiens et sur la compétitivité commerciale du Canada, comme faire augmenter le nombre d'entreprises exportatrices inclusives et issues de la diversité. Nos stratégies adaptées à ces groupes d'exportateurs ont pour but d'uniformiser les règles du jeu et d'améliorer l'accès aux services d'EDC, ainsi que leur convenance, pour que toutes les entreprises puissent réaliser leur plein potentiel. Bien que nous ayons au départ mis nos efforts sur les femmes en commerce, nous avons élargi notre portée pour y inclure les entreprises autochtones. Nous prévoyons une croissance de l'aide que nous apportons aux clients servis et aux activités facilitées pour 2021 par rapport à l'année précédente.

Nous nous attendons à ce que cette croissance se poursuive en 2022, car nous cherchons à bâtir de nouveaux partenariats et à mettre en œuvre de nouvelles initiatives en misant sur ces partenaires afin d'améliorer la visibilité des entreprises issues de la diversité et leur notoriété.

OBJECTIFS À MOYEN ET À LONG TERMES (DU 1^{ER} JANVIER 2023 AU 31 DÉCEMBRE 2026)

EDC offre des solutions commerciales pour stimuler la compétitivité des entreprises canadiennes sur la scène internationale – créant ainsi une économie plus forte, plus équitable et plus durable et bâtissant un meilleur avenir pour tous les Canadiens au cours de la prochaine décennie. L'élaboration de la stratégie à long terme d'EDC a été l'occasion pour l'organisation de réfléchir aux indicateurs de succès à moyen et à long terme pour l'organisation. Grâce à cette analyse, l'organisation s'est repositionnée sur trois paliers d'indicateurs d'impact afin d'aligner ses objectifs à court terme sur la réussite à long terme des entreprises canadiennes et, tout compte fait, de contribuer à la prospérité des Canadiens.

3 paliers de succès

1

Résultats commerciaux canadiens

2

Réussite des clients d'EDC

3

Activités d'EDC

Chaque palier est assorti d'un ensemble d'objectifs qui soutiendront le repositionnement de l'organisation sur son objectif et l'impact qu'elle aspire à avoir pour le Canada. EDC s'attend à ce que ces objectifs demeurent cohérents tout au long de la Stratégie 2030, mais les indicateurs seront affinés à mesure que l'organisation évoluera dans son approche pour soutenir la croissance des exportateurs canadiens.

RETOMBÉES SUR LES RÉSULTATS COMMERCIAUX CANADIENS

La croissance des exportations du Canada sera tributaire de nombreux facteurs qui échappent à l'intervention d'EDC, mais elle demeure un ensemble important d'indicateurs qu'EDC doit surveiller afin de déterminer où elle peut améliorer son impact. L'organisation s'est alignée sur des objectifs clés pour décrire l'impact qu'elle s'engage à avoir sur l'amélioration des résultats commerciaux canadiens. Les objectifs comprennent les suivants :

- soutenir la croissance des résultats commerciaux canadiens
- aider le Canada à regagner sa part de marché dans le commerce international
- soutenir la création d'emplois, de richesses et d'occasions pour les Canadiens
- soutenir les entreprises canadiennes dans leur démarche ESG et de réduction des émissions de carbone
- soutenir la diversification des exportations entre les marchés et les secteurs

Chaque objectif est assorti d'un ensemble d'indicateurs reflétant à la fois les résultats du Canada et les indicateurs commerciaux d'EDC. Ces indicateurs feront l'objet d'un rapport annuel à la fin de chaque année civile.

RÉUSSITE DES CLIENTS D'EDC

Au cours de la période de planification, EDC continuera d'améliorer la façon dont elle mesure la réussite de ses clients. Au début du déploiement de la stratégie 2030, l'organisation a investi dans la mise sur pied d'équipes chargées de connaître les besoins des entreprises canadiennes, en particulier dans le segment des moyennes entreprises. Grâce à une meilleure compréhension des principaux obstacles à la croissance du commerce international, EDC commencera à mieux définir comment elle mesurera la réussite de ses clients. Tout au long de la période de planification, EDC déterminera les justes mesures à prendre pour obtenir les résultats suivants :

- augmenter le chiffre d'affaires des entreprises canadiennes
- accroître la diversification commerciale des entreprises canadiennes
- favoriser la création de modèles d'affaires respectueux de l'environnement
- contribuer à la croissance d'un bassin d'exportateurs plus inclusif et diversifié

ACTIVITÉS D'EDC

Quatre indicateurs de rendement clés à moyen et à long termes font l'objet de prévisions, d'un suivi et de rapports par EDC :

Indicateur de rendement	Cible(s)				Stratégie relative aux données
	2023	2024	2025	2026	
Nombre de clients servis	15 000 (solutions financières)	16 500 (solutions financières)	18 000 (solutions financières)	18 000 (solutions financières)	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 2025. La stabilisation du nombre total de clients servis à partir de 2023 représente l'accent mis sur les clients des solutions financières tout en fidélisant et en servant une clientèle importante.
	28 000	28 000	28 000	28 000	
Ratio de productivité (%)	43,0 %	39,7 %	36,0 %	34,6 %	Les prévisions du ratio de productivité à moyen et à long termes dépendent de nos prévisions concernant les charges administratives et les bénéfices nets.
					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.
					Nous révisons nos prévisions relatives au ratio de productivité à moyen et à long termes chaque année.
Activités totales facilitées (M\$)	112 840	121 120	128 710	131 120	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.
Cible d'intensité carbonique (M\$)	13 500	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. Nous réviserons ces prévisions dans l'année qui suit en fonction de l'évolution de la prochaine itération des cibles d'intensité carbonique et des cibles fondées sur la science d'EDC.

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

Mairead Lavery, chef de la direction
Exportation et développement Canada

22 octobre 2021

APPENDICE IV : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière d'Exportation et développement Canada relevant du Conseil d'administration par l'entremise de la chef de la direction, j'ai examiné les projections financières du Plan d'entreprise 2022-2026 d'EDC. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements qui étaient disponibles au moment de la préparation du présent document et que j'ai jugés pertinents, à la date indiquée ci-dessous, conforme aux Normes internationales d'information financière. Ce contrôle préalable m'amène à conclure ce qui suit :

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 sensibilité de ces dernières à la modification des hypothèses clés 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 2022-2026 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 21 octobre 2021.

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



Ken Kember
Premier vice-président et chef de la direction financière
Exportation et développement Canada

Le 21 octobre 2021

APPENDICE V : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 3 : État résumé projeté du résultat global (2020-2026)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	1 828	1 542	1 456	1 428	1 537	1 748	1 929	2 067
Titres négociables	164	75	87	80	82	92	95	98
Placements	14	8	9	2	2	2	2	2
Total des produits du financement et des placements	2 006	1 625	1 552	1 510	1 621	1 842	2 026	2 167
Charges d'intérêts	760	366	342	347	483	703	809	914
Charges de financement	26	16	19	12	12	13	13	11
Produits du financement et des placements, montant net	1 220	1 243	1 189	1 151	1 126	1 126	1 204	1 242
Commissions de garantie de prêt	55	173	101	109	109	118	130	137
Primes d'assurance et commissions de garantie	265	255	287	270	276	287	301	309
Cession en réassurance	(35)	(32)	(31)	(28)	(26)	(26)	(25)	(25)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	230	223	256	242	250	261	276	284
Autres (produits) ou charges	(195)	95	(742)	(21)	(60)	(89)	(122)	(164)
Charges administratives	543	693	648	661	665	633	624	632
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 157	851	1 640	862	880	961	1 108	1 195
Dotation (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2 080	600	(525)	(175)	(75)	25	225	225
Charges liées aux sinistres	416	300	100	175	200	200	175	175
Bénéfice ou (perte) net	(1 339)	(49)	2 065	862	755	736	708	795
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(81)	39	234	33	35	37	38	40
Résultat global	(1 420)	(10)	2 299	895	790	773	746	835

COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2021 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2021

Nous prévoyons un bénéfice net de 2,1 milliards de dollars pour 2021, soit 2,1 milliards de plus que prévu dans le Plan d'entreprise 2021. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Nous prévoyons une reprise de corrections de valeur et de provisions pour pertes de crédit de 525 millions de dollars, ce qui contraste avec la dotation de 600 millions de dollars annoncée dans le Plan. Cette reprise reflète surtout l'amélioration des variables macroéconomiques ayant servi aux prévisions, car les perspectives économiques se sont améliorées plus rapidement que ce qui avait été prévu lors de la préparation du Plan d'entreprise 2021-2025. En outre, des dotations plus élevées au titre du PCE avaient été prévues. Or, le volume de transactions annoncé dans le Plan ne s'est pas concrétisé, et la qualité de crédit des prêts a été meilleure que prévu.
- Les autres produits ont augmenté de 837 millions de dollars par rapport au pronostic du Plan, principalement en raison de la volatilité de nos instruments financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net. L'augmentation comprendrait des profits latents de 281 millions de dollars et des profits réalisés de 260 millions grâce au rendement élevé de notre portefeuille de placements dans des fonds de capital-investissement et des fonds de capital-risque, ainsi que des profits latents de 344 millions sur les emprunts, le tout diminué de pertes latentes de 265 millions sur les titres négociables et les dérivés. Dans le Plan, nous sommes en mesure de présenter des profits réalisés prévisionnels sur les placements, mais nous ne pouvons le faire au sujet des profits ou pertes latents sur les placements et autres instruments financiers à cause de la volatilité de ces profits ou pertes latents et de la difficulté à les estimer.
- Les charges liées aux sinistres devraient diminuer de 200 millions de dollars, surtout en raison d'une réduction de la provision pour sinistres sur assurances et d'une diminution des indemnités prévues liées à la COVID-19.
- Ensemble, le montant net des produits du financement et des placements et les commissions de garantie de prêt ont diminué de 126 millions de dollars comparativement au Plan, surtout à cause d'une diminution des volumes engendrés par le PCE (qui n'ont pas atteint les niveaux annoncés dans le Plan) et de l'écart de change (du fait de l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain).
- Les charges administratives devraient régresser de 45 millions de dollars du fait d'une baisse du coût des services professionnels, en raison des retards subis par certains projets et d'un nombre moyen d'effectifs pour l'exercice plus faible que prévu dans le Plan.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2022 ET LES PRÉVISIONS POUR 2021

Le bénéfice net prévu pour 2022 est de 862 millions de dollars, soit 1,2 milliard de moins qu'en 2021.

- Les autres produits de 2022 devraient totaliser 21 millions de dollars, contre 742 millions pour 2021, du fait des profits réalisés et latents sur nos instruments financiers en 2021, comme nous l'avons mentionné déjà. Le niveau de profits réalisés sur les placements prévus pour 2021 ne devrait pas se reproduire en 2022. 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.
- La reprise de corrections de valeur et de provisions pour pertes de crédit devrait diminuer de 350 millions de dollars, car les perspectives économiques post-pandémie commenceront à se stabiliser.
- Les charges liées aux sinistres devraient grimper de 75 millions de dollars en 2022. Celles de 2021 rendent compte d'une reprise de provision attribuable à une révision des risques liés à la COVID-19 qui, en 2022, ne devrait pas être de même niveau.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 4 : État résumé projeté de la situation financière (2020-2026)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	172	111	239	239	239	239	239	239
Titres négociables	10 476	8 799	8 505	7 447	6 801	8 065	6 172	6 173
Instruments dérivés	2 121	1 731	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850	1 850
Prêts	54 620	53 873	49 067	48 348	48 811	51 868	53 900	57 206
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(2 626)	(1 709)	(1 807)	(1 440)	(1 191)	(1 035)	(1 080)	(1 139)
Placements	1 964	1 544	2 327	2 417	2 489	2 597	2 711	2 711
Placements dans FinDev Canada	300	300	300	300	300	400	500	600
Montants exigibles de FinDev Canada	1	2	1	2	3	4	6	8
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	150	119	119	78	72	69	63	60
Autres actifs	255	320	272	278	296	301	300	302
Actifs au titre des prestations de retraite	45	27	258	299	344	392	445	488
Immobilisations corporelles	40	37	44	43	38	30	22	15
Immobilisations incorporelles	84	73	65	50	36	28	20	11
Actifs au titre de droits d'utilisation	122	113	125	115	105	95	85	75
Total des actifs	67 724	65 340	61 365	60 026	60 193	64 903	65 233	68 599
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	176	143	101	95	95	95	95	95
Emprunts	45 020	46 305	44 791	45 106	45 551	50 718	51 378	54 719
Instruments dérivés	1 623	2 018	894	894	894	894	894	894
Obligations locatives	151	144	157	150	142	135	128	121
Obligations au titre des prestations de retraite	262	235	241	249	259	269	279	289
Provision pour pertes sur engagements de prêts	50	90	30	30	30	30	30	30
Passifs au titre des primes et des sinistres	820	805	614	542	543	570	574	589
Garanties de prêts	300	309	196	227	232	246	258	251
Total des passifs	48 402	50 049	47 024	47 293	47 746	52 957	53 636	56 988
Capital social	12 300	12 300	12 300	9 797	8 721	7 447	6 352	5 531
Résultats non distribués	7 022	2 991	2 041	2 936	3 726	4 499	5 245	6 080
Total des capitaux propres	19 322	15 291	14 341	12 733	12 447	11 946	11 597	11 611
Total des passifs et des capitaux propres	67 724	65 340	61 365	60 026	60 193	64 903	65 233	68 599

COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2021 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2021

Nous nous attendons à ce que les prêts baissent de 4,8 milliards de dollars par rapport au total indiqué dans le Plan à cause des fluctuations du change, des remboursements plus élevés que prévu sur les facilités de crédit et d'une réduction des activités de financement facilitées, comme il a été mentionné déjà.

Les placements devraient dépasser de 783 millions de dollars leur total annoncé dans le Plan, surtout en raison des nouveaux placements dans des fonds de capital-investissement.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2022 ET LES PRÉVISIONS POUR 2021

Les prêts et les emprunts devraient préserver leurs niveaux de 2021.

2023 À 2026

Le poste des prêts devrait croître de 2023 à 2026 sous l'effet de la relance économique et des volumes d'affaires nouvellement attendus en conséquence de notre réorientation stratégique sur les exportateurs de taille moyenne. Nos emprunts augmenteront par le fait même puisque nos besoins à cet égard dépendent en grande partie de notre portefeuille de prêts.

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

La proportion des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification, le ratio devant atteindre 4,8 en 2026. Depuis 2011, nous avons versé 14,0 milliards de dollars en dividendes, y compris un dividende exceptionnel de 6,7 milliards relativement au PCE. Dans cette même période, nous avons reçu des capitaux de 11,0 milliards de dollars. Nous prévoyons d'effectuer un remboursement de capital de 6,8 milliards de dollars au cours de la période de planification, dont 2,7 milliards au titre du PCE.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 5 : État résumé projeté des variations des capitaux propres (2020-2026)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Capital social	12 300	12 300	12 300	9 797	8 721	7 447	6 352	5 531
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 442	5 543	7 022	2 041	2 936	3 726	4 499	5 245
Bénéfice ou (perte) net	(1 339)	(49)	2 065	862	755	736	708	795
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(81)	39	234	33	35	37	38	40
Dividende payé	-	(2 542)	(7 280)	-	-	-	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	7 022	2 991	2 041	2 936	3 726	4 499	5 245	6 080
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	19 322	15 291	14 341	12 733	12 447	11 946	11 597	11 611
Rendement des capitaux propres	-9,2 %	-0,3 %	13,9 %	6,4 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,9 %

Les capitaux propres ont diminué en 2021 en raison d'un dividende de 580 millions de dollars déclaré et versé selon notre politique actuelle en matière de dividende et d'un dividende exceptionnel de 6,7 milliards établi en fonction de l'excédent de capital au titre du PCE et d'un ratio cible du PIEAFP.

Le total des capitaux propres diminuera au cours de la période de planification à mesure que l'excédent de capital sera remboursé sous forme de rachats d'actions, jusqu'à ce que le capital social retrouve son niveau de 2019.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 6 : Tableau résumé projeté des flux de trésorerie (2020-2026)

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice ou (perte) net	(1 339)	(49)	2 065	862	755	736	708	795
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotation (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2 080	600	(525)	(175)	(75)	25	225	225
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	279	(17)	(144)	(37)	7	28	6	15
Dotation aux amortissements	39	38	36	36	37	34	34	34
(Profits) ou pertes réalisés	(128)	95	(257)	(21)	(60)	(89)	(122)	(164)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des créances au titre des intérêts sur les prêts	(233)	121	(43)	91	55	49	(4)	(6)
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des titres négociables	(98)	-	101	-	-	-	-	-
Variation des obligations au titre des intérêts et de la juste valeur des emprunts	361	-	(218)	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(264)	-	(48)	-	-	-	-	-
Autres	22	(689)	(272)	(91)	(55)	(45)	(41)	(32)
Déboursements sur les prêts	(25 258)	(28 254)	(19 002)	(21 540)	(22 804)	(24 519)	(25 437)	(25 831)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	21 963	29 245	22 509	22 326	22 298	21 386	23 339	22 443
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	(2 576)	1 090	4 202	1 451	158	(2 395)	(1 292)	(2 521)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(367)	(244)	(290)	(368)	(415)	(477)	(505)	(490)
Encaissements sur les placements	188	232	441	330	411	466	521	662
Déboursements pour les placements dans FinDev Canada	(100)	-	-	-	-	(100)	(100)	(100)
Achats de titres négociables	(8 354)	(13 411)	(7 163)	(10 965)	(9 917)	(10 355)	(8 967)	(8 027)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	10 249	16 305	8 812	11 714	10 377	9 460	10 311	8 027
Achats d'immobilisations corporelles	(6)	-	7	7	6	6	6	6
Achats d'immobilisations incorporelles	(2)	-	1	3	2	2	2	2
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	1 608	2 882	1 808	721	464	(998)	1 268	80
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	11 922	9 755	10 249	15 835	14 095	15 373	18 694	18 356
Remboursement d'emprunts à long terme	(13 606)	(10 944)	(10 837)	(13 936)	(14 471)	(10 914)	(17 194)	(15 314)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	30 321	48 781	43 422	60 985	63 380	60 481	62 119	60 103
Remboursement d'emprunts à court terme	(36 858)	(50 103)	(41 453)	(62 685)	(62 623)	(59 851)	(63 002)	(59 851)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(200)	-	(32)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	88	-	21	-	-	-	-	-
Montants empruntés par FinDev Canada	-	(183)	(137)	(176)	(113)	(58)	(45)	(32)
Émission d'actions sur le capital social	10 967	-	-	-	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social	-	-	-	(2 503)	(1 076)	(1 274)	(1 095)	(821)
Dividende payé	-	(2 542)	(7 280)	-	-	-	-	-
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	2 634	(5 236)	(6 047)	(2 480)	(808)	3 757	(523)	2 441
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(62)	-	(50)	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 604	(1 264)	(87)	(308)	(186)	364	(547)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 175	2 482	2 779	2 692	2 384	2 198	2 562	2 015
À la clôture de l'exercice	2 779	1 218	2 692	2 384	2 198	2 562	2 015	2 015
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	172	111	239	239	239	239	239	239
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	2 607	1 107	2 453	2 145	1 959	2 323	1 776	1 776
	2 779	1 218	2 692	2 384	2 198	2 562	2 015	2 015

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 concernent tout particulièrement EDC.

IFRS 17, Contrats d'assurance – En mai 2017, l'IASB a publié IFRS 17, qui contient des dispositions relatives à la comptabilisation, à l'évaluation et à la présentation des contrats d'assurance, ainsi qu'aux informations à fournir à leur sujet. Aux termes de la norme, les entités doivent évaluer les passifs au titre des contrats selon les flux de trésorerie d'exécution actuels et les produits à comptabiliser en utilisant au moins une des trois méthodes proposées. Nous comptons 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. En juin 2020, l'IASB a modifié IFRS 17 pour atténuer les préoccupations et les difficultés d'application dont les parties prenantes ont fait part. Pour EDC, les principales conséquences de cette modification se traduisent par le report de l'entrée en vigueur de la norme, qui s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023, soit deux ans plus tard que prévu. Cette norme concerne directement EDC et aura une incidence sur ses états financiers consolidés et les informations y afférentes. Il est toutefois encore trop tôt pour évaluer raisonnablement cette incidence. Nous ne pensons pas que les autres modifications aient un effet important sur les méthodes que nous adopterons.

Réforme des taux d'intérêt de référence, phase 2 – En août 2020, l'IASB a publié l'exposé-sondage *Réforme des taux d'intérêt de référence, phase 2*, qui modifie IFRS 9, *Instruments financiers*, IAS 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*, IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir*, IFRS 4, *Contrats d'assurance*, et IFRS 16, *Contrats de location*. Ces modifications s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021, l'application anticipée étant permise. 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. Les modifications concernent directement EDC et auront une incidence sur les soldes respectifs des prêts, des emprunts et des instruments dérivés inscrits dans nos états financiers consolidés, ainsi que sur les informations à fournir à leur sujet. Il est toutefois encore trop tôt pour évaluer raisonnablement cette incidence. Pour l'instant, notre groupe de travail sur le projet se concentre sur les activités essentielles, notamment l'évaluation des répercussions de la réforme sur nos systèmes et procédés actuels et des conséquences de l'utilisation du nouveau taux de référence approprié dans nos ententes de prêt et d'emprunt reconverties.

Allègements de loyer liés à la COVID-19 – En mai 2020, l'IASB a publié le document *Allègements de loyer liés à la COVID-19 (modification d'IFRS 16)* qui représente une mesure de simplification au moment d'apprécier si un allègement de loyer lié à la COVID-19 constitue ou non une modification de contrat de location. La modification s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juin 2020 et n'a eu aucune incidence sur les états financiers consolidés.

GESTION DES RISQUES

Pour un examen approfondi de nos pratiques de gestion des risques, veuillez consulter les pages 109 à 117 de notre Rapport annuel 2020.

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, qui vise aussi les grandes institutions financières. Toutefois, notre capital peut subir des contretemps, 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 fait un remboursement de capital quand elle dispose d'un excédent de capital.

Tableau 7 : Situation projetée du compte de capital (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Risque de crédit	4 829	7 383	5 647	5 341	4 948	4 857	4 942	5 076
Risque de marché	1 135	1 107	1 080	1 124	1 168	1 226	1 272	1 319
Risque opérationnel	226	231	251	228	243	240	261	275
Risques totaux au titre du pilier I	6 190	8 721	6 978	6 693	6 359	6 323	6 475	6 670
Risque stratégique	524	872	553	542	551	578	600	622
Risque lié aux régimes de retraite	545	545	594	594	594	594	594	594
Risques totaux au titre du pilier II	1 069	1 417	1 147	1 136	1 145	1 172	1 194	1 216
Total du capital économique	7 259	10 138	8 125	7 829	7 504	7 495	7 669	7 886
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	300	300	300	300	300	200	100	-
Réserve de capital pour surmonter une période de crise	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de la demande de capital	7 559	10 438	8 425	8 129	7 804	7 695	7 769	7 886
Offre de capital	19 290	15 232	14 285	12 666	12 372	11 864	11 512	11 527
Excédent ou (déficit) de capital	11 731	4 794	5 860	4 537	4 568	4 169	3 743	3 641
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 11,0 milliards de dollars en capital, dont 5,0 milliards ont servi à aider le secteur du pétrole et du gaz naturel à affronter la pandémie de COVID-19. Le tableau 7 ci-dessus présente la situation du compte de capital d'EDC dans son ensemble, et les tableaux ci-après, les situations projetées relativement au secteur du pétrole et du gaz naturel et au PCE.

Tableau 8 : Capital – Pétrole et gaz naturel (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Demande de capital	951	3 016	1 455	1 275	853	548	474	454
Offre de capital	5 006	3 066	2 871	1 486	1 304	874	564	489
Excédent ou (déficit) de capital	4 055	50	1 416	211	451	326	90	35

Tableau 9 : Capital – PCE (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Demande de capital	1	391	6	-	-	-	-	-
Offre de capital	4 284	3 059	264	-	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	4 283	2 668	258	-	-	-	-	-

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

Tableau 10 : Répartition de la demande de capital liée au risque de crédit par régions

Région	2018 Réel	2019 Réel	2020 Réel
Afrique et Moyen-Orient	24,5 %	22,7 %	18,1 %
Asie et Pacifique	23,2 %	18,3 %	13,8 %
Europe et Communauté des États indépendants	19,4 %	19,0 %	23,9 %
Amérique du Nord	24,4 %	27,7 %	37,6 %
Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles	8,5 %	12,3 %	6,6 %

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

Secteur industriel	2018 Réel	2019 Réel	2020 Réel
Aéronautique	9,2 %	11,5 %	25,3 %
Produits agroalimentaires	1,3 %	4,1 %	4,3 %
Automobile	2,3 %	3,7 %	4,2 %
Construction	2,8 %	1,2 %	1,1 %
Environnement	0,7 %	0,2 %	0,3 %
Services financiers et d'assurance	4,4 %	4,4 %	2,5 %
Foresterie	3,6 %	3,7 %	1,7 %
Technologies du savoir	1,5 %	1,0 %	1,2 %
Industrie légère	6,9 %	4,0 %	5,5 %
Exploitation minière	11,7 %	16,5 %	9,2 %
Pétrole et gaz naturel	34,4 %	24,1 %	19,0 %
Prêts souverains	1,5 %	1,7 %	3,3 %
Transport de surface	3,5 %	5,1 %	7,8 %
Télécommunications et médias	6,6 %	9,0 %	3,3 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,3 %	0,4 %	0,3 %
Services publics, énergie de remplacement et énergie renouvelable	9,3 %	9,4 %	11,0 %

La répartition du capital indiquée dans les tableaux 10 et 11 dépend des volumes d'activités et des caractéristiques de risque associés à chaque élément, de même que des activités de transfert de risques réalisées par EDC. Elle n'est donc pas directement représentative de l'encours des prêts par pays et par secteurs industriels.

DIVIDENDE ADMISSIBLE ET REMBOURSEMENT DE CAPITAL SOCIAL

Normalement, lorsque nous générons un excédent de capital, ce dernier est distribué à l'actionnaire sous forme de dividende sur une certaine période, laquelle devrait correspondre à la période de prévisions. Selon notre Politique sur la gestion du capital et les dividendes, le montant du dividende serait normalement fondé sur 20 % du surplus de capital disponible; cependant, l'actionnaire et EDC conservent tous deux le droit de demander qu'un dividende soit versé selon une méthodologie différente ou qu'aucun dividende ne soit versé. De fait, EDC n'a pas versé de dividende à son actionnaire en 2020 pour mieux se consacrer à soutenir les entreprises canadiennes au moyen du PCE. 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 au titre du PCE et d'un ratio cible du PIEAFP.

Pour la période de planification, nous demandons à ce que tout excédent de capital relatif au PCE et aux activités de base d'EDC soit remboursé au moyen d'un rachat d'actions. Les tableaux qui suivent indiquent les remboursements de capital social prévus.

Tableau 12 : Total des dividendes et des remboursements de capital social (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Total de la demande de capital	7 559	10 438	8 425	8 129	7 804	7 695	7 769	7 886
Offre de capital	19 290	15 232	14 285	12 666	12 372	11 864	11 512	11 527
Excédent ou (déficit) de capital	11 731	4 794	5 860	4 537	4 568	4 169	3 743	3 641
Dividende calculé	7 280	999	-	-	-	-	-	-
Remboursement de capital social calculé	-	-	2 503	1 076	1 274	1 095	821	756

Tableau 13 : Dividendes et remboursements de capital social – secteur du pétrole et du gaz naturel (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Total de la demande de capital	951	3 016	1 455	1 275	853	548	474	454
Offre de capital	5 006	3 066	2 871	1 486	1 304	874	564	489
Excédent ou (déficit) de capital	4 055	50	1 416	211	451	326	90	35
Dividende calculé	2 150	50	-	-	-	-	-	-
Remboursement de capital social calculé	-	-	1 416	211	451	326	90	35

Tableau 14 : Dividendes et remboursements de capital social – PCE (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Total de la demande de capital	1	391	6	-	-	-	-	-
Offre de capital	4 284	3 059	264	-	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	4 283	2 668	258	-	-	-	-	-
Dividende calculé	4 050	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement de capital social calculé*	-	-	250	-	-	-	-	-

* Le remboursement est plafonné de sorte que le total des dividendes et des remboursements de capital ne dépasse pas le capital initial injecté au titre du PCE. Tout excédent de capital ultérieur lié au PCE sera considéré comme faisant partie des activités de base d'EDC.

Nous devons emprunter pour pouvoir payer des dividendes ou effectuer un remboursement de 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 sur ses passifs éventuels, actuellement de 90 milliards de dollars (« limite des passifs éventuels »);
- une limite sur ses emprunts (« limite des emprunts »), comme il est précisé à la page 75.

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 (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Limite du passif éventuel	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Assurance crédit	14 144	14 531	14 686	14 231	15 131	16 228	17 450	17 748
Assurance d'institution financière	2 897	1 937	2 383	2 453	2 453	2 453	2 453	2 453
Garanties pour le commerce international	11 295	10 006	11 297	11 112	11 042	11 182	11 579	11 877
Assurance risques politiques	651	519	550	463	423	377	288	288
Garanties de prêts	4 173	8 468	4 211	5 060	5 468	6 115	6 705	6 837
Position par rapport à la limite	33 160	35 461	33 127	33 319	34 517	36 355	38 475	39 203
Pourcentage utilisé	37 %	39 %	37 %	37 %	38 %	40 %	43 %	44 %
Limite des emprunts	146 342	267 015	289 350	214 275	189 990	185 580	177 960	172 680
Position par rapport à la limite	45 020	46 305	44 791	45 106	45 551	50 718	51 378	54 719
Pourcentage utilisé	31 %	17 %	15 %	21 %	24 %	27 %	29 %	32 %

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

CHARGES ADMINISTRATIVES ET RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Tableau 16 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Salaires et avantages	273	317	305	325	320	318	318	324
Coûts des systèmes	53	55	52	55	57	58	60	62
Services professionnels	42	113	104	102	112	89	81	82
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	58	62	62	49	47	44	41	39
Dotation aux amortissements	31	28	26	25	24	19	19	19
Marketing et communications	24	32	26	27	27	27	27	27
Occupation	27	31	28	29	29	30	30	31
Services d'information	21	25	22	23	23	23	23	23
Voyages, accueil et conférences	2	5	4	4	4	4	4	4
Autres	12	25	19	22	22	21	21	21
Total des charges administratives	543	693	648	661	665	633	624	632
Ratio de productivité	33,6 %	44,9 %	35,0 %	43,4 %	43,0 %	39,7 %	36,0 %	34,6 %

Nous ciblons des charges administratives de 661 millions de dollars pour 2022, tandis que la prévision actuelle pour 2021 s'élève à 648 millions de dollars. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2022 sont les suivants :

- Comme il avait été mentionné dans le Plan d'entreprise 2021-2025, notre but principal d'aider les exportateurs de taille moyenne à croître et à étendre leur succès international. De plus, nous avons créé et appliquons un nouveau modèle opérationnel numérique pour les petits ou micro-exportateurs afin d'accroître notre présence et notre efficacité, de mieux comprendre et combler les besoins de ces entreprises et d'ainsi favoriser de meilleurs résultats commerciaux pour le Canada. Pour atteindre ces objectifs, nous devons investir dans plusieurs domaines, notamment dans l'amélioration de nos capacités numériques.
- 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 nos ressources humaines et nos procédés.

Nous demeurons fidèles à notre engagement d'assurer une viabilité financière à long terme grâce à la gestion de notre ratio de productivité (RP), qui mesure les charges administratives en pourcentage de nos produits des activités ordinaires nets. En 2021, notre RP devrait être inférieur à la prévision du Plan d'entreprise en raison surtout des profits réalisés sur notre portefeuille de placements qui n'avaient pas été prévus lors de la préparation du Plan. Bien qu'une prévision des gains réalisés sur les placements soit incluse dans le Plan, compte tenu de la nature de notre portefeuille de placements en capital-investissement et d'investissements de capital-risque, il est difficile de faire des prévisions. Un solide rendement de ce portefeuille jusqu'à ce jour en 2021 a mené à un recul considérable du RP. Ce dernier devrait continuer de reculer en raison de la réduction des charges administratives prévisionnelles, comme susmentionné, ainsi qu'en raison du recul des pertes anticipées sur les ventes de prêts entreprises pour diverses raisons, dont l'atténuation des risques.

En 2022, notre RP devrait augmenter pour passer à 43,4 %, surtout à cause de niveaux plus normaux des profits réalisés sur les placements et du montant net des produits du financements et des placements. Comme mentionné ci-haut, bien qu'une prévision des gains réalisés sur les placements soit incluse dans le Plan, nous ne nous attendons pas à ce que les gains réalisés en 2021 le soient de nouveau en 2022. Nous prévoyons que le RP déclinera progressivement tout au long de la période visée par le Plan d'entreprise, passant de 43,4 % pour se rapprocher de 35,0 %, puisque nous prévoyons une augmentation de notre chiffre d'affaires.

Les tableaux suivants dressent le portrait des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences de 2018 à 2026. 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 (2018-2026)

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2018 Réel	2019 Réel	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Voyages*	9 025	9 053	1 372	3 565	3 067	3 421	3 411	3 400	3 400	3 400
Accueil	1 077	1 480	181	1 228	762	574	574	573	573	573
Conférences	769	840	81	150	76	150	150	150	150	150
Total	10 871	11 373	1 634	4 943	3 905	4 145	4 135	4 123	4 123	4 123

* Les dépenses réelles de 2018 et 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 (2018-2026)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018 Réel	2019 Réel	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	10,9	11,4	1,6	4,9	3,9	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Total des charges administratives	489	528	543	693	648	661	665	633	624	632
Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences en pourcentage du total des charges administratives	2,2 %	2,2 %	0,3 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %	0,6 %

BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 19 : Dépenses d'investissement projetées (2020-2026)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Installations	4,4	1,7	2,4	1,0	2,5	2,5	2,5	2,5
Technologies de l'information	3,6	10,5	9,1	8,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Total des dépenses d'investissement	8,0	12,2	11,5	9,8	8,3	8,3	8,3	8,3

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.

En 2022, les dépenses d'investissement en installations devraient diminuer, car les améliorations locatives seront mineures et porteront sur des déménagements de bureau et la mise à niveau des systèmes de sécurité de l'immeuble.

Vu le montant des dépenses d'investissement de la période de planification et le peu de risques qu'elles comportent, 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) ou à investir dans de telles entités. Ces opérations ont pour but de fournir un appui financier à la vente ou à la location de biens, à la prestation de services ou à une combinaison de ces formes d'appui.

Pour 2021 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Nous conservons le contrôle de la filiale afin de pouvoir y recourir pour de futures initiatives, s'il y a lieu.

FINDEV CANADA

En mai 2017, en vue de créer une institution canadienne de financement du développement, le gouvernement canadien a élargi notre mandat et notre champ d'activité afin de nous permettre d'offrir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement d'une manière qui reflète les priorités du pays en matière de développement international. Ce nouveau mandat est distinct, et non subordonné à notre mandat de commerce existant. Le 14 septembre 2017, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) a été constitué en filiale; 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 résumé projeté du résultat global (2020-2026)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Produits du financement et des placements :								
Prêts	1 830	1 549	1 465	1 446	1 560	1 778	1 965	2 108
Titres négociables	165	75	87	80	82	92	95	98
Placements	14	8	9	2	2	2	2	2
Total des produits du financement et des placements	2 009	1 632	1 561	1 528	1 644	1 872	2 062	2 208
Charges d'intérêts	760	366	342	348	486	709	816	922
Charges de financement	26	16	21	12	12	13	13	11
Produits du financement et des placements, montant net	1 223	1 250	1 198	1 168	1 146	1 150	1 233	1 275
Commissions de garantie de prêt	55	173	101	109	109	118	130	137
Primes d'assurance et commissions de garantie	265	255	287	270	276	287	301	309
Cession en réassurance	(35)	(32)	(31)	(28)	(26)	(26)	(25)	(25)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	230	223	256	242	250	261	276	284
Autres (produits) ou charges	(195)	91	(737)	(23)	(61)	(90)	(123)	(165)
Charges administratives	556	713	663	682	687	656	648	657
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 147	842	1 629	860	879	963	1 114	1 204
Dotation (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2 083	608	(512)	(166)	(68)	34	234	233
Charges liées aux sinistres	416	300	100	175	200	200	175	175
Bénéfice ou (perte) net	(1 352)	(66)	2 041	851	747	729	705	796
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(81)	39	234	33	35	37	38	40
Résultat global	(1 433)	(27)	2 275	884	782	766	743	836

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 21 : État consolidé résumé projeté de la situation financière (2020-2026)

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	182	117	246	246	246	246	246	246
Titres négociables	10 563	8 799	8 517	7 457	6 810	8 073	6 179	6 179
Instruments dérivés	2 126	1 733	1 855	1 855	1 855	1 855	1 855	1 855
Prêts	54 721	54 166	49 371	48 795	49 325	52 491	54 612	57 985
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(2 630)	(1 723)	(1 820)	(1 458)	(1 213)	(1 063)	(1 113)	(1 176)
Placements	2 032	1 679	2 405	2 522	2 631	2 787	2 959	3 029
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	150	119	119	78	72	69	63	60
Autres actifs	260	141	138	(31)	(125)	(177)	(221)	(249)
Actifs au titre des prestations de retraite	45	27	258	299	344	392	445	488
Immobilisations corporelles	40	37	44	43	41	33	24	17
Immobilisations incorporelles	84	74	65	51	38	30	23	14
Actifs au titre de droits d'utilisation	123	114	126	116	106	96	86	75
Total des actifs	67 696	65 283	61 324	59 973	60 130	64 832	65 158	68 523
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	178	144	115	108	106	105	104	103
Emprunts	45 020	46 305	44 791	45 106	45 551	50 718	51 378	54 719
Instruments dérivés	1 623	2 018	894	894	894	894	894	894
Obligations locatives	153	145	158	151	143	136	129	121
Obligations au titre des prestations de retraite	262	235	241	249	259	269	279	289
Provision pour pertes sur engagements de prêts	50	90	30	30	30	30	30	30
Passifs au titre des primes et des sinistres	820	805	614	542	543	570	574	589
Garanties de prêts	300	309	196	227	232	246	258	251
Total des passifs	48 406	50 051	47 039	47 307	47 758	52 968	53 646	56 996
Capital social	12 300	12 300	12 300	9 797	8 721	7 447	6 352	5 531
Résultats non distribués	6 990	2 932	1 985	2 869	3 651	4 417	5 160	5 996
Total des capitaux propres	19 290	15 232	14 285	12 666	12 372	11 864	11 512	11 527
Total des passifs et des capitaux propres	67 696	65 283	61 324	59 973	60 130	64 832	65 158	68 523

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 22 : État consolidé résumé projeté des variations des capitaux propres (2020-2026)

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	12 300	12 300	12 300	9 797	8 721	7 447	6 352	5 531
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 423	5 501	6 990	1 985	2 869	3 651	4 417	5 160
Bénéfice ou (perte) net	(1 352)	(66)	2 041	851	747	729	705	796
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	(81)	39	234	33	35	37	38	40
Dividende payé	-	(2 542)	(7 280)	-	-	-	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	6 990	2 932	1 985	2 869	3 651	4 417	5 160	5 996
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	19 290	15 232	14 285	12 666	12 372	11 864	11 512	11 527
Rendement des capitaux propres	-9,3 %	-0,4 %	12,2 %	6,3 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,9 %

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 23 : Tableau consolidé résumé projeté des flux de trésorerie (2020-2026)

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice ou (perte) net	(1 352)	(66)	2 041	851	747	729	705	796
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotation (ou reprise) au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2 083	608	(512)	(166)	(68)	34	234	233
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	279	(17)	(144)	(37)	7	28	6	15
Dotation aux amortissements	39	38	36	36	37	34	34	35
(Profits) ou pertes réalisés	(128)	95	(257)	(21)	(60)	(89)	(122)	(164)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	(233)	122	(39)	91	55	49	(4)	(6)
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des titres négociables	(98)	-	101	-	-	-	-	-
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des emprunts	361	-	(218)	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(261)	-	(43)	-	-	-	-	-
Autres	20	(689)	(267)	(91)	(57)	(46)	(39)	(34)
Déboursements sur les prêts	(25 345)	(28 422)	(19 227)	(21 713)	(22 966)	(24 706)	(25 626)	(26 018)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	21 965	29 253	22 530	22 351	22 390	21 461	23 434	22 559
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	(2 670)	922	4 001	1 301	85	(2 506)	(1 378)	(2 584)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(387)	(275)	(311)	(395)	(452)	(525)	(564)	(560)
Encaissements sur les placements	189	232	443	330	411	466	521	662
Achats de titres négociables	(8 354)	(13 411)	(7 171)	(10 965)	(9 917)	(10 455)	(9 067)	(8 127)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	10 249	16 305	8 813	11 716	10 378	9 561	10 412	8 128
Achats d'immobilisations corporelles	(6)	-	7	7	3	6	6	6
Achats d'immobilisations incorporelles	(2)	(1)	1	2	1	2	1	2
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	1 689	2 850	1 782	695	424	(945)	1 309	111
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	11 922	9 755	10 249	15 835	14 095	15 373	18 694	18 356
Remboursement d'emprunts à long terme	(13 606)	(10 944)	(10 837)	(13 936)	(14 471)	(10 914)	(17 194)	(15 314)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	30 321	48 781	43 422	60 985	63 380	60 481	62 119	60 103
Remboursement d'emprunts à court terme	(36 858)	(50 103)	(41 453)	(62 685)	(62 623)	(59 851)	(63 002)	(59 851)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(200)	-	(32)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	88	-	21	-	-	-	-	-
Émission d'actions sur le capital social	10 967	-	-	-	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social	-	-	-	(2 503)	(1 076)	(1 274)	(1 095)	(821)
Dividende payé	-	(2 542)	(7 280)	-	-	-	-	-
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	2 634	(5 053)	(5 910)	(2 304)	(695)	3 815	(478)	2 473
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(62)	-	(50)	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 591	(1 281)	(177)	(308)	(186)	364	(547)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 285	2 505	2 876	2 699	2 391	2 205	2 569	2 022
À la clôture de l'exercice	2 876	1 224	2 699	2 391	2 205	2 569	2 022	2 022
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	182	117	246	246	246	246	246	246
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	2 694	1 107	2 453	2 145	1 959	2 323	1 776	1 776
	2 876	1 224	2 699	2 391	2 205	2 569	2 022	2 022

ÉTAT CONSOLIDÉ DES CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 24 : État consolidé projeté des charges administratives (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Salaires et avantages	282	326	315	338	334	333	334	341
Coûts des systèmes	53	56	52	56	57	58	60	62
Services professionnels	44	116	106	105	115	92	84	85
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	58	63	63	50	48	45	42	40
Dotation aux amortissements	31	28	26	25	25	20	20	20
Marketing et communications	24	33	27	28	28	28	28	28
Occupation	28	31	28	29	29	31	31	32
Services d'information	21	25	22	23	23	23	23	23
Voyages, accueil et conférences	2	6	4	4	5	5	5	5
Autres	13	29	20	24	23	21	21	21
Total des charges administratives	556	713	663	682	687	656	648	657

ÉTAT CONSOLIDÉ DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 25 : État consolidé projeté des dépenses d'investissement (2020-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Installations	4,5	1,7	2,4	1,4	5,5	2,7	2,7	2,7
Technologies de l'information	3,7	11,3	9,3	9,6	6,6	6,6	6,6	6,6
Total des dépenses d'investissement	8,2	13,0	11,7	11,0	12,1	9,3	9,3	9,3

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.



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

Le risque de crédit associé à la trésorerie résulte de deux sources : les titres négociables et les instruments dérivés. Dans les deux cas, il existe un risque que les contreparties ne fassent pas les paiements conformément aux dispositions contractuelles. Le Cadre de gestion des risques financiers, approuvé par le Conseil, définit les normes concernant les cotes de solvabilité minimales que doivent avoir les contreparties ainsi que les limites maximales des expositions au risque de crédit. Nous utilisons aussi d'autres techniques de réduction du risque de crédit afin de faciliter la gestion de ce risque. Nous nous appuyons sur un programme de conventions accessoires dans le cadre duquel des contreparties de swap de la trésorerie 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 d'un 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 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 2022, établie en fonction des prévisions de 2021, est estimée à 214,3 milliards de dollars canadiens (170,1 milliards de dollars américains), alors que les emprunts prévus pour la fin de 2022 s'élèveraient à 45,1 milliards de dollars canadiens (35,8 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 pour les modalités de temps et les 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 conformément aux 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 encore l'autorisation de la ministre des Finances et indiquerons les changements correspondants dans le Plan d'entreprise.

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons recourir au Trésor public. L'accès au Trésor public est demandé 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 et pourrions devoir emprunter 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 son pouvoir d'emprunt, pourvu que la dette totale ne dépasse jamais les limites prescrites par la Loi.

FINDEV CANADA

Conformément au mandat augmenté de la Société en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc. a été constitué en filiale en propriété exclusive d'EDC et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada. Nous avons fourni pour la première fois des capitaux à FinDev Canada en 2018 avec une injection de 100 millions de dollars canadiens (76 millions de dollars américains). Deux autres injections du même montant ont eu lieu en 2019 et en 2020. À compter de 2024, EDC injectera des capitaux supplémentaires de 300 millions de dollars canadiens sur trois ans. EDC s'attend à offrir des financements par emprunt de 137 millions de dollars canadiens (109 millions de dollars américains) en 2021 et de 176 millions de dollars canadiens (140 millions de dollars américains) en 2022. Si les besoins commerciaux ou la conjoncture du marché nécessitent du financement additionnel, notre Équipe de la trésorerie usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

APPROCHE À L'ÉGARD DES EMPRUNTS

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

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

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

La direction de l'Équipe de la trésorerie assure un suivi quotidien de la mise en œuvre de la stratégie d'emprunt et de la stratégie de liquidité. Un rapport mensuel est soumis à la haute direction, tandis qu'un rapport trimestriel est remis au Comité de la 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 dans le but de financer nos engagements financiers à court terme, de pallier une interruption de l'accès aux marchés financiers et de gérer une demande imprévisible de liquidités.

Selon la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins quotidiens en cas d'événement déclenchant un appel de liquidités. La période minimale que le portefeuille doit couvrir est d'un mois. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période de prévisions continues d'un mois, en fonction de facteurs tels que les transactions, les déboursements sur les prêts, les engagements renouvelables, les échéances des dettes et les remboursements sur les prêts non renouvelables. La cible de la portion en dollars américains de notre portefeuille de placements liquides sera de 5,5 milliards de dollars américains (6,9 milliards de dollars canadiens). Nous aurons aussi une portion en dollars canadiens dans notre portefeuille de placements liquides, dont la taille cible sera entre 300 et 500 millions de dollars canadiens (238 à 397 millions de dollars américains). De plus, nous aurons besoin d'une capacité non utilisée en papier commercial de 2,0 milliards de dollars américains (2,5 milliards de dollars canadiens) au minimum par jour.

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

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

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

TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS

EMPRUNTS EN 2021

Au 31 août 2021, nous avons émis des titres d'emprunt à long terme totalisant 5,7 milliards de dollars américains (7,2 milliards de dollars canadiens), le maximum approuvé pour 2021 par la ministre des Finances étant de 11,1 milliards de dollars américains (14,0 milliards de dollars canadiens). Au 31 août 2021, l'encours du papier commercial s'élevait à 2,4 milliards de dollars américains (3,0 milliards de dollars canadiens), le maximum autorisé par la ministre des Finances pour 2021 étant de 14,0 milliards de dollars américains (17,6 milliards de dollars canadiens).

Les emprunts à long terme de 2021 devraient totaliser 2,3 milliards de dollars canadiens (1,8 milliard de dollars américains) de moins que prévu dans le Plan 2021. Cette diminution est principalement attribuable à des remboursements plus élevés que prévu sur les facilités de crédit, à l'appréciation du dollar canadien et aux emprunts à court terme contractés pour combler une partie des besoins financiers à long terme. À la fin de l'exercice 2021, l'encours des emprunts à court terme devrait être supérieur de 0,8 milliard de dollars canadiens (0,6 milliard de dollars américains) à celui indiqué dans le Plan 2021 en raison des emprunts à court terme contractés à cause de l'insuffisance du financement à long terme.

En 2021, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 7,7 milliards de dollars canadiens (6,1 milliards de dollars américains), soit un solde minimum de 7,4 milliards de dollars canadiens (5,9 milliards de dollars américains) et un solde maximum de 7,7 milliards de dollars canadiens (6,1 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 crédits renouvelables, estimés à 5,4 milliards de dollars américains (6,8 milliards de dollars canadiens) au 31 décembre 2022. Le montant des engagements renouvelables varie de 12 000 dollars américains à 370 millions de dollars américains (15 000 dollars canadiens à 466 millions de dollars canadiens); les avances peuvent être faites le jour même et sont parfois fortement concentrées dans certaines industries ou parmi des emprunteurs individuels. L'utilisation des crédits renouvelables avait atteint un sommet en 2020 et elle est restée assez forte tout au long de 2021. Ce niveau élevé d'utilisation devrait demeurer tel quel en 2022. À la fin de 2022, les facilités engagées non utilisées devraient totaliser 3,9 milliards de dollars américains (4,9 milliards de dollars canadiens).

En 2022, le portefeuille de placements liquides devrait afficher un solde moyen de 7,2 milliards de dollars canadiens (5,7 milliards de dollars américains), soit un solde minimum de 6,9 milliards de dollars canadiens (5,5 milliards de dollars américains) et un solde maximum de 7,4 milliards de dollars canadiens (5,9 milliards de dollars américains). L'intégralité de ce portefeuille est accessible en cas de panne de liquidités. Au 31 décembre 2022, l'encours des emprunts à court terme devrait être inférieur de 1,7 milliard de dollars canadiens (1,3 milliard de dollars américains) à celui prévu pour le 31 décembre 2021, ce qui s'explique par une contraction attendue du volume d'activités.

Emprunts sur les marchés financiers (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins d'emprunt de base de 12,6 milliards de dollars américains (15,9 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 3,7 milliards de dollars américains (4,7 milliards de dollars canadiens) à long terme en fonds de prévoyance. Les besoins de base réels sont toutefois supérieurs de 5,2 milliards de dollars américains (6,6 milliards de dollars canadiens) aux prévisions du Plan 2021 pour les principales raisons suivantes : l'augmentation des dettes venant à échéance; le remboursement de capital social; une réduction de la taille souhaitée du portefeuille de placements liquides.

Encours total des emprunts

En 2022, le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne doit, à aucun moment, dépasser 47,9 milliards de dollars canadiens (38,0 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 214,3 milliards de dollars canadiens (170,1 milliards de dollars américains) au 31 décembre 2022.

PRINCIPALES UTILISATIONS DU FINANCEMENT

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

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

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

Dividende admissible – Financement par emprunt pour le dividende.

AUGMENTATIONS POSSIBLES DES BESOINS

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

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

Préfinancement des activités à faciliter en 2023 – Nous pourrions chercher à financer d'avance une partie de nos besoins en financement sur les marchés financiers pour 2023 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 2022

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2022 Plan
Diminution ou (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(536)	
Déboursments ou (remboursements) nets sur les prêts	(594)	
Besoins de financement de FinDev Canada	140	
Remboursement de capital social	1 986	
Activités liées à l'exploitation		996
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	1 349	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables à la juste valeur par le biais du résultat net	(839)	
Refinancement de la dette venant à échéance	10 960	
Rachats	100	
Activités sur le passif		11 570
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		12 566
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt		2 000
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable		750
Diminution de l'encours du papier commercial		500
Préfinancement des volumes et des arrivées à échéance de 2023		500
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		16 316

Tableau 27 : Projets d'emprunt (2019-2026)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Limite d'emprunt sur les marchés financiers									
(11,1 G USD)*	21 685	18 723	13 986	13 986	-	-	-	-	-
Position	14 582	11 298	9 755	10 249	15 835	14 095	15 373	18 694	18 356
Pourcentage utilisé	67 %	60 %	70 %	70 %	-	-	-	-	-
Limite d'emprunt à court terme									
(14,0 G USD)*	18 179	25 474	17 640	17 640	-	-	-	-	-
Position	9 117	2 781	3 911	4 729	3 028	3 785	4 415	3 532	3 785
Pourcentage utilisé	50 %	11 %	22 %	22 %	-	-	-	-	-

* Limite pour 2021. 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 2022 à 2026.

Tableau 28 : Encours total des emprunts projetés (2019-2026)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Au 31 décembre									
Emprunts à court terme	9 117	2 781	3 911	4 729	3 028	3 785	4 415	3 532	3 785
Emprunts à long terme	43 287	42 239	42 394	40 062	42 078	41 766	46 303	47 846	50 934
Total des emprunts	52 404	45 020	46 305	44 791	45 106	45 551	50 718	51 378	54 719

Tableau 29 : Emprunts à court terme projetés par devises (2019-2026)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Au 31 décembre									
Dollars canadiens	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dollars américains	9 117	1 760	2 689	4 729	3 028	3 785	4 415	3 532	3 785
Autres devises	-	1 021	1 222	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	9 117	2 781	3 911	4 729	3 028	3 785	4 415	3 532	3 785

Tableau 30 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devises (2019-2026)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Exercice clos le 31 décembre									
Dollars canadiens	10	-	-	-	-	-	-	-	-
Papier commercial en dollars américains	9 117	15 739	2 689	5 606	4 914	5 670	4 410	6 300	5 670
Ligne de crédit en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	302	2 122	1 222	950	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	9 429	17 861	3 911	6 556	4 914	5 670	4 410	6 300	5 670

Tableau 31 : Emprunts à long terme projetés (2019-2026)

(en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Solde à l'ouverture	44 363	43 287	43 569	42 239	40 062	42 078	41 766	46 303	47 846
Échéances	(14 574)	(13 606)	(10 944)	(10 837)	(13 936)	(14 471)	(10 914)	(17 194)	(15 314)
Nouvelles émissions	14 872	11 922	9 755	10 249	15 835	14 095	15 373	18 694	18 356
Écart de change et autres variations	(1 374)	636	14	(1 589)	117	64	78	43	46
Total des emprunts à long terme	43 287	42 239	42 394	40 062	42 078	41 766	46 303	47 846	50 934

Tableau 32 : Emprunts à long terme projetés par types de taux (2019-2026)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2019 Réel	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Taux fixe	17 456	19 189	17 887	17 743	17 588	17 358	15 074	10 995	8 896
Taux variable	25 831	23 050	24 507	22 319	24 490	24 408	31 229	36 851	42 038
Total des emprunts à long terme	43 287	42 239	42 394	40 062	42 078	41 766	46 303	47 846	50 934

SENSIBILITÉ AUX TAUX D'INTÉRÊT

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

(en millions de dollars canadiens)	2020	
	+100 points de base	-100 points de base
Variation du montant net des produits du financement et des placements	52	(52)

VARIATION DU TAUX D'INTÉRÊT

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 dollars canadien par rapport au cours des autres monnaies auxquelles nous avons été exposés, sur la base des positions en circulation au 31 décembre :

(en millions de dollars canadiens)	2020	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Variation du résultat net	(6)	6

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

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.

APPENDICE VII : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

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

GESTION DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ À EDC

En tant que société d'État participant au commerce international, EDC est assujettie à un vaste éventail d'obligations de conformité.

Afin 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 et sont données à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). EDC se conforme aux six directives décrites ci-dessous.

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

En 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 qui cotisent au régime de retraite à cotisations déterminées engagés depuis 2015. En 2017, EDC a reçu une nouvelle directive annulant la précédente et exemptant 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, 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, lignes directrices et pratiques relatives aux frais de déplacement, d'accueil, de colloques et d'événements avec celles du Conseil du Trésor d'une manière qui soit conforme à ses obligations légales. Nous avons présenté les détails de l'application de cette directive dans le Plan d'entreprise 2016-2020 et nous l'avons suivie sans pour autant nuire à notre mandat de soutenir les entreprises canadiennes. Chaque année, nous communiquons également nos dépenses de voyages et d'accueil dans notre Plan d'entreprise.

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

Le 26 mars 2020, conformément au paragraphe 149(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre du Commerce international a demandé à EDC de transmettre régulièrement certaines informations : données de référence groupées de toutes les transactions des clients des solutions financières en 2019, données mensuelles liées à l'offre de services aux termes du programme d'intervention économique pour répondre à la COVID-19; et données groupées trimestrielles de toutes les transactions des clients se prévalant 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 de fournir, 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, le 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. EDC maintient sa participation à la réponse d'Équipe Canada face à la COVID-19.



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 commerciales.

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

La version mise à jour de la politique, qui s'inspire de commentaires reçus à l'occasion de consultations publiques, 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 et il témoigne de notre détermination à faire de la transparence une clé de voûte de la culture d'EDC.

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

- des divulgations trimestrielles d'information regroupées par régions, par secteurs et par catégories de produits et de services 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. Ce rapport précise le nombre d'évaluations des risques liés aux droits de la personne et le nombre de contrôles préalables accrus liés à la lutte contre la corruption qui ont été réalisés, et fait état de notre participation aux groupes de travail internationaux comme le Groupe de travail sur les crédits et garanties de crédit à l'exportation de l'OCDE et l'Association des Principes de l'Équateur, où EDC est membre du Comité directeur;
- les lettres officielles reçues concernant nos activités et notre soutien relatif à des transactions précises, de même que nos réponses.

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

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

Dans le but de maintenir ce degré de transparence accrue, nous sollicitons l'avis de parties prenantes et d'organisations non gouvernementales reconnues à propos de nos pratiques commerciales. Notre Conseil consultatif ESG, qui rassemble d'éminents experts, offre conseils et orientation sur nos pratiques dans la sphère 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 les questions d'intérêt mutuel. Chaque année, nous tenons également un forum public pour donner la parole aux membres du public ainsi qu'un panel consultatif qui réunit des représentants d'associations commerciales et industrielles ayant des intérêts communs dans le domaine du commerce et des investissements. Lors de ce forum annuel, les membres du panel discutent de leurs priorités communes ainsi que des enjeux en matière de concurrence et de l'évolution des marchés. De plus, ils 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.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

Bien que nous n'ayons pas encore établi un processus officiel d'analyse comparative entre les sexes plus, des mesures visant à suivre et à évaluer les questions s'y rapportant sont en place. Nous travaillons aussi à l'établissement d'une base de référence sur la diversité des entreprises canadiennes que nous appuyons, notamment dans le segment des entreprises détenues ou dirigées par des femmes ou des personnes autochtones. De plus, en 2021, nous avons préparé le terrain pour élargir l'exercice aux entreprises détenues ou dirigées par des personnes noires.

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

- Consultation auprès de parties prenantes influentes de la communauté des entrepreneures canadiennes pour en savoir plus sur les besoins des entreprises dirigées par des femmes, ainsi qu'auprès d'organisations publiques et privées leur apportant du soutien, comme la division Femmes d'affaires en commerce international (FACI) d'AMC, la Banque de développement du Canada (BDC), Women Business Enterprises (WBE) Canada et le Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ). Nous avons aussi noué des partenariats avec des organismes de soutien aux entreprises autochtones, dont le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA), l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF), le Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA) et l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC), pour nous rapprocher des entrepreneurs autochtones et mieux les servir.
- Consultation au sein de notre organisation pour mieux comprendre la situation actuelle, les idées préconçues et les obstacles potentiels concernant l'appui aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes, des personnes autochtones et toute autre personne issue de la diversité. Par exemple, en collaboration avec nos partenaires, nous avons pu dégager trois obstacles à l'accès potentiels au Programme de crédit aux entreprises pour les entreprises autochtones et rectifier le tir. Nous entendons continuer d'évaluer les solutions d'EDC pour garantir un accès équitable à toutes les entreprises issues de la diversité.
- Ciblage des marchés actuels et potentiels des entreprises dirigées par des femmes et des personnes autochtones au Canada (parmi les entreprises qui exportent actuellement et celles qui sont prêtes à exporter), et formulation d'une définition officielle d'une « entreprise détenue par une ou des femmes » et d'une « entreprise dirigée par une ou des femmes », qui s'applique aussi aux entreprises détenues ou dirigées par une ou des personnes autochtones, et s'appliquera également à celles détenues ou dirigées par une ou des personnes noires. Nous continuerons de mener des recherches et des analyses pour mieux cerner et comprendre le marché actuel et potentiel pour les entreprises canadiennes détenues ou dirigées par une ou des personnes qui s'identifient comme noires ou autrement issues de la diversité.
- Début de l'élaboration, en 2021, d'un mécanisme facultatif permettant aux entreprises de rendre compte plus facilement de la diversité au sein de leur structure de propriété par l'entremise de formulaires électroniques. Nous pourrions ainsi compiler de meilleures données ventilées et mieux appliquer le résultat des analyses sur l'équité pendant la période de planification, afin d'améliorer l'accessibilité à nos services.
- Élaboration d'une feuille de route pour orienter nos stratégies concernant les femmes et les personnes autochtones pendant la période de planification. En 2021, nous avons recruté un responsable national, Entreprises exportatrices dirigées par des personnes noires, qui est chargé de préparer et d'appliquer une stratégie d'entreprise et une feuille de route semblables pour mieux soutenir les entreprises détenues ou dirigées par des personnes noires.
- Inscription d'EDC, en 2020, comme membre de la section canadienne de WE Connect International Canada et de WBE Canada.

Par ailleurs, EDC est devenue membre parrain du Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA) et championne de l'approvisionnement du Programme de certification d'entreprise autochtone. En 2021, elle est aussi devenue membre du Conseil canadien des fournisseurs autochtones et des minorités (CCFAM).

Nous soumettrons aussi nos processus et produits à une analyse comparative entre les sexes pour vérifier si nos politiques et initiatives défavorisent des groupes sous-représentés, dont les personnes propriétaires ou dirigeantes d'une entreprise qui s'identifient comme membres d'une communauté racisée ou des communautés LGBTQ2+ ou qui vivent avec un handicap. Ces bases de référence nous permettront de cibler, au cours de la période de planification, les aspects dont il nous faudra peut-être tenir compte relativement à l'analyse comparative entre les sexes plus.

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

Depuis l'entrée en fonctions du responsable national, Entreprises exportatrices dirigées par des personnes noires, nous avons commencé à travailler avec des organismes d'appui à ces entreprises pour établir un lien de confiance avec elles, et favoriser le rayonnement et la compréhension d'EDC dans ce groupe. À noter que nous poursuivons nos démarches en ce sens.

De surcroît, nous avons cette année adopté une approche inclusive pour que toutes les entreprises canadiennes ayant besoin d'aide pour surmonter le ralentissement économique causé par la COVID-19 puissent profiter de nos mesures d'aide.

INCLUSION, DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ (ID&E)

Pour EDC, il est essentiel que chacun se sente libre d'être réellement soi-même et puisse s'épanouir. Pour en savoir plus sur notre stratégie d'inclusion, de diversité et d'équité, voir la section 3.2.4.

ACCESSIBILITÉ

L'inclusivité et l'accessibilité du lieu de travail sont pour nous prioritaires. C'est pourquoi nous établissons un cadre qui assurera le respect de nos obligations sous le régime de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* concernant la préparation d'un plan d'accessibilité visant à cerner, à éliminer et à éviter les obstacles dans nos programmes, pratiques et services.

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

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

SOUTIEN À LA STRATÉGIE DU CANADA POUR UN GOUVERNEMENT VERT

TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE SOBRE EN CARBONE

Nous appuyons les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour opérer la transition vers une économie sobre en carbone, qui représente un élément important de sa Stratégie pour un gouvernement vert. Nous sommes conscients du risque que représentent les changements climatiques pour les générations actuelles et futures, et nous nous efforçons de limiter, de réduire et d'atténuer notre empreinte. Nos grandes initiatives en la matière sont décrites dans la section 3.2.2 du Plan.

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Nous avons dans nos rangs un groupe de bénévoles passionnés qui s'affaire à promouvoir et à mettre en œuvre des pratiques écologiques : l'Équipe verte. Établie en 2007, cette équipe est parrainée par le premier vice-président chargé du Groupe du commerce durable et de la facilitation des affaires. Son mandat est de soutenir et de promouvoir nos efforts pour réduire notre empreinte opérationnelle sur l'environnement, notamment notre consommation de papier, d'énergie et d'eau, nos déchets prenant le chemin des sites d'enfouissement et nos déplacements d'affaires. Ses initiatives nous permettent de tenir les engagements énoncés dans la *Politique sur les changements climatiques*.

L'Équipe verte sert également de groupe baromètre chargé de favoriser les initiatives écologiques et de les intégrer à nos pratiques; par ailleurs, elle la promotion et appuie des initiatives écoresponsables dans nos lieux de travail et nos collectivités. L'Équipe travaille en étroite collaboration avec des parties prenantes internes, dont l'équipe responsable du volet ESG, la Trésorerie, l'Équipe des installations, le propriétaire de l'immeuble de notre siège social (Manuvie) et d'autres décideurs qui ont une influence sur notre empreinte environnementale. Avec la participation de ces parties prenantes, l'Équipe verte aide à communiquer les renseignements concernant la vérification trimestrielle de la gestion des déchets et s'emploie à établir des objectifs et à mettre en œuvre des initiatives pour réduire notre empreinte opérationnelle. Nous avons aussi divers programmes de gestion environnementale qui vont dans le sens de la Stratégie pour un gouvernement vert du Canada et sous-tendent notre engagement organisationnel en matière d'activités vertes et durables, dont les suivants :

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

APPENDICE IX: CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

CONSÉQUENCES

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

Travail

Réponse d'EDC : Réaffectation d'effectifs dans les secteurs où le volume de demandes était le plus important. Puisque la programmation arrive à son terme, des ressources seront graduellement réaffectées aux programmes d'aide à l'exportation habituels.

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

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

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

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

MODIFICATIONS APPORTÉES AUX PROGRAMMES D'EDC EN RÉPONSE À LA COVID-19

(Ces rajustements ont été supprimés progressivement en décembre 2020.)

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

Finances – Total des pertes (ou des gains) attribuables à la pandémie, notamment pour les demandes de financement par l'intermédiaire des programmes gouvernementaux (prestations salariales pour éviter les mises à pied, subvention du loyer dans le cadre de l'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial, etc.) ou les demandes de financement auprès des Finances liées à la pandémie.

Réponse d'EDC :

- Augmentation des activités du noyau principal : Le marché se stabilisant en 2021, nous avons constaté en 2020 une baisse inédite de la demande pour notre produit Assurance crédit de portefeuille, le nombre de nouveaux titulaires passant de 700 en 2020 à 300 en date du 30 septembre 2021.
- Du côté du cautionnement, les activités commerciales facilitées par nos solutions depuis le début de l'année s'élevaient à 5,46 milliards de dollars.
- Nos solutions de financement ont facilité des activités commerciales totalisant 15,07 milliards de dollars depuis le début de l'année. Nos produits du savoir ont également été d'une grande utilité pour les entreprises depuis le début de la crise.

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

Réponse d'EDC : EDC est fière de contribuer à la réponse du gouvernement du Canada face à la pandémie et à ses conséquences économiques. Le Parlement a décidé d'élargir le mandat d'EDC, ce qui lui a permis de mettre sa gamme complète d'outils au service des entreprises non exportatrices. Parallèlement à notre noyau principal d'activités, nous avons participé à l'élaboration et à la réalisation de deux programmes de l'Équipe Canada : le Programme de crédit aux entreprises (PCE) et le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC). Nous avons également joué un rôle central pour le Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE) en triant les demandes qui en respectant les critères et avons travaillé en étroite collaboration avec BDC pour soutenir le secteur du pétrole et du gaz naturel battant de l'aile. De surcroît, nous avons mis au point un outil de tri en ligne pour que les entreprises canadiennes touchées par la COVID-19 puissent trouver facilement les ressources gouvernementales qui leur conviennent.

NOUVELLES MESURES POUR AIDER LES ENTREPRISES DURANT LA CRISE DE LA COVID-19

<p>CUEC (Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes) – Ce programme ne reçoit plus de demandes depuis le 30 juin 2021.</p>	<p>PCE (Programme de crédit aux entreprises) – Ce programme a pris fin le 31 décembre 2021.</p>	<p>CUGE (Crédit d'urgence pour les grands employeurs)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prêt sans intérêt de 60 000 \$ aux entreprises admissibles, dont 20 000 \$ peuvent faire l'objet d'une remise entière si 40 000 \$ sont remboursés au plus tard le 31 décembre 2022. • EDC aide le gouvernement du Canada dans le cadre de l'administration du programme CUEC et a travaillé avec plus de 230 institutions financières canadiennes pour en garantir le succès partout au pays. La date limite des nouvelles demandes au titre du programme du CUEC était le 30 juin 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> • PME : Garanties sur prêts d'un maximum de 6,25 millions de dollars fournis à une institution financière pour permettre aux entreprises canadiennes d'obtenir rapidement les fonds de roulement dont elles ont besoin pour payer leurs employés et couvrir leurs dépenses d'exploitation. • Marché intermédiaire : Garantie de 75 % sur tout nouveau crédit d'exploitation ou prêt à terme garanti par les flux de trésorerie octroyé par une institution financière, pour un montant entre 16,75 et 80 millions de dollars. • Le PCE devait se terminer en juin 2021. Cependant, le gouvernement l'a prolongé jusqu'au 31 décembre 2021 pour veiller à ce que les entreprises continuent d'obtenir l'aide dont elles ont besoin pour investir dans leur relance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le CUGE est un financement de transition offert aux grands employeurs du Canada pour qu'ils puissent poursuivre leurs activités. Il est fourni par la Corporation de développement des investissements du Canada, et non par EDC. • Le CUGE peut être utilisé pour les transactions qui auraient normalement été imputées au Compte du Canada, un outil de soutien des transactions jugées d'intérêt national géré par EDC pour le gouvernement fédéral. Le rôle d'EDC est de repérer et de transférer les transactions potentielles au CUGE le plus rapidement possible.

LE RÔLE D'EDC DANS LA MISE EN ŒUVRE DU COMPTE D'URGENCE POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES (CUEC)

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

Depuis le début du programme, plus de 49 milliards de dollars ont été remis à un total de 230 institutions financières, qui ont ainsi pu alimenter plus de 897 entreprises en manque criant de liquidités.

LE RÔLE D'EDC DANS LE PROGRAMME DE CRÉDIT AUX ENTREPRISES (PCE)

Nous offrons présentement deux formes de garanties dans le cadre du PCE. La première, la Garantie – PCE, est en place depuis la fin mars 2020. Destinée principalement aux PME, elle garantit à hauteur de 80 % des prêts d'un maximum de 6,25 millions de dollars.

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

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

Réalisations d'EDC en réponse à la COVID-19 [en date du 30 septembre 2021]

- 49 milliards de dollars déboursés dans le cadre du CUEC
- 1 616 Garanties – PCE confirmées, pour un montant de 1,2 milliard de dollars (crédit consenti totalisant 1,5 milliard de dollars)

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

Réponse d'EDC : EDC maintiendra ses mesures de relance liées au PCE jusqu'en décembre 2021 et tentera de trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes au moyen de nouveaux produits et services, mais aussi en s'associant avec ses partenaires gouvernementaux pour dégager les synergies et simplifier les processus pour les entreprises.



RÉSUMÉ DU
PLAN D'ENTREPRISE

2022-2026



Table des matières

Sommaire	IV
1 FinDev Canada en bref	6
1.1 Introduction	6
1.2 Positionnement stratégique	7
1.3 Partenariats	11
1.4 Incitatifs et Fiche de performance	12
1.5 2021 Réalisations - aperçu	13
2 Environnement opérationnel	16
2.1 Perspective mondiale : Effets de la COVID-19	16
2.2 Paysage des IFD	20
2.3 Le contexte canadien	21
3 Stratégie d'affaires 2022-2026 : l'Impact en tête.	22
3.1 Priorités en matière d'impact sur le développement	23
3.2 L'Impact sur le développement en action	26
4 Relations externes	36
4.1 Relations gouvernementales	36
4.2 Relations avec parties prenantes	37
4.3 Transparence et divulgation	39
4.4 Mécanisme de responsabilisation indépendant	39
5 Capacités d'entreprise	40
5.1 Gestion du risque	40
5.2 Feuille de route pour la technologie	41
5.3 Stratégie de communication	42
5.4 Cadre de délégation des pouvoirs	42
5.5 Modèle opérationnel de FinDev Canada	42
6 Aperçu des résultats financiers	48
6.1 Sommaire	48
6.2 Principales hypothèses commerciales	49
7 Annexes	51
Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités	51
Annexe 2 : Structure de gouvernance d'entreprise	52
Annexe 3 : Attestation du chef de la direction financière	53
Annexe 4 : États financiers et budgets	54
Annexe 5 : Programme d'emprunt	60
Annexe 6 : Respect des exigences législatives et des politiques	61
Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement	61
Notes de fin	63

Sommaire

FinDev Canada (ou la Société) est l'Institution de financement du développement (IFD) du Canada, une société d'État créée en 2018 avec pour mandat de fournir des solutions financières au secteur privé et de mobiliser l'investissement privé dans les pays en développement. Son but est de contribuer au renforcement du pouvoir économique des femmes, du développement des marchés locaux et de l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, conformément aux priorités du Canada en matière de développement international.

Malgré le déclenchement de la pandémie de COVID-19 deux ans seulement après le début des activités de FinDev Canada, nous nous sommes bien adaptés pour continuer à soutenir les marchés que nous desservons. Toutefois, il reste une incertitude importante quant à la durée et à l'ampleur des crises économiques et sociales déclenchées par la pandémie sur nos marchés cibles, et les effets négatifs sur leurs économies devraient continuer à se faire sentir pendant la période de planification 2022-2026.

Les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) ont été particulièrement touchées par un accès réduit au crédit à la suite d'un retrait des prestataires de services financiers commerciaux. L'effet disproportionné de la crise sur les femmes continuera de se faire sentir dans un avenir prévisible, car plus de femmes que d'hommes perdent leur emploi et sont plongées dans la pauvreté. Parallèlement, l'urgence de la crise climatique continue de croître et on estime que 100 millions de personnes supplémentaires seront 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, causé des dommages aux infrastructures et aux services qu'elles fournissent, et perturbé les chaînes d'approvisionnement.

Dès le début de la pandémie, FinDev Canada a rapidement ajusté ses activités afin de s'acquitter de son mandat. Notre stratégie de réponse à la COVID-19, mise en œuvre en 2020 et poursuivie en 2021, s'est concentrée sur les transactions qui injectent des liquidités dans les marchés cibles de la manière la plus efficace, ce qui nous a permis de générer un impact. Le fait d'accorder une plus grande importance à la collaboration avec les intermédiaires financiers nous a aidé à contacter les clients finaux qui avaient le plus besoin de soutien, avec des délais d'exécution rapides.

Tout au long de 2021, FinDev Canada a franchi des jalons importants dans sa croissance organisationnelle en dépit des défis posés par la COVID-19. Ces jalons comprennent le lancement de la politique sur les risques environnementaux et sociaux (E&S), l'élaboration d'une politique et d'une stratégie sur les changements climatiques, et l'internalisation de la nouvelle fonction d'intégrité de l'entreprise. La Société a également continué de renforcer son portefeuille et ses services, a introduit un nouveau menu d'Assistance technique, ajouté le financement mixte à nos solutions financières, et a approuvé et signé de nouvelles transactions. Au 30 juin 2021, FinDev Canada avait sur ses livres des actifs totalisant 294,6 millions de dollars américains (58 % de prêts et 42 % d'investissements; 48 % en Afrique subsaharienne, 39 % en Amérique latine et dans les Caraïbes et 13 % dans des régions géographiques multiples) répartis entre 22 clients. Nous avons également mobilisé 12 millions de dollars jusqu'à présent et approuvé six projets d'assistance technique.

Les effets de la pandémie continueront d'être ressentis dans tous nos marchés cibles bien au-delà de la première année de la période de planification 2022-2026 et FinDev Canada prévoit donc de **maintenir le cap** adopté en 2020-2021. À ce titre, nous continuerons d'accroître notre présence dans l'industrie financière en collaborant avec des intermédiaires. Les efforts visant à renforcer nos capacités internes seront également étendus au cours de la période de planification afin de maintenir notre souplesse à réagir aux conditions changeantes de nos marchés cibles, tout en explorant - et en renforçant notre préparation pour de **nouvelles possibilités d'affaires** dans nos secteurs prioritaires où des lacunes persistent et qui correspondent aux capacités de FinDev Canada.

Même si FinDev Canada continue de se concentrer sur les secteurs prioritaires de la chaîne de valeur de l'**industrie agro-alimentaire**, de la **croissance verte** et de l'**industrie financière** afin de fournir une réponse efficace aux conditions créées par la pandémie et la crise climatique, nous explorerons également les sous-secteurs de ces secteurs prioritaires qui offrent un fort potentiel en matière d'impact.

Alors que le monde se tourne vers la reprise et la résilience, les gouvernements et les organismes de développement se concentrent sur des programmes visant à « rebâtir en mieux », en améliorant et en élargissant l'accès aux services de base, en particulier pour les femmes, et en contribuant à la croissance économique, au progrès social et à l'action climatique. Nous pensons qu'il nous est possible de jouer un plus grand rôle dans l'espace d'infrastructure durable, dans le cadre de notre accent sur la croissance verte, dans les domaines qui sont particulièrement pertinents à nos objectifs en matière d'impact sur le développement. De même, nous chercherons des occasions d'élargir nos activités dans la chaîne d'approvisionnement et le financement du commerce, un enjeu auquel les MPME des pays en développement sont vulnérables, et où nous pouvons tirer profit de l'expertise de notre société-mère, Exportation et développement Canada (EDC), dans l'élaboration de solutions innovatrices.

Une capitalisation additionnelle de 300 millions de dollars canadiens de FinDev Canada annoncée dans le budget fédéral de 2021 et le lancement du mécanisme de financement concessionnel *2X Canada : relance économique inclusive* de 76 millions de dollars canadiens nous permettront d'élargir et d'approfondir nos activités et d'avoir un impact encore plus important. FinDev Canada continuera de collaborer avec le gouvernement du Canada tout au long de la période de planification, afin de remplir son mandat en tant qu'outil essentiel pour obtenir des résultats à travers le secteur privé dans les pays en développement.

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'affirmer notre position de chef de file en matière d'investissement intégrant une optique de genre en participant à l'initiative mondiale du Défi 2X, en explorant des secteurs tels que l'économie des soins et en examinant l'intersectionnalité des investissements sur le genre et le climat dans le cadre de la mise en œuvre de notre stratégie sur le changement climatique.

Jouer un rôle plus actif et indépendant dans l'élaboration des transactions est une priorité pour FinDev Canada. Quoique nous continuerons de collaborer avec d'autres IFD, nous chercherons à élargir graduellement notre rôle de chef de file de la structuration des transactions porteuses d'impact.

Alors que nous passons d'une phase de démarrage à une croissance plus structurée et afin d'établir l'entreprise comme chef de file dans le domaine du financement du développement, nous nous appuierons sur les réalisations de 2021, améliorerons les stratégies, politiques et cadres existants, élargirons nos outils de gestion de l'impact et continuerons de renforcer notre équipe, qui a augmenté régulièrement depuis le début de la pandémie. FinDev Canada mettra en œuvre un modèle de travail hybride qui permettra aux employés de travailler à distance ou dans un bureau physique, tout en maintenant des normes rigoureuses en matière de santé et de sécurité. L'examen du développement d'une présence sur nos marchés cibles reprendra à mesure que la reprise prendra forme.

Au cours de la période de planification 2022-2026, FinDev Canada travaillera également à améliorer sa visibilité auprès du public canadien, comme l'a recommandé l'Examen opérationnel 2020 entrepris par le gouvernement du Canada. Nous mettrons à profit, entre autres initiatives, le canal des médias sociaux pour mieux diffuser les succès de nos clients, favoriser le dialogue et promouvoir l'innovation dans le secteur et améliorer notre site Web et notre présence en ligne.

Conformément à notre objectif d'atteindre la viabilité financière, les prévisions financières de FinDev Canada indiquent que nous devrions commencer à générer des bénéfices vers la fin de la période de planification, tout en continuant à mettre en œuvre notre mandat d'impact.



1 FinDev Canada en bref

1.1 Introduction

Fort de son mandat de fournir au secteur privé un financement au développement et d'autres formes d'aide au développement international, conformément aux priorités du Canada en la matière, FinDev Canada envisage un monde plus durable et plus inclusif, où les femmes contribuent aux possibilités économiques et en tirent profit. Pour remplir ce mandat, nous examinons chaque investissement dans une optique de genre, aidant ainsi nos clients à réaliser les avantages commerciaux du renforcement du pouvoir économique des femmes à tous les niveaux de l'économie.

Depuis sa création en 2018, FinDev Canada connaît une croissance soutenue, comme en témoigne son portefeuille de transactions porteuses d'impact de près de 300 millions de dollars américains en date du 30 juin 2021. Nous sommes reconnus au sein de la collectivité des Institutions de financement du développement (IFD) comme un chef de file en investissement intégrant une perspective de genres, et en tant qu'organisation efficace qui répond rapidement aux besoins de ses clients et partenaires en tenant compte de leurs impératifs commerciaux.

Alors que se termine notre phase de démarrage, FinDev Canada a pour objectif principal d'avoir un impact significatif, démontrable et durable sur le développement en contribuant au succès des entreprises privées dans les pays en développement. Malgré la pandémie de COVID-19 et les crises économiques et sociales qui en ont résulté, nous avons été en mesure de réagir rapidement et de nous adapter aux circonstances, de maintenir notre croissance, d'atteindre les objectifs commerciaux et d'impact, et de nous positionner en tant que chef de file sur le marché.

Le présent Plan d'entreprise passe en revue nos priorités stratégiques et réalisations jusqu'à présent et présente nos plans pour la période 2022-2026.

1.2 Positionnement stratégique

1.2.1 Priorités en matière d'impact sur le développement

La mission de FinDev Canada consiste à fournir des solutions financières aux entreprises et de mobiliser des investissements privés dans les pays en développement pour générer un impact positif dans les domaines du renforcement du pouvoir **économique des femmes**, de **l'atténuation et de l'adaptation aux changements climatiques** et du **développement des marchés**. Ces trois domaines d'impact cibles constituent le fondement de notre stratégie, le renforcement du pouvoir économique des femmes se distinguant comme un objectif clé et un moteur essentiel de notre prise de décisions.

Le Cadre de référence de l'impact sur le développement¹ de FinDev Canada reflète les impacts sociaux et économiques essentiels dont les pays en développement ont besoin pour réduire la pauvreté et bâtir un avenir plus stable et plus prospère. D'ici 2030 FinDev Canada aspire à un secteur privé qui accélère une croissance économique locale durable et inclusive, intègre une participation accrue des femmes dans l'économie locale, crée des emplois et est bien placée pour un avenir à faible émission de carbone et résilient face aux changements climatiques.



Figure 1 : Objectifs d'impact sur le développement de FinDev Canada

Ces priorités d'impact sur le développement reflètent les défis auxquels sont confrontés les marchés prioritaires de FinDev Canada et qui sont actuellement exacerbés par les crises économiques et sociales déclenchées par la pandémie de COVID-19. Elles cadrent directement avec plusieurs des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, en particulier les ODD 5 (Égalité entre les sexes), 7 (Énergie propre et d'un coût abordable), 8 (Travail décent et croissance économique), 9 (Industrie, Innovation et infrastructure), 13 (Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs).



Figure 2 : ODD prioritaires de FinDev Canada

1.2.2 Régions ciblées

FinDev Canada a développé une expertise dans deux grandes régions prioritaires : l'**Amérique latine** et les **Caraïbes**, et l'**Afrique subsaharienne**. Ces régions correspondent aux priorités d'aide internationale du gouvernement du Canada et comprennent des pays à divers niveaux de développement et de revenu qui sont confrontés à un ensemble de problèmes et de possibilités variés.

Afrique sub-saharienne 57 millions \$US



Amérique latine et caraïbes 90 millions \$US



Figure 3 : Clients acquis en 2021 (août)

1.2.3 Secteurs prioritaires

FinDev Canada a défini trois priorités sectorielles: Les chaînes de valeur agricoles et agro-alimentaires, la croissance verte et les services financiers, qui sont bien alignées avec les priorités et domaines d'expertise du Canada.

Les **chaînes de valeur agricoles et agro-alimentaires** sont des sources clés de moyens de subsistance et d'emploi dans de nombreux pays en développement, en particulier pour les femmes, et des contributeurs importants au produit intérieur brut. FinDev Canada travaille avec des entreprises dans l'ensemble des chaînes de valeur afin de renforcer la production et de faciliter la création de valeur ajoutée, le stockage, la logistique et la distribution, ainsi que l'accès aux marchés. Nous investissons dans des entreprises qui contribuent à réaliser le potentiel du secteur et nous cherchons à tirer parti des innovations technologiques spécifiques au secteur (technologies agricoles) pour résoudre les problèmes liés à la génération de revenus, à la diversité des emplois et à la sécurité alimentaire.

La croissance verte : les effets néfastes des changements climatiques et leur impact sur l'environnement naturel ont aggravé les inégalités dans les pays en développement, en particulier pour les femmes et les communautés rurales. Cela nécessite des investissements urgents dans la croissance verte qui englobe les énergies renouvelables, l'infrastructure énergétique, l'efficacité énergétique, l'approvisionnement en eau, la gestion des déchets et des eaux usées, les produits de bio-raffinage, la production industrielle verte et les solutions climatiques axées sur l'atténuation ou l'adaptation, et qui contribuent à créer des économies plus durables, inclusives et résilientes face au climat.

Les services financiers jouent un rôle essentiel dans les marchés que nous desservons. Pourtant, l'accès aux services financiers est difficile dans de nombreux marchés, surtout pour les femmes entrepreneures et les MPME qui sont mal préparées pour faire face à des chocs externes tels que les perturbations à leurs chaînes d'approvisionnement. Le soutien que nous apportons aux institutions financières locales, y compris les banques, les entités financières non bancaires, les coopératives ainsi que les sociétés de crédit-bail et d'affacturage, leur permet d'augmenter leur offre de services financiers aux segments mal desservis et de tirer parti des solutions technologiques dédiées aux services financiers (technologies financières). La collaboration avec les institutions financières locales aide également FinDev Canada à atteindre des clients plus petits et à fort impact qu'elle ne pourrait pas servir directement.

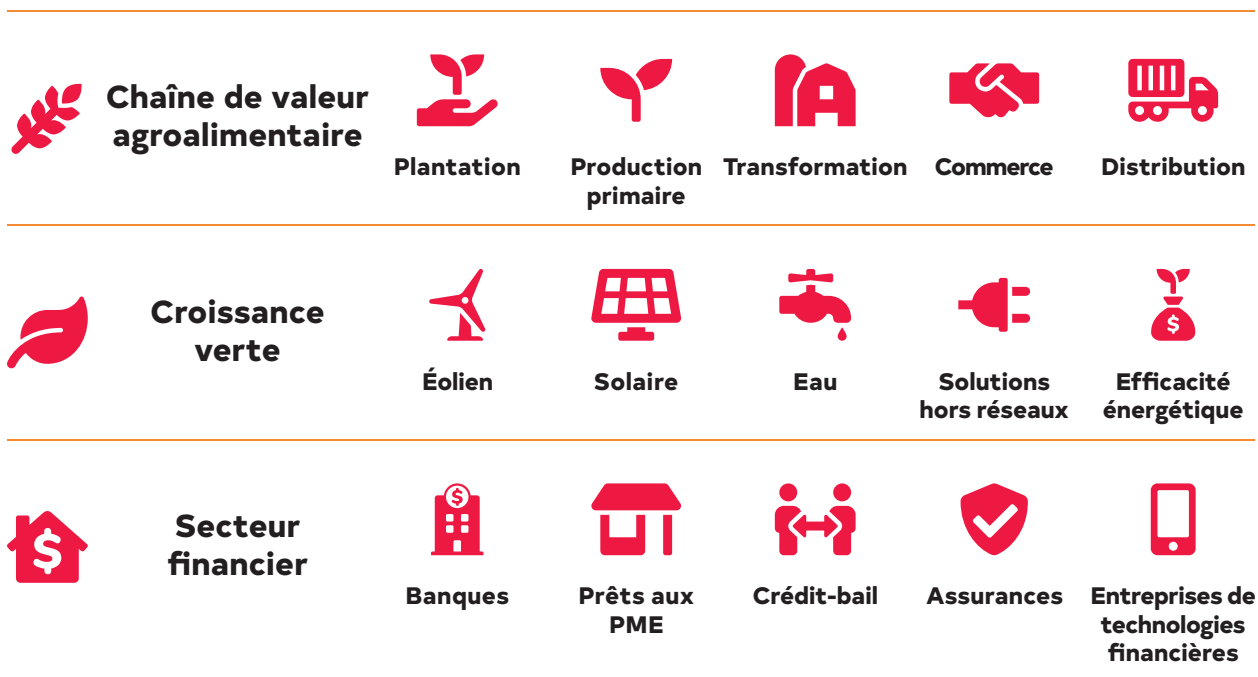


Figure 4 : Illustration des sous-secteurs au sein des secteurs prioritaires de FinDev Canada

1.2.4 Offre de solutions

INVESTISSEMENTS

En tant qu'institution financière, FinDev Canada cherche à bâtir un portefeuille équilibré conjuguant des objectifs d'impact ambitieux et une viabilité financière à long terme. Nous offrons une gamme de solutions financières à des conditions commerciales à des clients viables capables de générer des retombées économiques, sociales et environnementales durables pour les communautés locales. Nos produits financiers comprennent des prêts directs, y compris le financement structuré et de projet, l'investissement en capitaux propres - directement ou dans des fonds - et les garanties. Notre objectif consiste à fournir des solutions adaptées aux besoins des clients, dans des délais qui correspondent au rythme des affaires. FinDev Canada cherche à obtenir un rendement approprié sur ses investissements, tout en complétant et en mobilisant - et non en remplaçant - les sources de financement commerciales sur les marchés où nous opérons.

FINANCEMENT CONCESSIONNEL ET MIXTE

Afin d'être un partenaire encore plus efficace de financement du développement pour le secteur privé sur les marchés que nous desservons, FinDev Canada a récemment ajouté le financement concessionnel à sa gamme de produits.

Par définition, les produits de financement concessionnel - qu'il s'agisse de prêts, de capitaux propres ou de garanties - sont assortis de conditions plus généreuses que celles du marché. Le financement concessionnel combiné à un financement à des conditions commerciales offre des **solutions de financement mixte** aux clients cherchant à réaliser des investissements. Si un investisseur hésite à engager des capitaux en raison de risques réels ou perçus, l'utilisation judicieuse de financements concessionnels, en respectant entre autres le principe de concessionnalité minimale^{2 3}, peut être un moyen efficace de mobiliser des investissements.

Qu'est-ce que le financement mixte?

Le financement mixte est l'utilisation de capitaux catalytiques provenant de sources publiques ou philanthropiques pour accroître les investissements du secteur privé dans le développement durable

[Convergence](#)

FinDev Canada a créé en avril 2021 *2X Canada : relance économique inclusive* (« 2X Canada »), un mécanisme de financement concessionnel de 76 millions de dollars canadiens financé par le gouvernement du Canada à travers Affaires mondiales Canada (AMC). Ce mécanisme qui 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. 2X Canada complète le mandat de base de FinDev Canada, élargit la portée des capacités de financement du développement du Canada et contribue à une reprise économique soucieuse du genre en mobilisant des investissements publics et privés supplémentaires, alors que nos marchés cibles luttent contre les répercussions de la COVID-19.

ASSISTANCE TECHNIQUE

Le mécanisme d'assistance technique (AT) de FinDev Canada a été lancé en début 2020 grâce au financement d'Affaires mondiales Canada afin d'aider nos clients du secteur privé et à d'autres intervenants du marché de renforcer leurs capacités, d'améliorer leurs résultats de développement et d'accroître leurs activités de manière durable. L'AT est un outil important qui complète les activités d'investissement et qui contribue à favoriser des relations diversifiées avec nos clients et avec les intervenants pertinents du marché. Le mécanisme d'AT est essentiel à notre capacité d'appuyer le développement du secteur privé dans les pays en développement.

Le mécanisme d'AT remédie aux lacunes en matière de capacité dans trois domaines : égalité des genres, données d'impact et performance de l'entreprise. Les principaux bénéficiaires sont nos clients, y compris les entreprises, les institutions financières ainsi que les gestionnaires de fonds et les entreprises de leurs portefeuilles. Les projets de développement du marché visent des entreprises du secteur privé non-clients ainsi que d'autres intervenants du marché; leur but est de mettre au point des approches d'investissement intégrant une optique de genre ainsi que des méthodologies de mesure de l'impact, et de remédier à d'autres lacunes ou de saisir des occasions dans des domaines spécifiques.

La facilité d'assistance technique de FinDev Canada



Figure 5 : Priorités du Mécanisme d'assistance technique de FinDev Canada

1.3 Partenariats

Depuis sa création, FinDev Canada a adopté une philosophie axée sur le partenariat, afin de consolider l'expertise, partager les leçons apprises et accroître l'efficacité en combinant ses forces avec celles d'autres organisations partageant les mêmes idées.

À ce jour, nous avons signé des protocoles d'entente (PE) avec 12 organisations, notamment des IFD bilatérales et des organisations multilatérales. L'objectif de ces PE est de collaborer à l'obtention et au développement d'occasions d'affaires, d'échanger des renseignements et des pratiques exemplaires et, en général, de tirer parti des forces de chacun.



Figure 6 : Organisations ayant signé un protocole d'entente avec FinDev Canada

FinDev Canada est également membre de diverses organisations et coalitions, notamment :

- Membre fondateur du **Défi 2X**, une initiative multilatérale lancée lors du Sommet du G7 de Charlevoix en juin 2018 avec l'objectif ambitieux de déployer et de mobiliser des capitaux pour appuyer des projets qui autonomisent les femmes en leur donnant les moyens d'être entrepreneures, chefs d'entreprise, employées et consommatrices de produits et de services.
- 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**, lancée au printemps 2019, une initiative conjointe de l'association des IFD européennes (EDFI), de la Development Finance Corporation (DFC) des États-Unis et de FinDev Canada. Son objectif est de servir de voix et de canal communs pour faire avancer des questions d'intérêt commun, et de compléter le travail déjà accompli bilatéralement ou dans d'autres forums.
- Le **Canadian Forum for Impact Investment and Development (CAFIID)**⁴, une plateforme réunissant des particuliers, des organismes et des investisseurs canadiens qui travaillent dans des pays en développement pour apprendre, partager, collaborer et agir comme porte-parole afin de renforcer la valeur et le volume de l'investissement d'impact.

En tant que participant actif à ces organisations au Canada et à l'étranger, nous sommes en mesure de tirer des leçons du développement de l'industrie et de leurs pratiques exemplaires, de cerner les occasions d'affaires et de maximiser notre potentiel d'impact.

1.4 Incitatifs et Fiche de performance

La fiche de performance de FinDev Canada mesure le succès de nos activités, y compris l'impact que nous produisons sur nos marchés cibles, la force de nos activités d'investissement, notre capacité à mobiliser le secteur privé, la valeur que nous offrons à nos clients, ainsi que l'appétit pour le risque et les objectifs de durabilité.

La rémunération des employés est liée à la fiche de performance et oriente les activités et les comportements qui permettent à FinDev Canada de bâtir un portefeuille générateur d'impact, tout en équilibrant adéquatement les risques et le rendement.

Gestion de l'impact	<p>La fiche de performance d'impact mesure la capacité de FinDev Canada à agir comme agent de changement par rapport à nos principaux objectifs d'impact.</p> <p>Pour ce qui est de l'égalité des genres et du renforcement du pouvoir économique des femmes, nous continuerons de tirer parti du travail accompli par le Défi 2X en mesurant la proportion des transactions admissibles selon les critères 2 X.</p>
Activité d'investissement	<p>La capacité de bâtir un portefeuille diversifié est essentielle à la réussite de FinDev Canada.</p> <p>La fiche de performance des investissements mesure la solidité de nos investissements par rapport aux objectifs fixés, y compris le volume des transactions approuvées.</p>
Mobilisation	<p>FinDev Canada a établi un objectif quantitatif pour la mobilisation des investissements du secteur privé qui tient compte de la conjoncture difficile attendue, en particulier dans les premières années de la période de planification 2022-2026.</p>
Durabilité financière	<p>FinDev Canada gère efficacement son budget de dépenses et cherche à générer les recettes nécessaires pour progresser vers la viabilité financière lors de la période de planification, tel qu'établi dans le Plan financier.</p>

1.5 2021 Réalisations - aperçu

1.5.1 Résultats opérationnels

Portefeuille d'investissements : En se basant sur la filière actuelle de transactions, FinDev Canada prévoit de conclure jusqu'à 15 transactions en 2021 pour un total de 230 millions de dollars américains et mobiliser 45 millions de dollars américains en investissements privés.



Phatisa Food Fund II

Investissement de 10 millions de dollars américains pour contribuer à la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne par la promotion et l'expansion d'une production et d'une distribution alimentaires locales durables et résilientes.

- 12 000 emplois soutenus et plus de 90 000 petits agriculteurs et micro-entrepreneurs contactés
- Réduction de plus de 50 % des pertes alimentaires grâce à la promotion de pratiques agricoles intelligentes sur le plan climatique
- Augmentation des rendements des agriculteurs d'au moins 25 % et plus de 3 millions de tonnes de nourriture (produits) produites en Afrique
- Plus de 14 000 femmes bénéficient de liens avec le marché et de l'assistance technique, avec au moins 30 % des sociétés de portefeuille du Fonds répondant aux critères d'admissibilité au Défi 2 X



Cooperativa Pacifico

Prêt de 10 millions de dollars pour fournir des liquidités aux petites et moyennes entreprises péruviennes mises en difficulté par la pandémie de COVID-19.

- Meilleur accès au financement pour plus de 140 PME et plus de 4 200 emplois soutenus
- Plus de 25 PME appartenant à des femmes soutenues et plus de 1 000 emplois créés pour les femmes dans divers secteurs
- L'augmentation des liquidités permettra aux PME de maintenir ou d'élargir leurs activités, ce qui contribuera à des avantages économiques et sociaux dans leurs collectivités



Assistance technique (AT) : En 2021, six projets d'AT ont été approuvés à date de septembre, et nous avons continué de renforcer nos capacités dans ce domaine, en mettant l'accent sur la mobilisation des clients et les programmes d'AT fondés sur des données probantes.



Atelier de création de fonds d'ONU Femmes/Lelapa

FinDev Canada, en collaboration avec ONU Femmes et Lelapa (un cabinet d'expert-conseil africain en technologie financière fondé par une femme), a organisé un atelier en novembre 2020 pour réunir 52 femmes gestionnaires de fonds et des IFD, provenant de 30 organisations, afin de discuter des défis liés à l'investissement en intégrant une optique de genre dans les PME africaines. Les observations de l'atelier ont été rassemblées dans une **publication** (en anglais seulement) communiquée à la communauté des IFD et des investisseurs d'impact. Le rapport souligne que l'investissement intégrant une optique de genre nécessite de repenser les paramètres traditionnels sur la mesure du risque, le type de capital, l'assistance technique et la taille des transactions, parce que de nombreuses entreprises dirigées par des femmes ont des besoins de capital-risque inférieurs à 1 million de dollars.



Mécanisme 2X Canada : FinDev Canada a signé une entente avec Affaires mondiales Canada en mars 2021 afin d'établir 2X Canada, un mécanisme qui renforcera la présence du Canada sur la scène des financements mixtes au niveau mondial. Le cadre de mise en œuvre interne étant finalisé et opérationnel, FinDev Canada élabore actuellement cette filière, et nous prévoyons l'approbation d'au moins un accord de financement mixte d'ici la fin de l'année 2021.

Atteinte de l'impact : Le Rapport annuel 2020 de FinDev Canada comprenait des rapports détaillés sur son impact sur le développement jusqu'à présent, comme l'indique le tableau de bord de notre portefeuille d'impacts.

Rapport sur l'impact cumulé de nos clients



4 711
total des emplois de qualité soutenus



1 937
emplois de qualité pour femmes



1 647 637
personnes avec accès amélioré à des outils ou services



678 756
MWh d'énergie propre produite



38 %
part des investissements totaux en financement

Figure 7 : Impact rapporté par les clients de FinDev Canada en décembre 2020

1.5.2 Réalisations organisationnelles

<p>Capitalisation</p>	<p>Dans le budget de 2021, le gouvernement du Canada a annoncé une capitalisation supplémentaire de 300 millions de dollars canadiens à compter de 2023-2024 pour soutenir la croissance de FinDev Canada.</p>
<p>Examen opérationnel</p>	<p>La Société a mis en œuvre la majorité des recommandations de l'examen opérationnel effectué en 2020 par le gouvernement du Canada. Les recommandations en cours sont par nature à long terme et seront mises en œuvre au cours de la période de planification (voir l'annexe 4).</p>
<p>Mettre sur pied une équipe solide</p>	<p>FinDev Canada a recruté et accueilli virtuellement 10 nouveaux employés.</p>
<p>Renforcement des capacités</p>	<p>FinDev a établi ou renforcé les capacités et les processus internes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Stratégie de mobilisation, rationalisation de la méthodologie et de l'approche de sensibilisation de la Société (voir la section 3.2.2). → L'internalisation de la fonction environnementale et sociale (E&S) au sein de FinDev Canada et son intégration dans l'équipe de la gestion des genres et de l'impact. → L'internalisation de la fonction d'Intégrité de l'entreprise (IE). Dans les deux cas, cette autonomie acquise vis à vis des services fournis par EDC sous les accords de niveau de service (ANS) est un signe de maturité de l'organisme et de ses besoins spécifiques. → Début de la mise en œuvre de notre stratégie numérique interne.
<p>Favoriser la collaboration</p>	<p>En tant que membre fondatrice du Défi 2X, FinDev Canada a collaboré étroitement avec d'autres membres. Collectivement, le Défi a permis de lever 7 milliards de dollars américains, soit plus du double de l'objectif initial de 3 milliards. Le Défi 2X a maintenant fixé un nouvel objectif collectif de 15 milliards de dollars américains.</p>
<p>Promouvoir la transparence</p>	<p>En tant que signataire des Principes directeurs pour la gestion d'impact (PDGI), FinDev Canada a mandaté au premier trimestre 2021 un processus de vérification indépendant de sa conformité aux principes d'impact, en référence à ses pairs. Le rapport de vérification a validé le fait que l'impact est intégré à l'ensemble de son processus d'investissement et conclu que nous sommes particulièrement doués pour définir les objectifs stratégiques, gérer, évaluer et surveiller systématiquement les impacts et les risques Environnementaux et Sociaux (E&S) pour chaque transaction.</p>



2 Environnement opérationnel

2.1 Perspective mondiale : Effets de la COVID-19

Les répercussions de la pandémie demeureront un élément central des perspectives à court terme pour l'économie mondiale. La croissance et les attentes actuelles favorisent une reprise vigoureuse en 2021 et 2022. Cette année, un élan important propulsera la croissance mondiale à 6,2 %, suivie d'un gain presque aussi impressionnant de 5,7 %⁵ en 2022. Alors que la plupart des économies des pays développés et émergents bénéficieront du rebond de l'activité, les chiffres de la Banque mondiale montrent que cette croissance ne sera pas répartie de manière égale - et la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, d'Amérique latine et des Caraïbes devraient voir une réduction de leur croissance économique.

L'écart entre les marchés émergents et développés est particulièrement évident en ce qui concerne les taux de vaccination mondiaux. Au moment de la rédaction du présent document, 74 % de la population canadienne avait reçu sa première dose, 69 % des Canadiens étant pleinement vaccinés⁶. En revanche, 28 % de la population des pays d'Amérique latine a reçu une première dose, tandis que de nombreux pays d'Afrique subsaharienne sont restés en dessous de 5 % pour une première dose. Selon l'outil de suivi de la COVID-19 de Bloomberg, aux taux actuels, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne et d'Amérique latine prendront plus de 120 mois pour vacciner 75 % de leur population - le seuil d'« immunité communautaire »⁷ généralement accepté.

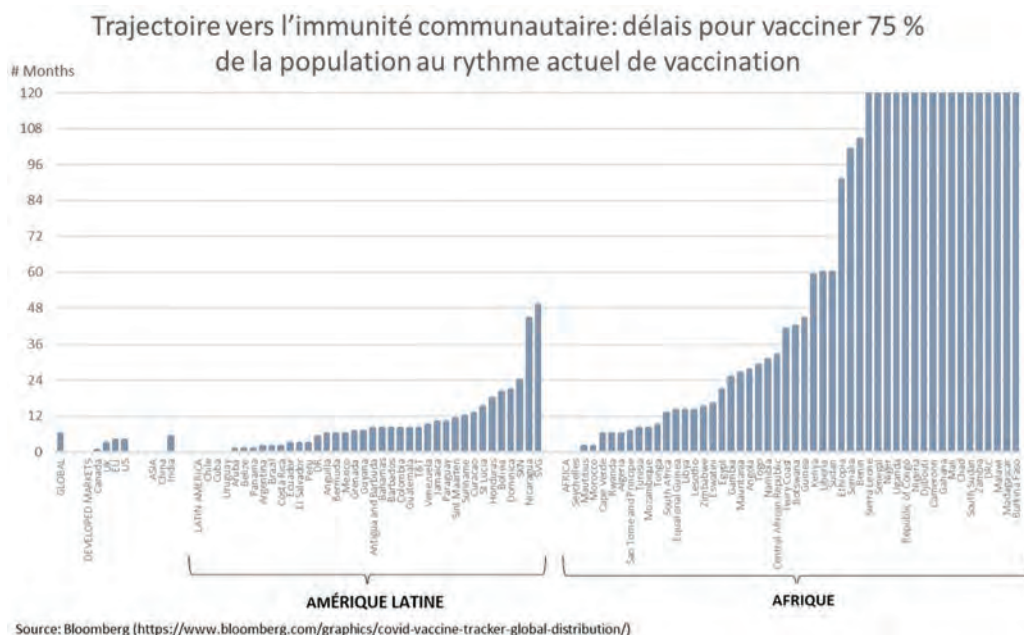


Figure 8 : Voie vers l'immunité du troupeau tel que rapporté par Bloomberg

Le rythme de la reprise économique dépend de : i) la distribution de vaccins – les premiers indicateurs suggèrent que les taux d'adoption des économies émergentes sont encore très faibles, mais qu'ils devraient augmenter en 2022-2023; ii) la vulnérabilité des pays et des régions à d'autres vagues importantes qui limiteraient la trajectoire de croissance prévue; et iii) la réduction de la participation au marché du travail, en particulier dans les secteurs les plus touchés comme le tourisme, l'industrie, l'agriculture et les transports.

En plus de ces facteurs, les efforts d'intervention et de relance de chaque pays, ainsi que la confiance des consommateurs, joueront un rôle important dans la reprise. Dans de nombreux cas, les banques centrales sont intervenues dans la mesure du possible pour soutenir les liquidités des marchés, les gouvernements mettant en œuvre des mesures de soutien aux entreprises et aux consommateurs, mais leur impact est souvent limité ou obtenu au prix d'une dette publique significative.

Dix-huit mois plus tard, l'incertitude demeure quant à la rapidité avec laquelle la situation reviendra à une certaine normalité, et à quoi celle-ci ressemblera.

2.1.1 Effets de la COVID-19 sur les marchés cibles de FinDev Canada

Les effets de la pandémie de COVID-19 ont exacerbé les défis de longue date que le financement du développement s'est efforcé de relever, en particulier en ce qui concerne le revenu, les inégalités sociales et la croissance économique inclusive et durable. Parallèlement, l'urgence de la crise climatique continue de croître.

La section suivante analyse les effets de la crise sur l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Afrique subsaharienne, les régions cibles de FinDev Canada.

ENTREPRISES ET RÉSEAUX LOCAUX

On constate un besoin accru d'intervention et de soutien en matière de politiques publiques, combiné avec l'investissement privé pour alimenter le développement des marchés. Le produit intérieur brut projeté et les taux de chômage prévus ont considérablement diminué dans l'ensemble des pays en développement, tandis que des problèmes de chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale continuent d'affecter les pays en développement⁹. Par exemple, avec une activité économique limitée, l'aggravation de la vulnérabilité de la dette publique et la réduction des possibilités pour les travailleurs du secteur informel, les femmes et les jeunes⁹, l'Afrique subsaharienne a connu en 2020 sa première récession en 25 ans¹⁰. Un sort semblable est réservé à l'Amérique latine et aux Caraïbes, où l'on s'attend à devoir attendre jusqu'en 2024 pour que les revenus par habitant de la région rattrapent les niveaux d'avant la pandémie¹¹.

Les effets de la pandémie ont été importants, mais ont été particulièrement sévères pour les Micro, petites et moyennes entreprises (MPME), qui ont subi d'importantes pertes de revenus en raison de faillites d'entreprises¹². Étant donné qu'une grande partie de ces entreprises opèrent dans l'économie informelle, elles sont plus susceptibles d'avoir moins de résilience et de souplesse pour faire face à l'augmentation des coûts, sans parler des plus faibles niveaux de soutien et de disponibilité du télétravail¹³. En outre, bon nombre des pays en développement et de petites îles comme les Caraïbes dépendent de l'industrie touristique, qui s'est effondrée à cause de la COVID-19. S'agissant d'un secteur essentiel à la santé des économies locales, une politique budgétaire solide et un soutien du secteur privé sont nécessaires pour soutenir les MPME vulnérables¹⁴.

Avec une réduction du revenu des ménages et de la consommation privée, les effets de la récession économique et de la crise sanitaire déclenchée par la pandémie nécessiteront des investissements urgents dans les secteurs clés. Bien qu'un assouplissement des mesures contre la COVID-19 dans certaines régions puisse légèrement améliorer l'accès aux intrants, l'accès au crédit reste un défi pour les MPME.

FEMMES

L'iniquité entre les genres et les vulnérabilités sont amplifiées en période de crise. L'ONU estime que la pandémie va creuser l'écart de pauvreté entre les genres, avec plus de femmes que d'hommes poussées dans la pauvreté, en raison des effets conjugués des pertes d'emploi et de revenus, de l'augmentation du travail non rémunéré, du manque de protection sociale et de la surreprésentation des travailleuses et des entrepreneures dans les secteurs informels et les secteurs touchés par les mesures de confinement¹⁵.

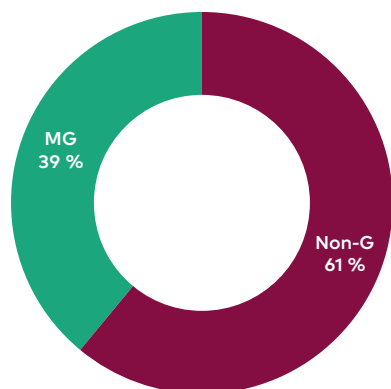
En fait, en Afrique subsaharienne, 41 % des entreprises appartenant à des femmes ont fermé, contre 34 % pour les entreprises appartenant à des hommes; en Amérique latine et dans les Caraïbes, ces chiffres sont 40 % contre 29 %, et de 51 % et de 45 % en Asie du Sud, respectivement¹⁶.

Les secteurs économiques dominés par les femmes ont été parmi les plus durement touchés; les confinements causés par la COVID-19 ont réduit les activités dans des secteurs comme le tourisme, l'accueil, le transport et la vente au détail¹⁷. Les répercussions négatives ont été aggravées par une réduction de l'accès au financement de la part des prêteurs locaux qui, en l'absence de produits bancaires soucieux de l'égalité des genres, pourraient nécessiter des niveaux plus élevés de garanties. Face à un écart de crédit qui devrait augmenter par rapport à 1,5 billion de dollars américains¹⁸ estimés de 2019, les entreprises appartenant à des femmes auront besoin de tailles de billets plus réduites, du capital plus patient et des interventions de renforcement des compétences pour soutenir leur reprise.

Le rapport 2021 de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur le COVID-19 et le monde du travail¹⁹ indique que le ratio emploi/population a diminué de 2,6 % chez les femmes, contre 1,8 % chez les hommes des pays à faible revenu. Bien que cela puisse être attribué à des pertes de revenus comme nous l'avons vu plus haut, le fardeau des soins, qui incombe principalement aux femmes, est un facteur clé.

De nombreuses initiatives, mesures et politiques ont été mises en place par les gouvernements et les organismes de développement pour lutter contre les effets négatifs de la pandémie, mais peu d'entre elles ont été conçues pour répondre aux besoins et aux contraintes des femmes, comme ceux présentés ci-dessus. Un rapport d'ONU Femmes et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a constaté que seulement 39 % (graphique 1) des mesures mondiales étaient sensibles aux genres, la majorité d'entre elles ciblant la violence faite aux femmes²⁰. Les statistiques sont bien pires pour les régions en développement. En Amérique latine et dans les Caraïbes, les politiques visant à soutenir la sécurité des femmes, les soins non rémunérés et la violence faite aux femmes sont insuffisantes (graphique 2).

Graphique 1
Proportion des mesures genrées (MG) et non-genrées (Non-G) mondialement



Graphique 2
Mesures par type - Monde et Amérique latine & Caraïbes

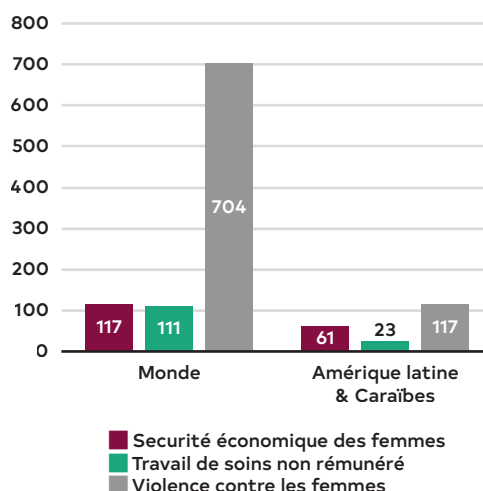


Figure 9 : Analyse des mesures mises en place pour lutter contre les effets négatifs de la pandémie

L'augmentation des revenus instables et l'accès limité aux protections de sécurité sociale pour les femmes les rendent plus vulnérables aux crises économiques²¹.

CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Les effets du changement climatique se font sentir dans le monde entier, aggravant de nombreuses inégalités. La Banque mondiale estime que l'impact du changement climatique pourrait pousser 100 millions de personnes supplémentaires sous le seuil de pauvreté d'ici 2030²². 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. Malheureusement, les pays en développement sont les plus touchés par le changement climatique et les moins capables d'en atténuer les conséquences. Les femmes et les enfants sont les premières victimes de ces effets, ce qui creuse les inégalités sociales et économiques existantes.

Il existe un consensus au sein de la communauté du développement selon lequel le soutien accordé aux pays en développement au moyen des investissements soucieux du climat peut permettre de débloquer la croissance économique et de créer de nouveaux emplois durables, inclusifs et équitables. Les initiatives internationales, en particulier les conférences successives des Parties (COP) dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), ont, ces dernières années, accru l'urgence de l'action climatique et contribué au déploiement de capitaux importants pour assurer des progrès en matière d'atténuation des changements climatiques, d'adaptation et de résilience.

Les interventions environnementales et climatiques sont plus efficaces lorsque les femmes y jouent un rôle actif. En tant que salariées travaillant dans des secteurs sensibles au changement climatique et consommatrices d'aliments et d'énergie, elles peuvent être des agentes puissantes pour contribuer à réduire la pollution et d'autres problèmes liés au climat, soulignant ainsi l'importance pour les agences de développement et les pays donateurs de concevoir des solutions adaptées au climat et à l'égalité des genres.

La sécurité alimentaire et la sécurité de l'eau demeurent des enjeux complexes et une forte dépendance à l'égard de l'agriculture et des industries de soutien (transport et transformation) pour la prospérité économique dans des régions comme l'Afrique subsaharienne les rend vulnérables au changement climatique. De même, des producteurs mondiaux comme l'Amérique latine – qui représentent environ 25 % de la production agricole mondiale – ont du mal à se tourner vers des systèmes de chaîne alimentaire et d'approvisionnement plus durables et plus inclusifs.

Bien que des progrès importants aient été réalisés pour appuyer la diversification économique et le développement d'infrastructures durables, le manque d'efficacité dans l'utilisation des ressources et l'absence d'une gestion rigoureuse des politiques ont entraîné un retard dans l'action en faveur du climat. Des institutions comme le Groupe de la Banque mondiale ont continué de fournir un appui technique et financier dans la région, notamment en ce qui concerne l'énergie propre, la restauration des forêts, une agriculture intelligente face au climat et la résilience urbaine²³. Dans le but d'atteindre les contributions déterminées au niveau national (CDNN) énoncées dans l'Accord de Paris²⁴, il est nécessaire d'appuyer davantage la transition vers une économie propre et durable.

2.2 Paysage des IFD

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, de nombreuses IFD ont dû réévaluer leurs stratégies pour se concentrer d'abord sur les besoins immédiats et examiner ensuite leur rôle dans le processus de relance. La première mesure consistait à atténuer les effets de la pandémie sur leur bilan et à préserver leur portefeuille en appuyant les clients existants. Dix-huit mois plus tard, même si les investissements ont été difficiles – en particulier l'exercice d'une diligence raisonnable pendant les restrictions de voyage – de nombreuses IFD déclarent un meilleur résultat de portefeuille qu'elles n'escomptaient au départ. La crainte d'un affaiblissement significatif de leur bilan ne s'est pas matérialisée, pas plus que le type de demande qu'ils attendaient d'un soutien urgent en liquidités.

Sous l'effet de la pandémie, les IFD ont dû s'adapter à de nouvelles façons de travailler, comme exercer une diligence raisonnable en commun et en mode virtuel. À l'avenir, tant que l'incertitude qui entoure l'économie mondiale perdure, les IFD devront continuer d'adapter leurs modèles d'affaires pour répondre efficacement aux besoins du marché, malgré les limitations de voyages, en exploitant la technologie et en encourageant l'innovation.

Les perspectives d'une « normalité » post-pandémie et d'un retour à un état antérieur sont contrastées par la persistance, voire l'augmentation de la pression exercée sur les entreprises des clients. Les IFD doivent être simultanément prêtes à lancer leurs activités lorsque les marchés s'ouvrent, tout en restant vigilants face aux menaces qui pèsent sur leurs clients dans un avenir prévisible.

Cela dit, la pandémie s'est accompagnée de possibilités pour une plus grande collaboration. Plusieurs groupes de travail ont été créés, en particulier sous la direction d'EDFI - l'Association des DFI européennes – afin de partager des renseignements et de coordonner les investissements et les politiques. Des initiatives multilatérales comme le Défi 2X ont mobilisé des milliards de capitaux pour le renforcement du pouvoir économiques et le redressement économique des femmes, renforcé davantage les alliances mondiales dans l'espace du développement, créant une approche plus solide et formalisée pour centraliser le financement du développement et l'appui international. Plus que jamais, les IFD travaillent en collaboration et l'on s'attend à ce que cela devienne désormais la norme.

2.3 Le contexte canadien

La Politique canadienne d'aide internationale féministe (PAIF) a positionné le Canada et les investisseurs canadiens en chefs de file dans le domaine de l'investissement selon la perspective sexospécifique (IPS). Plus de 70 % des investisseurs ayant un impact utilisent une approche IPS pour évaluer les activités, et plus de la moitié appliquent des mesures personnalisées pour de l'IPS.

Malgré les effets de la COVID-19, l'investissement à impact pour le développement au Canada continue d'afficher une résilience et une croissance. Des recherches récentes réalisées par le Canada Forum for Impact Investment and Development (CAFIID) pour évaluer les effets de la pandémie sur les investisseurs canadiens montrent que plus de 60 % des répondants n'ont pas été touchés par la COVID-19 ou ont été touchés positivement – et seulement 34 % ont signalé un impact négatif sur leur portefeuille. Même si une grande partie de cette situation peut être attribuée à l'augmentation du financement public, les injections de capitaux ont également découlé de l'entrée de nouveaux acteurs et des entreprises du secteur privé existantes qui ont augmenté leurs actifs sous gestion²⁵.

L'action climatique est une priorité pour le Canada et c'est un domaine où il entend jouer un rôle de chef de file. Lors de la réunion du G7 en juin 2021, le gouvernement du Canada a annoncé que son engagement antérieur en faveur du financement international du climat avait sera multiplié par deux, passant à 5,3 milliards canadiens sur cinq ans, ce qui comprend une augmentation des fonds pour l'adaptation et la biodiversité. Cet investissement devrait stimuler l'élaboration d'initiatives axées sur le climat à mesure que le gouvernement cherchera à établir des partenariats pour atteindre cet objectif.

Il reste encore beaucoup à faire pour attirer les investisseurs canadiens sur les marchés en développement. On s'attend à ce que l'utilisation du financement mixte continue de croître en tant qu'outil de choix pour remédier à cet écart²⁶. Près de 60 % des investisseurs et des conseillers à impact travaillent avec des instruments de financement mixte. Alors que des organisations comme Convergence²⁷ jouent un rôle de premier plan en effectuant la recherche, la formation et la collaboration indispensables, le financement mixte est de plus en plus recherché comme solution pour mobiliser les grandes entreprises du secteur privé afin qu'elles s'engagent à investir pour avoir un impact.



3 Stratégie d'affaires 2022-2026 : l'Impact en tête.

Selon ses plans pour 2022, FinDev Canada entend maintenir le cap établi avec succès en 2020 et poursuivi en 2021. Nous continuerons d'explorer les possibilités d'étendre notre présence dans l'industrie financière dans nos marchés cibles, en mettant l'accent sur les institutions et intermédiaires financiers qui peuvent atteindre des segments mal desservis, en particulier les clients soucieux du genre et du climat qui créent des emplois et favorisent une croissance économique locale durable et inclusive.

Si l'avenir des économies en développement reste incertain alors qu'elles continuent de se débattre avec l'impact de la crise COVID-19, nous prévoyons que les conditions du marché évolueront de manière significative au cours de la période de planification. FinDev Canada continuera donc d'analyser l'environnement et de s'assurer qu'elle est prête à adapter sa stratégie pour saisir les possibilités émergentes. Nous continuerons également de renforcer nos capacités organisationnelles pour soutenir notre croissance, tant du point de vue des ressources humaines que du point de vue organisationnel. Les prévisions financières montrent que FinDev Canada prévoit de commencer à générer des bénéfices vers la fin de la période de planification, tout en continuant à s'acquitter de son mandat d'impact.

L'impact sur le développement est au cœur de ce que nous faisons et motive nos décisions en matière de programmes. Cette section présente les initiatives que nous continuerons de poursuivre et d'élargir. Elle présente également de nouvelles initiatives qui ont été élaborées au cours des années 2020 et 2021 et qui ont été récemment lancées ou sont prêtes à être lancées, et introduit des domaines d'expansion que nous validerons à mesure que les conditions du marché deviendront plus claires.

3.1 Priorités en matière d'impact sur le développement

Comme il est indiqué à la section 1 du présent plan, les priorités de FinDev Canada en matière d'impact reposent sur trois piliers principaux : l'autonomisation économique des femmes, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques et le développement des marchés.

3.1.1 Renforcement du pouvoir économique des femmes

Guidé par les quatre domaines d'action décrits dans la Stratégie pour l'égalité entre les genres, FinDev Canada continue de mettre davantage l'accent sur le renforcement du pouvoir économique des femmes (RPEF) et d'affiner son rôle d'investisseur ayant une perspective sexospécifique. En 2021, l'accent a été mis sur les efforts visant à faire progresser l'égalité des genres en exerçant des activités sur plusieurs fronts qui se poursuivront pendant la période de planification.



Figure 10 : Les quatre domaines d'action prioritaires de la Stratégie d'égalité entre les genres de FinDev Canada

- ➔ **Orienter le capital vers les transactions ayant un impact élevé sur le RPEF** : La pandémie de COVID-19 a eu un impact disproportionné sur les femmes dans les régions où FinDev Canada exerce ses activités. Comme nous l'avons souligné au chapitre 2, les femmes ont perdu plus d'emplois, ce qui a entraîné d'importantes pertes de revenus. Pourtant, les mesures et les politiques visant à faire face aux effets de la pandémie n'ont généralement pas ciblé les problèmes spécifiques auxquels sont confrontées les femmes. FinDev Canada s'efforce donc de déployer son capital pour remédier à ces lacunes.



Alianza del Valle

7,5 millions de dollars américains pour financer les microentreprises, dont la moitié sera constituée de petites et moyennes entreprises (PME) appartenant à des femmes, et pour contribuer à la promotion de moyens de subsistance durables.

- ➔ accès à plus de 600 prêts pour les microentreprises, dont la moitié devrait être des microentreprises appartenant à des femmes, ce qui améliorera l'accès au financement
- ➔ réconforter et soulager le marché équatorien de la microfinance, qui est actuellement confronté à des besoins importants en liquidités.



FinDev Canada continuera de déployer et de mobiliser des capitaux au cours de la période de planification afin d'aider les clients à accroître leur impact sur le RPEF, en s'appuyant sur les enseignements tirés des intermédiaires financiers.

- **Promouvoir l'action en faveur des femmes avec les clients** : FinDev Canada continuera de tirer parti de sa Facilité d'assistance technique (AT) pour aider ses clients à mettre en œuvre de meilleures pratiques en matière d'égalité entre les sexes. En 2021, nous avons lancé une formation sur le Défi 2X pour gestionnaires de fonds, ainsi qu'un menu d'Assistance technique pour l'action en faveur du genre (voir la section AT). En 2022 et au-delà, nous déploierons cette nouvelle offre, en particulier pour aider les gestionnaires de fonds à incorporer une optique de genre dans leur stratégie d'investissement en prenant le cadre 2X comme modèle.
- **Diriger par l'exemple avec les pratiques du RPEF** : De concert avec sa société mère EDC, FinDev Canada a obtenu la certification Gouvernance au féminin, ce qui nous a aidés à montrer l'exemple en matière d'égalité des genres et de diversité. Nous avons l'intention d'effectuer cette évaluation chaque année et d'en mettre en œuvre les recommandations.

En outre, en donnant suite à la recommandation de l'Examen opérationnel entreprise par le gouvernement du Canada, FinDev Canada a élaboré et commencé à mettre en œuvre un plan visant à faire participer les femmes dans nos marchés cibles et à peaufiner notre stratégie et nos priorités en fonction de leurs expériences et de leurs besoins.

FinDev Canada s'engage à intégrer l'égalité des genres dans toutes ses activités, tant à l'interne qu'à l'externe. Nous continuerons d'établir des objectifs internes de transactions éligible au Défi 2X liés à la rémunération des employés et à nous assurer de l'équilibre entre les genres dans nos comités et organes directeurs.

Au 31 décembre 2020, les femmes représentaient

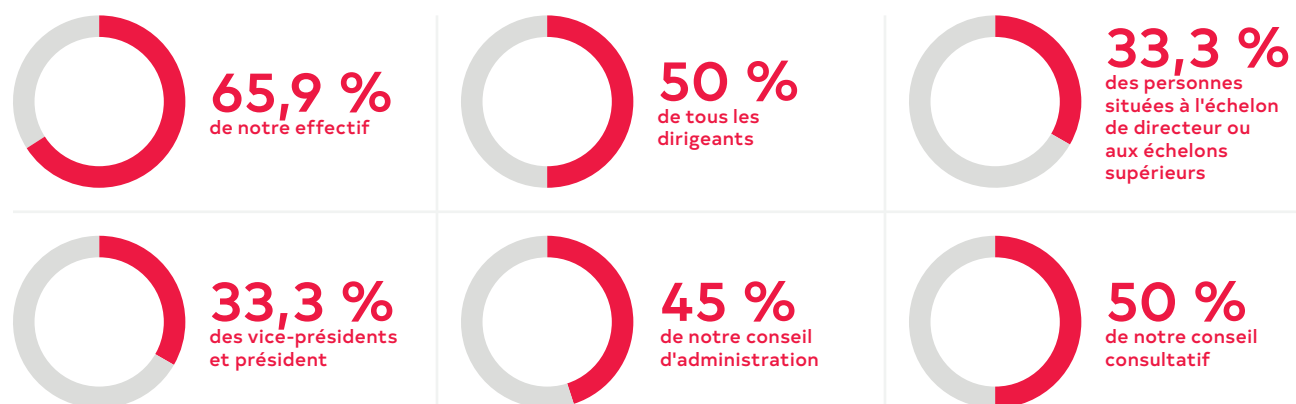


Figure 11 : Composition interne des employés de FinDev Canada

- **Être un agent de changement dans la communauté des investisseurs** : Nous assumons un rôle de premier plan en présidant le groupe de travail 2X Plus, en cherchant à renforcer les critères 2X pour intégrer des dimensions supplémentaires sur le genre et la justice, l'égalité, la diversité et l'inclusion. Nous sommes également un des principaux contributeurs au groupe de travail 2X Climat. En outre, FinDev Canada était impliqué dans le lancement de l'organisme 2X Collaborative, qui comprend des acteurs du secteur privé, dont l'Investor Leadership Network.

FinDev Canada a commencé à travailler sur des questions liées au Renforcement du pouvoir économique des femmes. Pour lutter contre la violence et le harcèlement fondés sur le genre (VHFG), nous participons à la création d'une feuille de route pour les IFD sur le VHFG. En collaborant avec des pairs comme le 2X Collaborative, nous chercherons à approfondir notre compréhension de l'intersectionnalité, du travail de soins et de la VHFG dans le contexte des investissements des IFD afin d'éclairer notre approche du RPEF. À l'interne, nous avons mis en œuvre une nouvelle politique environnementale et sociale (E&S) qui intègre la prise en compte des risques liés à l'égalité des genres dans nos investissements.

3.1.2 Changement climatique

FinDev Canada s'engage à mettre en œuvre une approche d'investissement qui soit conforme aux objectifs de l'Accord de Paris et qui soit compatible avec une voie vers la carboneutralité. Nous aidons nos clients à améliorer leurs pratiques d'atténuation et d'adaptation au climat.

En 2021, FinDev Canada a élaboré une Stratégie sur le changement climatique, fondée sur une approche multipartite et éclairée par des pratiques exemplaires des pairs et du marché, une étape clé pour façonner notre position d'agent du changement dans le domaine de l'investissement dans l'action climatique et favorisant l'égalité entre les genres. La Stratégie sur les changements climatiques repose sur la Politique sur les changements climatiques approuvée par le Conseil en 2021, qui énonce les principes directeurs et notre engagement vis-à-vis de l'action pour le climat. Elle fait partie intégrante du cadre global de gestion de FinDev Canada et sert à promouvoir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique par nos investissements et nos activités.

La Stratégie sur le changement climatique décrit comment la Politique sera mise en œuvre et s'articule autour de trois piliers :

- **Investissement favorisant l'égalité entre les genres et l'action pour le climat** : appliquer une optique de genre et climatique à tous les investissements, établissant ainsi notre position de chef de file en matière d'investissement favorisant l'égalité entre les genres et l'action climatique.
- **Moteur de la carboneutralité** : En tant que deuxième IFD ayant un portefeuille net négatif, FinDev Canada cherche à maintenir ce statut. Nous publierons en octobre 2021 les émissions de gaz à effet de serre (GES) de notre portefeuille, auditées selon les normes du *Partnership for Carbon Accounting Financials* (PCAF).
- **Renforcement de la résilience climatique** : FinDev Canada est un membre actif de DFI+ Adaptation & Resilience Collaborative, qui élabore une approche de gestion des risques liés au climat.

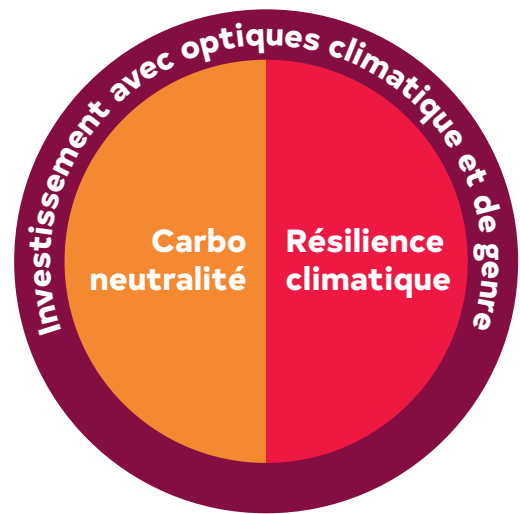


Figure 12 : Stratégie climatique de FinDev Canada

FinDev Canada commencera à mettre en œuvre la Stratégie climatique en 2022, en mettant l'accent sur quatre domaines d'action prioritaires : les transactions, les clients, les pratiques internes et le milieu de l'investissement.

Transactions : Depuis le début de la pandémie, la part du financement climatique dans le portefeuille a diminué en raison de l'accent mis sur l'accès aux PME à travers des intermédiaires financiers. En 2022, FinDev Canada cherchera à accroître ses activités de financement dans l'action pour le climat, à mesure que les investissements dans d'autres secteurs cibles continuent de croître, comme l'agroalimentaire et la croissance verte.

Clients : FinDev Canada élargira son approche pour aider ses clients à améliorer leurs résultats en matière d'atténuation et d'adaptation face au climat, notamment en élaborant un menu d'action pour le climat dans le cadre de la Facilité d'assistance technique.

Pratiques internes : Nous continuerons d'appliquer l'optique climatique tout au long des processus d'analyse des investissements et de prise de décisions, comme la gestion des risques climatiques et un portefeuille d'émissions nettes négatives. Nous rendrons compte publiquement de la mise en œuvre et des résultats de notre Stratégie sur les changements climatiques, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).

Secteur de l'investissement : FinDev Canada continuera de faire preuve de leadership en matière d'action climatique dans le secteur de l'investissement, par l'échange des connaissances et la collaboration entre pairs, en particulier en matière de convergence entre investissement pour climat et égalité entre les genres, de même que l'orientation vers la carboneutralité, entre autres considérations stratégiques.

3.1.3 Développement des marchés

En 2021, FinDev Canada s'attend à obtenir de bons résultats dans le cadre de son objectif d'impact sur le développement des marchés, en partie en raison de la priorité accordée aux institutions financières et aux intermédiaires financiers dans la réponse à la COVID-19. À son tour, cela nous a permis de renforcer notre approche et d'explorer d'autres possibilités de stimuler un développement du marché inclusif.

À l'avenir, FinDev Canada élaborera une stratégie pour élargir ses efforts visant à appuyer les entreprises locales qui créent des emplois et contribuent de façon significative aux économies de leurs pays. Cette stratégie complétera les stratégies relatives à l'égalité entre les genres et au climat existantes, pour assurer des synergies entre nos priorités en matière d'impact sur le développement. Dans le cadre de cette stratégie, FinDev Canada élaborera une méthodologie structurée pour renforcer notre approche de développement du marché en mettant l'accent sur les emplois de qualité et la valeur ajoutée économique locale au moyen de nos investissements.

3.2 L'Impact sur le développement en action

Entamant sa cinquième année d'exploitation, FinDev Canada a déjà acquis une réputation de chef de file dans le domaine du financement qui favorise l'égalité des genres. Il sera essentiel de continuer à se concentrer sur quelques secteurs d'activités bien choisis pour assurer le succès futur, surtout compte tenu de la taille de notre organisation. Au cours de la période de planification, les activités d'investissement de base et la Facilité d'AT de FinDev Canada continueront de mettre l'accent sur la réalisation de nos trois objectifs d'impact sur le développement.

Cette section décrit les initiatives que nous allons entreprendre tout au long de la période de planification. Certaines initiatives sont la continuation d'initiatives lancées au cours de période précédente, d'autres sont de nouvelles activités qui ont été identifiées – ou sont en cours de validation – du fait de leur potentiel d'impact et leur alignement avec les atouts concurrentiels de FinDev Canada.

3.2.1 Investment Strategy

Afin d'atteindre ses objectifs d'impact sur le développement, FinDev Canada continuera de constituer un portefeuille d'investissements de clients du secteur privé diversifié et à fort impact. En 2020, nous avons adapté notre stratégie commerciale pour tenir compte des effets économiques et sociaux de la pandémie de COVID-19 et nous nous sommes adaptés aux contraintes opérationnelles qu'elle imposait. Nous avons concentré nos activités sur les intermédiaires financiers, étant les entités les mieux placées pour acheminer les liquidités et les services financiers aux clients qui en ont le plus besoin. La mise en œuvre s'est également concentrée sur les clients et les contreparties pour lesquels il était possible de mener une diligence raisonnable à distance, tout en tirant parti des partenariats et de la collaboration avec d'autres IFD et organismes similaires.

En 2021, FinDev Canada a poursuivi sa stratégie de 2020, tout en s'adaptant pour tenir compte de l'évolution des conditions sanitaires et économiques. Cette approche nous a permis de nous adapter et de répondre à la crise croissante à laquelle les clients existants et potentiels sont confrontés, avec un impact négatif limité sur notre portefeuille. Dans l'ensemble, nous avons réussi à maintenir un portefeuille diversifié en ce qui concerne la géographie et le type d'actif, malgré l'accent particulier mis sur les intermédiaires financiers en réponse à la pandémie.

Au moment où FinDev Canada élabore ses plans pour 2022 et au-delà, deux considérations sont essentielles :

- **Le niveau de maturité de la Société** : Même si les partenariats et le cofinancement avec les IFD demeureront importants alors que nous continuons de croître et de renforcer notre portefeuille, FinDev Canada cherchera à passer d'une plus grande dépendance à des transactions menées avec d'autres IFD à des transactions où elle jouera un rôle structurant plus actif (voir ci-dessous « Gestion de la croissance du portefeuille »).
- **Les effets de la pandémie** : Nous prévoyons que la COVID-19 entraînera une contraction des économies sur la plupart des marchés cibles de FinDev Canada, dont les effets ne sont pas encore entièrement compris. Les répercussions sur notre portefeuille pourraient inclure : i) la détérioration de la qualité du crédit et les prêts non performants des clients des FI, ce qui aurait une incidence sur la santé financière globale des intermédiaires financiers et ii) le ralentissement des appels de fonds auprès des fonds d'investissement, ce qui remettrait en cause leurs objectifs de rendement à long terme.

Certains actifs de FinDev Canada ont connu une détérioration du crédit en 2021, ce qui a entraîné une pression à la baisse sur la valeur de notre portefeuille. Même si nous prévoyons que cette valeur sera récupérée au fil du temps, nous continuerons de surveiller la situation de tous nos actifs.

FinDev Canada vise à soutenir la relance des activités de nos clients et à contribuer à leur résilience. À ce titre, au cours de la période de planification, nous continuerons de surveiller nos marchés cibles et d'ajuster notre stratégie pour mettre l'accent sur les secteurs et les occasions les plus propices à l'atteinte de nos objectifs d'impact et à combler les lacunes du marché.

GÉRER LA CROISSANCE DU PORTEFEUILLE

Le plan financier donne une vue détaillée des volumes d'activité prévus au cours des cinq prochaines années. Au moment de la rédaction du présent document, nous prévoyons que 2021 sera une année forte pour le volume d'affaires signées. Ceci est dû en grande partie à la signature retardée de transactions de 2020. Le rythme des signatures de 2021 peut ne pas être tenable dans les circonstances actuelles du marché.

Compte tenu de l'incertitude sur les marchés, FinDev Canada prévoit une croissance modérée au cours de la période de planification, avec 184 millions de dollars canadiens de signatures prévues pour chacune des deux premières années (2022 et 2023), suivies de trois années de stabilité relative à 208 millions de dollars canadiens par année. Cela nous permettra de renforcer nos capacités à un rythme gérable et de poursuivre des transactions là où nous avons le plus d'influence et où nous pouvons générer plus d'impact.

L'évolution vers un plus grand rôle dans la structuration des transactions sera progressive, au fur et à mesure du renforcement de nos capacités internes. FinDev Canada a déjà joué un rôle prépondérant dans le cadre de certaines transactions à notre portefeuille. Nous chercherons à élargir cette expérience en nous fondant sur nos partenaires les plus fidèles afin d'accroître notre degré d'influence à partir d'un stade précoce du processus transactionnel.

PRIORITÉS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

En 2022 et au-delà, FinDev Canada mettra l'accent sur le renforcement des connaissances et des partenariats afin de permettre le développement des affaires, la structuration et la gestion efficaces des transactions. Nous voyons également la possibilité d'accroître notre impact dans nos trois secteurs prioritaires.

Alors que le monde tourne son attention vers la relance économique et la résilience, les gouvernements et les agences de développement se sont engagés à « rebâtir en mieux », à appuyer l'amélioration des infrastructures et des systèmes sociaux, ainsi que la revitalisation des moyens d'existence, des économies et de l'environnement²⁸. Ce thème a été au cœur du récent sommet du G7. De même, le G20 a récemment souligné son intérêt pour un avenir inclusif et durable. Parallèlement à ces efforts, les secteurs de la chaîne de valeur agroalimentaire, de la croissance verte et de l'industrie financière de FinDev Canada continuent de permettre une réponse efficace aux besoins créés par la pandémie et à l'urgence croissante que représente la crise climatique. Notre portefeuille actuel et notre réseau de distribution sont fortement orientés vers les intermédiaires financiers en réponse à la COVID-19. Nous surveillons toutefois activement nos deux autres secteurs prioritaires afin de détecter de nouvelles occasions et nous préparons à les saisir. Au sein de ces secteurs prioritaires nous analyserons en particulier les sous-secteurs qui présentent un fort potentiel d'impact, et là où existent des lacunes dans le financement.

EXPLORER DES INFRASTRUCTURES DURABLES

Le manque d'accès aux services de base, en particulier parmi les femmes et les communautés rurales, et l'insuffisance des infrastructures constituent des obstacles majeurs à la croissance économique, au progrès social et à l'action climatique dans les pays en développement. En 2010, la Banque mondiale a déterminé que l'absence d'analyse sociale et sexospécifique dans les projets d'infrastructure est l'un des cinq principaux défis à relever pour réduire les inégalités entre les genres. L'accent mis sur l'engagement à « rebâtir en mieux » face à la COVID-19 signifie étendre l'accès aux services de base et améliorer les infrastructures. En ciblant les infrastructures durables dans les régions que nous desservons, FinDev Canada peut avoir un impact sur le renforcement du pouvoir économique des femmes, en tant qu'utilisatrices de services, travailleuses ou entrepreneures. Des projets bien conçus peuvent réduire les responsabilités des femmes en matière de soins non rémunérés. Elles peuvent disposer de plus de temps pour participer à des activités productives, y compris l'emploi rémunéré. Cet objectif peut être réalisé au moyen d'un meilleur accès à l'énergie, de l'accès à des transports fiables, sûrs et abordables, de l'accès à l'eau potable et de l'accès à des technologies numériques abordables.

FinDev Canada a déjà soutenu avec succès des transactions dans le secteur de l'infrastructure durable, sous son secteur prioritaire de la **croissance verte**. Nous avons toutefois observé qu'existent des occasions d'affaires ultérieures avec le potentiel de générer des retombées significatives et qui sont bien en ligne avec les capacités et les atouts concurrentiels de FinDev Canada, dont sa capacité à agir dans des délais commerciaux et à proposer des solutions innovatrices.

En 2021 et début 2022, FinDev Canada conduira une analyse plus poussée des occasions que représentent les infrastructures durables, en se concentrant sur la validation de leur impact potentiel selon nos trois objectifs d'impact de renforcement du pouvoir économique des femmes, atténuation et adaptation aux changements climatiques et développement des marchés, tout en contribuant aux ODD. Attention sera donnée à la possibilité d'inclure des considérations de genre tout au long du déroulement des projets, de la conception à la construction, le fonctionnement et l'entretien. Nous prendrons également en compte les priorités du Canada, les lacunes de financement dans les marchés, et la présence de partenaires et de clients afin de soutenir des transactions qui répondent le mieux aux objectifs d'impact de FinDev Canada et à la valeur qu'elle peut apporter.

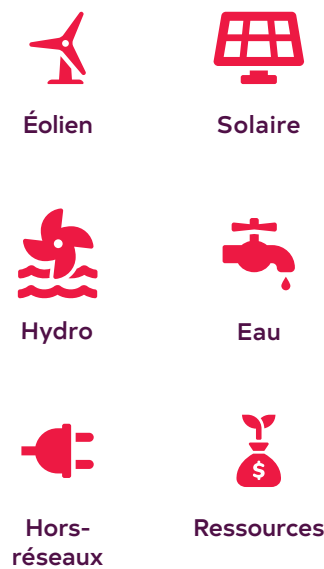
Accès à l'énergie propre : Selon la Banque mondiale, 759 millions de personnes n'avaient pas accès à l'électricité en 2019, la majorité d'entre elles dans des pays à revenus moyens ou faibles. Au cours de la dernière décennie, le nombre de personnes sans électricité en Afrique sub-saharienne a en fait augmenté. En outre, environ 3 milliards de personnes utilisent actuellement des combustibles très polluants (par exemple, kérosène, bois, charbon de bois, charbon) pour cuisiner dans des maisons mal ventilées. Les femmes et les enfants sont les plus exposés à la fumée intérieure et sont deux fois plus susceptibles de souffrir d'une maladie pulmonaire chronique que les femmes qui utilisent des sources d'énergie propre²⁹. En 2016, la fumée intérieure a causé 1,8 million de décès prématurés de femmes. Les femmes sont habituellement les principales utilisatrices d'énergie au sein du ménage et sont souvent responsables du paiement des factures du ménage.

L'accès à l'électricité fiable générée par des solutions hors réseau peut augmenter de 23 % la capacité des femmes rurales de travailler à l'extérieur du foyer³⁰. L'électricité fiable pourrait améliorer la qualité de l'air intérieur et contribuer à améliorer la santé des femmes. Elle pourrait également libérer des milliards d'heures actuellement utilisées pour ramasser du bois de chauffage, soit l'équivalent d'une main-d'œuvre de 80 millions d'habitants, et permettre aux femmes d'utiliser l'énergie à des fins productives en tant qu'entrepreneures ou dans des chaînes de valeur³¹. L'accès à l'énergie hors réseau peut à son tour fournir aux femmes l'accès à des technologies plus productives (par exemple des filtres à énergie solaire) et permettre aux femmes entrepreneures de renforcer et d'élargir leurs modèles d'entreprise (par exemple, les heures d'ouverture, la productivité).

Les pays en développement émettent moins de gaz à effet de serre que les pays développés et les énergies renouvelables permettent aux foyers, communautés et pays de diminuer leur dépendance sur les énergies fossiles. Dans l'ensemble, l'accès accru à une électricité renouvelable, bon marché et fiable est favorable à la croissance économique, la consommation d'énergie étant corrélée avec le Produit intérieur brut, et est favorable au progrès social et à l'action en faveur du climat.

Infrastructure d'eau favorisant l'égalité des genres : Un rapport publié en 2019 par l'Organisation mondiale de la santé et l'UNICEF montre qu'à l'échelle mondiale en 2017 plus de 785 millions de personnes n'avaient pas accès à un approvisionnement en eau de base et que plus de 884 millions de personnes n'avaient pas accès à de l'eau potable. Dans les pays à plus faibles revenus, les femmes et les filles ont la responsabilité première pour gérer l'approvisionnement du foyer en eau. Cette obligation les écarte d'activités plus productives. L'amélioration de l'accès à l'eau est donc un facteur important dans l'atteinte de l'égalité des sexes. Une étude de la Banque mondiale portant sur 64 services d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans 28 pays a révélé que seulement 18 % des employés étaient des femmes, que 32 % des services publics n'avaient pas de femmes ingénieures et que 12 % n'avaient pas de femmes gestionnaires³². Les femmes sont très souvent les principales utilisatrices de l'eau dans le ménage et sont souvent responsables du paiement de la facture d'eau du ménage. Toutefois, les femmes ne sont pas toujours représentées dans les consultations sur la conception des services ou la structure tarifaire. L'accès à l'eau potable à un prix abordable pourrait libérer des milliards d'heures actuellement utilisées pour aller chercher de l'eau et permettre aux femmes entrepreneures de renforcer et d'élargir leurs modèles d'affaires, entre autres avantages.

Croissance verte



Infrastructure durable

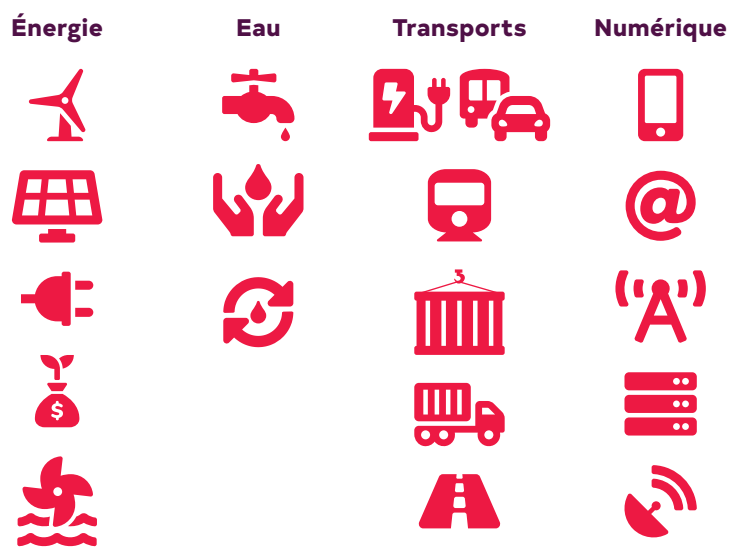


Figure 13 : Renforcer la croissance verte

ÉVALUER LE POTENTIEL DU FINANCEMENT DES ÉCHANGES COMMERCIAUX ET DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Des données probantes montrent une forte demande pour des solutions de financement des échanges commerciaux et de la chaîne d'approvisionnement dans les marchés émergents, en particulier pour les microentreprises et de petites et moyennes entreprises (MPME). Les MPME dirigées par des femmes sont confrontées à des défis et obstacles additionnels. La crise de la COVID-19 a perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales et régionales et a en même temps causé un retrait partiel des prestataires commerciaux de services financier, laissant les entreprises les plus vulnérables confrontées à des obstacles encore plus difficiles à surmonter pour distribuer leurs produits.

Favoriser le financement du commerce et de la chaîne d'approvisionnement dans les marchés émergents peut stimuler la croissance économique locale, accroître l'inclusion financière et contribuer à remédier aux écarts de marché³³, avec des retombées considérables pour les communautés locales. Dans le contexte de la COVID-19, le capital des IFD est devenu essentiel au maintien des flux commerciaux et au soutien de la croissance économique. Plusieurs IFD ou Banques de développement multilatérales, dont la Société financière internationale (SFI), la britannique CDC ou la Banque interaméricaine de développement (BID Invest) ont pris l'initiative d'offrir davantage de solutions de financement des échanges commerciaux dans les pays vulnérables les plus touchés par la crise³⁴.

À la lumière d'une analyse préliminaire, l'inclusion d'une offre de finance de la chaîne d'approvisionnement et des échanges commerciaux dans la trousse à outils de FinDev Canada pourrait nous permettre de :

- Bâtir sur nos activités existantes avec les institutions financières pour les aider à élargir leur soutien à des entreprises vulnérables.
- Fournir des solutions essentielles au succès des pays en développement et offertes par peu de prestataires.
- Intégrer la durabilité et le pouvoir économique des femmes dans le financement des échanges commerciaux et de la chaîne d'approvisionnement.
- Atténuer les entraves à l'activité économique normale en s'associant avec les banques locales pour accroître la capacité et partager le risque afin de permettre un accès fiable au financement dans des marchés difficiles.
- Aider les PME à maintenir leurs activités et leurs emplois, en fournissant une stabilité financière avec des liquidités systémiques pendant la crise de COVID-19.

En explorant cette possibilité, FinDev Canada validera la nature de l'écart de marché et déterminera les domaines où elle peut apporter de la valeur. Nous prévoyons de tirer parti de l'expertise d'EDC dans ce domaine, qui n'est pas courante dans le marché du financement du développement et peut contribuer à apporter une valeur ajoutée réelle à nos partenaires et clients. Nous mènerons des recherches supplémentaires sur les obstacles particuliers auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures, ainsi que sur leurs besoins et préférences en matière d'accès au financement des échanges commerciaux et de la chaîne d'approvisionnement. Ceci impliquera d'explorer le potentiel des solutions de technologie liées à la finance (« fintech ») qui ont fréquemment démontré leur capacité à apporter de la valeur aux petits joueurs, autrement laissés en marge des circuits financiers commerciaux. Le potentiel pour le renforcement du pouvoir économique des femmes est considérable dans ce domaine, mais demande à être bien compris avant de pouvoir définir une offre.

FinDev Canada analysera l'impact potentiel de ces activités afin de s'assurer qu'elles répondent à nos objectifs d'impact. Il est important de souligner que FinDev Canada ne cherche pas spécifiquement à promouvoir le commerce canadien avec ses pays d'activité, mais bien à renforcer les chaînes d'approvisionnement régionales et locales et leur connexion avec les chaînes mondiales, en offrant des solutions financières ciblées. Une attention particulière sera accordée à l'élaboration d'une offre favorisant l'égalité des genres qui remédierait aux écarts dans l'accès au financement à court terme pour les entreprises appartenant aux femmes et dirigées par des femmes.

3.2.1.1 Développement des affaires

L'objectif à long terme de FinDev Canada est de constituer un portefeuille à fort impact tout en assurant la viabilité financière par des rendements stables. Une stratégie solide de développement des affaires est essentielle à la réalisation de cet objectif. À cette fin, FinDev Canada a mis en œuvre sa Stratégie de développement des affaires, à mettant à profit des canaux directs et indirects.

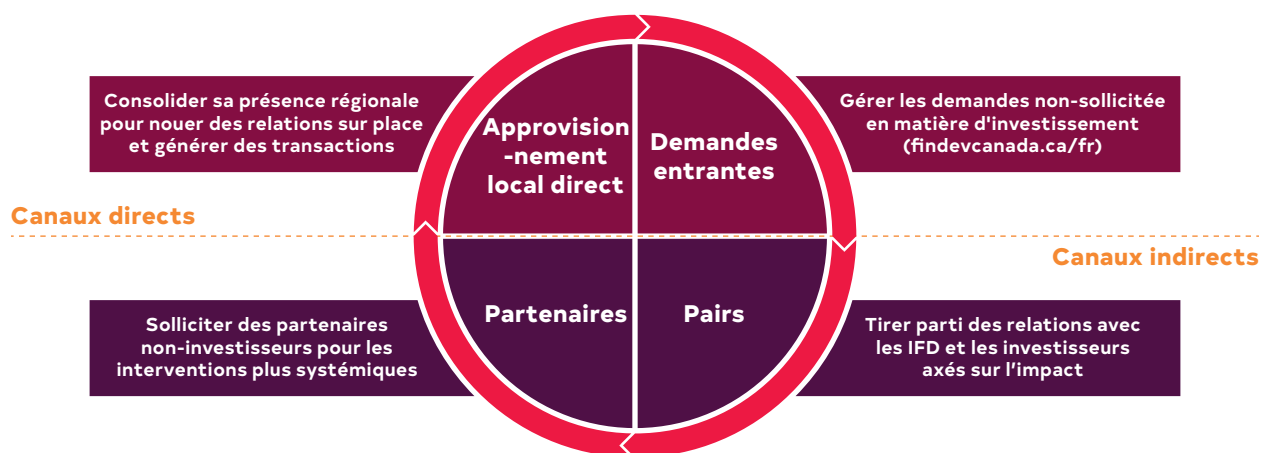


Figure 14 : Canaux de développement des affaires de FinDev Canada

Durant la crise COVID-19, FinDev Canada a continué de compter sur ses canaux indirects – en faisant appel à ses pairs et à d'autres intermédiaires, comme les fonds d'investissement et les institutions financières, pour développer des affaires. Nous continuerons de tirer parti des relations avec les IFD pairs et d'autres investisseurs axés sur l'impact et de viser une plus grande collaboration avec des partenaires non investisseurs, comme des organismes locaux de conseil et de recherche.

Le plan visant à établir sa première présence sur le marché, tel qu'indiqué dans le Plan d'entreprise 2020 de FinDev Canada, a été suspendu en raison de la pandémie. Nous poursuivrons toutefois nos efforts de collecte de renseignements, l'établissement de relations locales, et explorerons les possibilités qui peuvent se présenter pour établir une présence, de manière directe ou indirecte. Nous chercherons en particulier à collaborer avec EDC et son réseau de représentations étrangères dans les marchés prioritaires de FinDev Canada, ainsi qu'avec le réseau de missions du gouvernement du Canada et le Service des délégués commerciaux. Toute démarche formelle future sera bien sûr sujette à tout processus d'autorisation requis.

3.2.1.2 Partenariats

La pandémie a également souligné l'impératif d'un partenariat entre les IFD et d'autres organisations complémentaires. FinDev Canada a travaillé avec le secteur international des IFD pour réagir à la crise de COVID-19, tant au niveau transactionnel qu'au niveau stratégique et des politiques. Les représentants de FinDev Canada ont joué un rôle actif dans divers groupes de travail qui analysent les effets de la COVID-19 et élaborent des réponses conjointes, sous les auspices d'EDFI. Au cours de la période de planification, nous continuerons de renforcer et d'approfondir nos partenariats afin de trouver et de développer de nouveaux débouchés.

Nous continuerons de collaborer dans le cadre des protocoles d'entente avec des organismes pairs (voir la section 1.3). Si de nouveaux partenariats peuvent être envisagés, l'accent sera mis sur maximiser la valeur des ententes existantes en mettant en œuvre des stratégies d'affaires mutuellement convenues qui permettent d'optimiser les forces respectives de chaque partenaire.

3.2.1.3 Gestion de l'impact

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GESTION DE L'IMPACT

La vérification indépendante du respect par FinDev Canada des principes d'impact entrepris au premier trimestre de 2021 a validé son respect du Cadre. Cette vérification a également éclairé les champs d'action futurs, comme l'introduction d'un processus normalisé pour examiner la durabilité au terme d'une transaction.

Au moment où nous commençons à explorer les possibilités d'affaires dans d'autres secteurs et d'autres instruments de financement, nous sommes déterminés à évaluer leur potentiel de générer un impact positif sur le développement et à cartographier leurs risques environnementaux et sociaux. Cela permettra de s'assurer que la stratégie de FinDev Canada est axée sur l'impact. La collaboration avec d'autres IFD sera essentielle. À ce titre, nous continuerons de collaborer avec les pairs et les clients des IFD afin d'assurer l'harmonisation entre la politique, les procédures et la mise en œuvre.

CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

FinDev Canada a créé un Cadre de référence de l'impact sur le développement, qui définit les objectifs stratégiques d'impact et décrit la façon dont l'organisation mesure et gère ses réalisations. Le Cadre comprend une variété d'outils pour évaluer les impacts actuels et possibles des activités des clients et orienter les décisions d'investissement et les rapports sur les résultats, afin de s'assurer que l'impact est intégré à chaque étape d'un cycle d'investissement, comme le montre la figure ci-dessous.



Figure 15 : Processus d'impact sur le développement de FinDev Canada

Nous continuons d'affiner et renforcer les outils et les processus de gestion de l'impact, comme le Cadre de gouvernance de l'Outil d'impact sur le développement et le Manuel d'impact. Ces efforts renforceront notre capacité à produire et à analyser des données au niveau du portefeuille et de chaque client. FinDev Canada a terminé la première phase du développement de notre nouveau système de gestion des données d'impact. Nous comptons améliorer nos outils et nos processus d'impact dans des domaines clés comme la gestion des actifs et améliorer nos méthodologies de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

FinDev Canada s'est engagée à adopter des méthodes rigoureuses d'évaluation et de surveillance des risques environnementaux et sociaux (E&S) tout au long du cycle de vie de sa collaboration avec les entreprises. Prenant en compte les recommandations de l'examen opérationnel mené par le gouvernement du Canada en 2020, nous continuons à faire évoluer nos pratiques avec l'accent sur la mise en œuvre des politiques et l'affinement des évaluations E&S (voir l'annexe 4).

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. Nos plans d'action environnementaux et sociaux (PAES) et/ou d'AT visent à ce que les lacunes en matière d'évaluation des risques E&S soient comblées de façon appropriée. En 2021, FinDev Canada a mis à l'essai une approche systématique de l'évaluation de la capacité de gestion des risques E&S des clients, dans le but de finaliser la méthodologie d'ici la fin de l'année. Le résultat à long terme de cette méthode consiste à évaluer la capacité de gestion des risques E&S des clients dans l'ensemble du portefeuille et tout au long du cycle de vie des transactions afin de surveiller l'évolution des profils de risque, d'améliorer la communication des risques entre les équipes et d'estimer l'additionnalité.

En 2021, l'équipe E&S s'est concentrée sur la mise en œuvre d'une *politique de FinDev en matière d'E&S* mise à jour, qui contient de nouvelles directives et procédures, ainsi qu'un volet formation. Au premier trimestre de 2021, nous avons rendu compte de nos progrès dans ce domaine et des démarches prévues pour remédier aux lacunes qui demeurent. Nous continuerons de respecter les objectifs énoncés dans le Rapport sur la mise en œuvre de la Politique relative à l'examen E&S de 2021, et nous comptons atteindre la pleine conformité de la politique d'ici 2023.

Alors que nous progressons en maturité, nous continuerons de renforcer la capacité et les capacités internes et de prendre en charge les responsabilités assumées jusqu'à présent par la fonction de gestion des risques E&S d'EDC, comme la sélection, le triage et, éventuellement, la diligence raisonnable pour toutes les transactions.

3.2.1.4 Gestion des actifs

L'objectif de FinDev Canada est de maintenir un portefeuille viable et diversifié conformément à nos plans de croissance. À cette fin, nous avons créé une fonction de gestion des actifs à la fin de 2020 afin d'améliorer la gestion de nos actifs, y compris leur rendement financier et en matière d'impact sur le développement, les engagements dans le domaine E&S et de l'action sexospécifique, ainsi que tous les aspects de l'exposition de FinDev Canada.

Compte tenu des recommandations de l'Examen opérationnel réalisé par le gouvernement du Canada (voir l'annexe 4), nous avons consacré 2021 au développement de l'infrastructure interne et avons fait des progrès importants dans des domaines suivants :

- Conception de lignes directrices, de politiques et de procédures judicieuses.
- Documentation des processus pour assurer une cartographie précise des processus des transactions liés au développement des affaires, à la clôture et à la gestion des transactions.
- Déploiement d'une base de données de gestion des actifs afin de centraliser les données sur les transactions, assurer l'intégrité des données et faciliter la production des rapports de gestion. Ce projet se poursuivra tout au long de la période de planification, afin d'intégrer la production automatisée de rapports dans des systèmes complémentaires comme la Facilité d'AT et le mécanisme 2X Canada.

En 2022 et au-delà, FinDev Canada élargira et renforcera ses processus et pratiques de gestion des actifs dans des domaines tels que la gestion des demandes de déboursement, l'évaluation des modifications, dérogations et consentements et la validation des rapports de conformité envoyés par les clients.

3.2.1.5 Additionnalité

L'additionnalité repose sur la prémisse selon laquelle les IFD qui soutiennent les activités du secteur privé devraient contribuer au-delà de ce qui est disponible sur le marché et ne devraient pas évincer le secteur privé³⁵. L'additionnalité signifie donc fournir des solutions financières complémentaires à ce que le marché offre déjà, tout en apportant une valeur ajoutée non financière aux clients par le soutien et les conseils.

L'additionnalité est une dimension importante du travail accompli par FinDev Canada dans les pays en développement et elle sous-tend notre engagement d'apporter sur le marché des services et des solutions qui ne sont pas autrement disponibles sur le marché. FinDev Canada tient compte de l'additionnalité dans toutes les transactions.

En 2020, FinDev Canada a affiné ses pratiques afin d'évaluer et de démontrer l'additionnalité, et de l'intégrer davantage dans notre processus décisionnel. Cet exercice a consisté à examiner comment l'additionnalité est actuellement abordée par nos pairs et autres experts en la matière. Nous avons déterminé les pratiques exemplaires, effectué une évaluation des besoins et élaboré un cadre d'additionnalité qui contient les lignes directrices pour les officiers d'investissement et d'impact sur comment reconnaître et démontrer l'additionnalité au niveau transactionnel. La démonstration de l'additionnalité est un élément requis des recommandations au comité interne d'investissement et au Conseil d'administration.

3.2.1.6 Intégrité de l'entreprise

L'Intégrité de l'entreprise (IE) appuie l'engagement de FinDev Canada à l'égard de normes rigoureuses de conduite éthique des affaires et à l'égard de l'exécution de son mandat de manière responsable sur le plan social. La fonction est chargée d'évaluer les risques de criminalité financière et les préoccupations concernant l'éthique et l'intégrité qui pourraient présenter des risques de réputation.

La fonction IE collabore avec l'équipe d'investissement dès le début du cycle de vie des transactions, afin de déterminer les risques et de concevoir des approches de diligence raisonnable et des stratégies d'atténuation pour gérer ces risques. La fonction IE interagit directement avec les clients potentiels pour comprendre leurs environnements de contrôles et proposer des recommandations pour s'assurer que les transactions sont conformes à l'appétit de risque de FinDev Canada.

En février 2021, la fonction IE a été internalisée comme fonction essentielle de FinDev Canada et ne relève plus de l'équipe de l'Intégrité commerciale d'EDC. En tant que nouvelle fonction à FinDev Canada, la fonction IE vise à assurer l'harmonisation avec les politiques d'EDC (par exemple, la Politique sur la criminalité financière), tout en adoptant les pratiques exemplaires de ses IFD pairs. Les principales priorités à l'avenir sont les suivantes :

- Accroître la sensibilisation au risque non lié au crédit de FinDev Canada, en mettant l'accent sur les questions liées à l'intégrité de l'entreprise. Cette priorité consiste, entre autres, à promouvoir des approches de partage des risques, à développer des collaborations plus étroites avec d'autres équipes de FinDev Canada et à poursuivre nos efforts pour intégrer pleinement la fonction IE dans les activités de développement des affaires et de gestion d'actifs de FinDev Canada.
- Améliorer l'examen des risques liés à l'IE en s'assurant que la méthodologie et les processus existants répondent aux réalités de FinDev Canada et en adoptant les pratiques exemplaires observées dans le cadre de notre exercice d'analyse comparative des IFD pairs.
- Créer des communautés de pratique avec les équipes de services consultatifs au sein d'EDC, ainsi qu'avec des IFD pairs afin de continuer à bénéficier de leurs vastes champs d'expérience et d'expertise.

3.2.2 Mobilisation

FinDev Canada s'est fixé comme objectif principal de mobiliser les ressources du secteur privé et de tirer parti de sa compréhension des marchés émergents pour collaborer avec les investisseurs du secteur privé ciblés au Canada et à l'étranger. Bien que COVID-19 ait créé des conditions difficiles pour une mobilisation efficace, nous continuons d'affiner notre stratégie et de tendre la main à des partenaires et des investisseurs éventuels afin de bâtir une base solide pour les années suivantes.

En 2021, nous achèverons la préparation d'une stratégie de mobilisation, qui sera mise en œuvre en 2022. Sous tendue par trois principes fondamentaux : une démonstration claire de la mobilisation du capital privé par l'intervention de FinDev Canada; la simplicité dans la mesure et l'attribution de la mobilisation du capital privé fondée sur des liens concrets, la stratégie énonce nos objectifs et contient une feuille de route pour la mobilisation du secteur privé centrée sur la création de valeur. Les partenaires potentiels de la mobilisation sont, entre autres, les investisseurs institutionnels, les assureurs-crédit, les gestionnaires d'actifs et les investisseurs à impact.

Une collaboration renforcée avec le gouvernement du Canada sera essentielle au succès de la stratégie. En misant sur des mécanismes de financement mixtes tels que 2X Canada et autres mécanismes de ce genre, FinDev Canada cherchera à concevoir des solutions ou des instruments d'investissement susceptibles d'attirer des capitaux du secteur privé afin d'obtenir un plus grand impact.

FinDev Canada cherchera à mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation tout au long de la période de planification, complétée par sa participation active aux initiatives Défi 2X et 2X Collaborative. Les institutions qui participent au Défi établissent des relations avec des partenaires éventuels du secteur privé et explorent des mécanismes visant spécifiquement à canaliser les nouveaux flux d'investissement vers les transactions admissibles.

3.2.3 Assistance technique

En 2021, les activités de la Facilité AT ont porté sur le renforcement des éléments fondamentaux de l'offre :

- **Bâtir des relations avec les IFD pairs** et les leaders d'opinion dans le domaine. FinDev Canada est devenu membre du groupe de travail de l'AT d'EDFI, ce qui a permis d'harmoniser la Facilité d'AT avec les pratiques exemplaires de l'industrie.
- **Établir des approches de mobilisation des clients** et des cadres programmatiques pour des projets fondés sur des données probantes et techniquement solides. Des principes directeurs affinés et un Menu d'AT pour les mesures visant l'égalité des genres ont été mis en place afin d'assurer la souplesse et la mise en œuvre de projets axés sur le client. Le menu présente notre offre autour de types de soutien prédéfinis en matière d'action sexospécifique, adaptés aux besoins des clients et au contexte dans lequel ils évoluent. Ces outils facilitent les conversations avec nos clients et permettent d'accélérer le processus d'élaboration du projet. Des menus et processus semblables seront envisagés pour l'examen E&S et l'action climatique.

En ce qui concerne 2022, les priorités de la Facilité d'AT seront les suivantes :

- **Élargir le portefeuille** : La Facilité d'AT a plusieurs projets en cours d'AT. Au niveau du client, plusieurs projets sont en discussion avec des institutions financières, des coopératives aux banques commerciales, qui élargissent actuellement leurs stratégies concernant les PME appartenant aux femmes. Ces projets d'AT comprennent des activités telles que les recherches de marché, le diagnostic des données internes, l'examen des offres de produits actuelles, la conception et la mise à l'essai de nouveaux produits, ainsi que la mise au point de produits non financiers. En outre, des projets d'AT avec des gestionnaires de fonds visent à renforcer les fonctions au niveau des fonds, comme la gestion des risques E&S et les services consultatifs au niveau de portefeuille. La Facilité d'AT étudie également un projet au niveau du marché qui apportera des approches cohérentes de mise en œuvre et de mesure pour les questions transversales concernant les investissements à impact et sexospécifiques. Par exemple, FinDev Canada évaluera les réalisations de notre initiative Investir dans l'impact (I2I) et envisagera d'autres mesures.
- **Mettre en œuvre le plan de contrôle, d'évaluation et d'apprentissage** : Avec un portefeuille croissant, il sera davantage possible de recueillir des renseignements sur les principaux secteurs d'intervention de la Facilité d'AT et de FinDev Canada. Dans un premier temps, nous recueillerons les résultats auprès des projets individuels et les rassemblerons pour obtenir des renseignements thématiques plus larges.
- **Faire progresser les communications et le leadership éclairé** : Avec le lancement prochain d'une page d'accueil dédiée, la Facilité d'AT vise à exploiter l'espace pour publier des blogues, des ressources et des projets d'AT.

Tout au long de la période de planification, FinDev Canada élaborera une stratégie à long terme pour sa Facilité d'AT, fondée sur la maturité de l'industrie, au fur et à mesure que le domaine d'investissement à impact se diversifiera et deviendra plus concurrentiel. Dans le cadre d'un plan visant à obtenir un financement à long terme du gouvernement du Canada et potentiellement d'autres tiers restant à identifier, la stratégie d'AT continuera d'évoluer en ce qui concerne la conception de son offre d'AT afin de répondre de manière plus complète aux besoins de nos investisseurs dans les domaines qui sont au cœur de la stratégie d'investissement de FinDev Canada, comme l'action en matière d'égalité des genres et pour le climat.



4 Relations externes

4.1 Relations gouvernementales

Dans le contexte de la COVID-19, le Canada examine actuellement tous les instruments et mécanismes disponibles qui peuvent faire progresser les engagements et les priorités en matière de développement international. Cet examen comprend l'aide publique au développement (APD) pour accroître le financement du secteur privé, réduire les risques de partenariats publics privés et mobiliser des capitaux du secteur privé indispensables pour des projets à long terme liés aux ODD. Le rôle du secteur privé dans la production d'une croissance économique inclusive durable dans les pays en développement est essentiel pour remédier à l'écart de financement en vue d'atteindre les ODD et de contribuer aux engagements pris dans l'Accord de Paris.

En tant qu'IFD du Canada, FinDev Canada est un important instrument de politique publique du gouvernement du Canada, particulièrement parce qu'elle cherche à mobiliser l'investissement du secteur privé pour soutenir des résultats positifs en matière de développement dans ces marchés. À ce titre, notre relation avec le gouvernement est essentielle à notre capacité d'accomplir notre mandat.

Le budget fédéral d'avril 2021 prévoyait une capitalisation supplémentaire de FinDev Canada de 300 millions de dollars canadiens. Le même mois était annoncé le mécanisme 2X Canada d'un montant de 75,9 millions canadiens, financé par Affaires mondiales Canada. L'augmentation de la taille et de la portée de notre financement et des produits connexes crée des occasions de démontrer comment FinDev Canada peut appuyer les objectifs stratégiques du Canada en développant un portefeuille équilibré et efficace.

A l'avenir, FinDev Canada collaborera avec les parties prenantes du gouvernement afin de continuer à approfondir la compréhension de comment nous proposons d'accomplir notre mandat, y compris la collaboration autour d'objectifs communs. L'adoption d'une approche « pangouvernementale » renforcera la collaboration de FinDev Canada au niveau opérationnel. Nous nous concentrerons en particulier sur les secteurs suivants :

- **Échange de renseignements sur le marché et collaboration** : L'importante présence d'Affaires mondiales Canada dans le monde, à l'appui des entreprises dans les pays en développement, complète l'expertise de FinDev Canada. FinDev Canada collaborera avec les équipes régionales pour déterminer les possibilités de collaboration.
- **Collaboration avec le Service des délégués commerciaux (SDC)** : Les délégués commerciaux ont accès à des renseignements précieux sur les conditions du marché et les possibilités d'affaires. FinDev Canada renforcera sa collaboration avec le SDC par la communication de renseignements et la participation à des événements conjoints.
- **Relations locales** : Les agents de FinDev Canada qui se rendront sur les marchés continueront de visiter les missions canadiennes pour échanger des renseignements et explorer des possibilités.

FinDev Canada continuera d'interagir avec les parlementaires pour communiquer son expertise en matière de développement, de financement mixte et d'investissement du secteur privé dans les pays en développement.

FinDev Canada renforcera également sa fonction d'analyse afin de démontrer son leadership en ce qui concerne les priorités stratégiques pertinentes et son expertise en matière de mobilisation du secteur privé, de financement favorisant l'égalité des genres et l'action climatique et de financement concessionnel mixte en vue d'une croissance durable et inclusive.

4.2 Relations avec parties prenantes

En dépit des défis posés par la pandémie de COVID-19, FinDev Canada a continué de renforcer son profil auprès des parties prenantes en 2021. Nous avons collaboré avec divers groupes d'acteurs internationaux, notamment des institutions multilatérales et des associations internationales spécialisées dans les domaines du financement du développement et de l'impact sur le développement. Nous avons également organisé un webinaire à l'intention de plus de 100 participants pour le lancement de notre rapport annuel 2021.

En 2022, FinDev Canada collaborera davantage avec les parties prenantes canadiennes, dont le public canadien, le milieu des affaires, le milieu universitaire, les spécialistes du développement international et les organisations non gouvernementales. Si les conditions de voyage le permettent, la chef de la direction effectuera une tournée pancanadienne pour s'entretenir directement avec les groupes de parties prenantes.

Milieu d'affaires canadien : FinDev Canada fait partie d'un vaste milieu d'affaires canadien qui s'intéresse activement aux pays en développement. Au fur et à mesure de la croissance de notre portefeuille, nous chercherons à renforcer nos liens avec des entités canadiennes complémentaires, y compris le secteur de l'investissement d'impact, comme CAFIID, ainsi qu'avec des organisations de la société civile qui ciblent le secteur privé, et les fournisseurs de technologies.

Pour réaliser ce travail, nous :

- Accroîtrons la visibilité de nos activités à l'échelle nationale, conformément aux recommandations de l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR).
- Élaborerons une stratégie de mobilisation concernant certaines parties prenantes de l'industrie canadienne dans les domaines où l'harmonisation stratégique est démontrée.
- Jouerons un rôle actif dans certaines associations représentatives de l'industrie.
- Poursuivrons la collaboration avec EDC afin d'améliorer les possibilités pour des recommandations croisées.

Canada Forum for Impact Investment and Development (CAFIID) : FinDev Canada est un membre action du CAFIID. Parmi d'autres initiatives, nous avons contribué de façon importante au Rapport sur l'état du secteur du CAFIID (qui sera publié en décembre 2021), qui examine les tendances de la taille, de l'échelle et des caractéristiques des organismes canadiens qui participent aux investissements à impact dans les marchés émergents et frontaliers, afin de faire progresser les apports du Canada aux ODD et à l'Accord de Paris.

FinDev Canada collabore avec le CAFIID et la Table des praticiens de l'investissement d'impact (TIIP) pour aider à rétablir la présence du Canada sur la scène internationale par l'entremise du Global Steering Group for Impact Investment (GSG). En nous appuyant sur cette collaboration, nous tirerons parti de cette plateforme en participant à des événements et à des initiatives conjointes, afin de rester au courant des tendances au sein de la communauté. Le TIIP offrira également une plus grande visibilité aux activités et priorités de FinDev Canada, ce qui permettra de mieux comprendre notre rôle et notre position sur le marché.

EDFI : L'Association des institutions européennes de financement du développement, qui compte 16 institutions paires, est un important centre de collaboration, d'échange de renseignements et de mobilisation politique sur des questions d'intérêt commun pour l'industrie, au-delà de l'Europe. FinDev Canada a été invité à participer en tant que membre de plusieurs de ses groupes de travail et à collaborer sur des questions stratégiques au niveau de la haute direction. En 2022 et au-delà, nous consoliderons nos relations avec EDFI en établissant des contacts périodiques, en déterminant les questions prioritaires pour un travail commun et en éliminant les obstacles à une collaboration ouverte et mutuellement avantageuse.

Alliance des IFD : En 2022, l'Alliance des IFD vise à contribuer activement aux initiatives qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement des IFD, comme les initiatives d'harmonisation exécutées sous les auspices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ensemble, les membres de l'Alliance ont l'intention d'accroître la visibilité et la crédibilité du secteur des IFD auprès des groupes de parties prenantes internationaux.

Investor Leadership Network (ILN) : Créé lors du sommet du G7 de 2018 à Charlevoix, ILN est une plateforme ouverte et collaborative pour les principaux investisseurs intéressés par la viabilité et la croissance à long terme. Son travail est axé sur des mesures concrètes et des partenariats mondiaux. Nous renforçons actuellement les liens avec ILN afin de déterminer les synergies possibles et les initiatives conjointes en matière d'investissement intégrant une option de genre et de concevoir une stratégie de mobilisation des investisseurs institutionnels d'ILN.

Collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) : Le CRDI et FinDev Canada ont uni leurs efforts pour collaborer avec ON Think Tanks, une plateforme mondiale dédiée à l'appui des centres de recherche sur les politiques. FinDev Canada et le CRDI ont trouvé de nouvelles possibilités de recherche, dont les défis que posent les cadres réglementaires pour le secteur, l'analyse sectorielle pour éclairer les stratégies d'investissement, les expériences réussies et les bonnes pratiques, de même que l'intersection de l'investissement d'impact et des politiques publiques.

4.3 Transparence et divulgation

FinDev Canada s'engage à assurer la transparence de ses activités, de ses stratégies et de ses politiques. En 2021 et début 2022, nous effectuerons la mise à jour de notre Politique de divulgation, afin de nous assurer que la politique tient compte des pratiques exemplaires de l'industrie et des attentes des parties prenantes en matière de circulation de l'information, en reconnaissant que FinDev Canada ne peut divulguer des renseignements commerciaux sensibles et confidentiels. Pour l'avenir, nos efforts seront axés principalement sur l'élaboration de procédures pour mettre en œuvre la politique concernant la transparence.

4.4 Mécanisme de responsabilisation indépendant

La tendance mondiale à la création de mécanismes de responsabilisation indépendants (MRI) ou de mécanismes de règlement des griefs a été motivée par trois tendances interdépendantes :

- La constatation de l'existence d'un écart entre les politiques sociales et environnementales et les normes des institutions financières internationales et leur mise en œuvre sur le terrain;
- L'émergence de nouvelles idées sur les questions de responsabilisation, de transparence, de gouvernance et de droits de la personne; et
- L'influence croissante des mouvements sociaux internationaux.

En 2020-2021, FinDev Canada a préparé un document de travail, a entrepris des consultations auprès de plus de 20 parties prenantes externes représentant la société civile, les institutions financières internationales et les institutions de financement du développement, et a préparé un rapport final sur ces consultations. Les conclusions ont mis en évidence les avantages des MRI qui favorisent une plus grande responsabilisation, donnent aux collectivités la possibilité de faire entendre leur voix, assurent le respect des politiques essentielles à la performance environnementale et sociale et fournissent une évaluation indépendante et impartiale des allégations de préjudice. Ils contribuent également à l'apprentissage institutionnel et à améliorer davantage l'efficacité du développement. À la suite des résultats du rapport, nous nous emploierons à finaliser et à mettre en œuvre des procédures pour rendre opérationnel un MRI pour FinDev Canada.



5 Capacités d'entreprise

5.1 Gestion du risque

La gestion des risques est une fonction essentielle de FinDev Canada, compte tenu des risques inhérents à la conduite des affaires dans les pays en développement. Par conséquent, nous avons déployé des efforts concertés pour intégrer les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans l'ensemble de la Société, en tirant parti de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise et en mettant à contribution notre équipe interne de la gestion des risques.

Guidés par le modèle des trois lignes de maîtrise, nous continuerons de nous appuyer sur notre cadre global pour tenir compte de la complexité croissante de notre portefeuille et de sa croissance afin de nous assurer que la gestion des risques demeure une partie intégrante de notre orientation stratégique globale et de nos diverses initiatives. Les activités de gestion des risques à FinDev Canada sont guidées par des cadres et des politiques couvrant les risques financiers, opérationnels et stratégiques de l'organisation.

En 2021, nous avons renforcé notre architecture de gestion des risques d'entreprise en :

- réorganisant notre Cadre relatif à l'appétit pour le risque, qui s'inspire en grande partie de la méthodologie d'EDC, pour définir la façon dont les risques sont évalués, classés et gérés, tout en tenant compte du mandat précis de FinDev Canada pour déterminer son appétit pour le risque.
- formalisant les premiers cadres de gestion des risques stratégique et de gestion des risques opérationnels. Ces cadres visent à définir, comme il convient pour chaque catégorie de risque, la façon dont FinDev Canada les gère ou les atténue.
- formalisant et en améliorant certaines activités de gestion des actifs, dont l'établissement d'une ligne directrice sur la liste de surveillance des actifs et d'un cadre de délégation de pouvoirs pour le financement et les engagements en matière de capitaux.

Afin d'établir des principes de gouvernance solides tout au long de la période de planification, nous continuerons d'élargir et de formaliser les lignes directrices et les procédures qui s'harmonisent avec le cadre solide et l'architecture de politiques de notre plan, tout en gardant à l'esprit la nécessité de rester souple et de nous adapter rapidement à un environnement dynamique.

5.2 Feuille de route pour la technologie

FinDev Canada lance un écosystème technologique dédié, une plateforme solide et mature qui protégera notre organisation contre les cybermenaces tout en assurant une expérience utilisateur cohérente. La stratégie numérique globale vise à améliorer notre efficacité interne, favoriser une connectivité accrue avec nos clients et partenaires et tirer parti des initiatives technologiques qui contribuent à accroître l'impact sur le développement.

En 2021, nous nous sommes concentrés sur le développement d'une infrastructure numérique fiable. Les activités principales comprenaient l'élaboration du cadre numérique et d'un réseau dédié; l'adoption d'une plateforme nuagique collaborative pour améliorer l'environnement numérique du travail, en facilitant les modèles de travail à distance et hybrides et la mise en œuvre d'un système moderne de gestion des appareils qui sert à surveiller et appliquer les pratiques exemplaires en matière de cybersécurité

À l'avenir, nous nous concentrerons sur l'élaboration de plateformes de données de qualité afin de rationaliser les processus d'investissement et de gestion des actifs existants, de renforcer la gestion des relations avec les clients, de promouvoir l'échange des connaissances internes, d'assurer l'utilisation de la génération et du stockage efficaces de documents et de répondre plus efficacement aux besoins des clients.

FinDev Canada travaillera en étroite collaboration avec EDC dans le cadre de la mise à niveau de ses propres systèmes, afin d'assurer une collaboration continue dans des secteurs clés de l'entreprise, comme la comptabilité ou la gestion des ressources humaines, tout en tenant compte des besoins particuliers de FinDev Canada dans la conception de nouvelles solutions.

Compte tenu de l'environnement de l'avenir du travail, la feuille de route de la technologie numérique comprend des outils qui faciliteront un modèle de travail hybride permettant aux employés de retourner dans les bureaux physiques de FinDev Canada et de travailler à domicile.

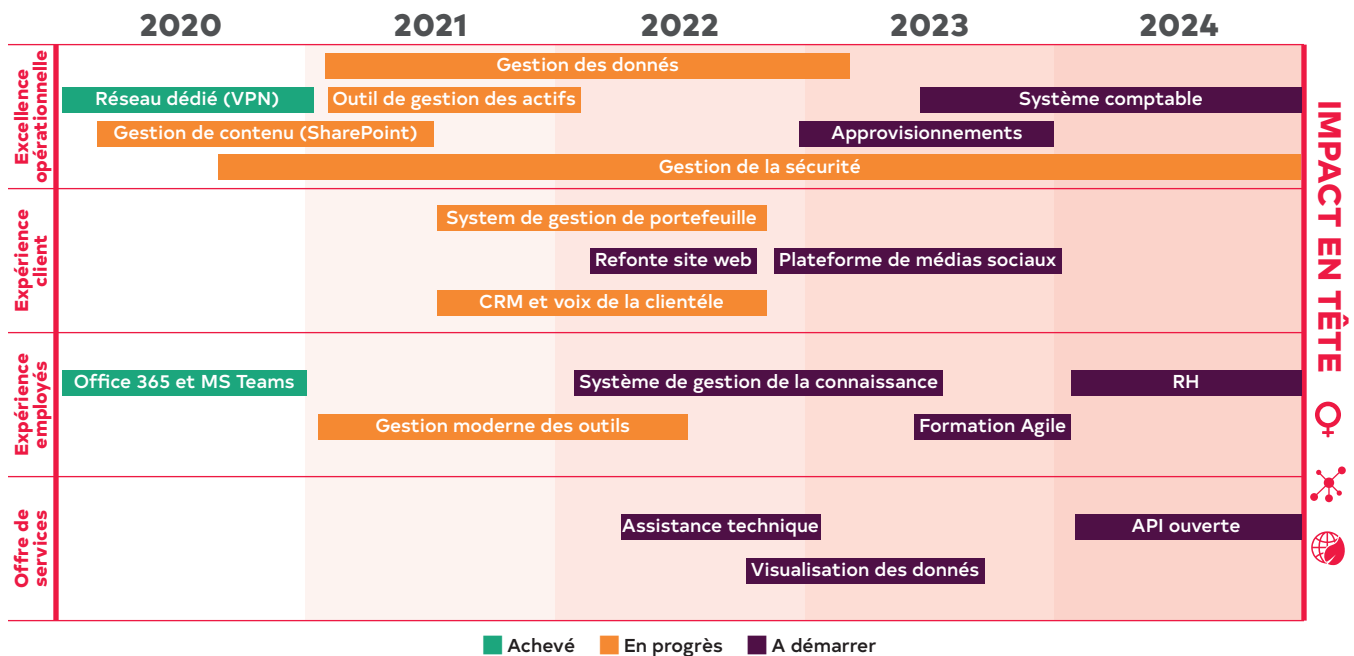


Figure 16 : Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie numérique FinDev Canada

5.3 Stratégie de communication

Pour attirer les clients et mettre en place une filière transactionnelle solide, il est important développer une marque solide fondée sur la transparence, la crédibilité, la collaboration et l'inclusion. FinDev Canada, en plus de publier des transactions avant la signature, consulte diverses parties prenantes pour faire connaître sa marque et favoriser une plus grande collaboration afin de présenter des expériences réussies des clients et de souligner l'impact que l'organisation produit.

Nous avons également publié un tableau de bord interactif qui permet une transparence et une orientation client accrues. Les visiteurs du site peuvent personnaliser leur expérience de visualisation de données, filtrer les transactions selon différents critères et télécharger les données pour une analyse plus approfondie.

L'un des objectifs d'une stratégie de communication améliorée consistera à mieux faire connaître le mandat et les activités de FinDev Canada auprès des parties prenantes canadiennes et internationales, conformément à la recommandation de l'examen opérationnel de 2020.

5.4 Cadre de délégation des pouvoirs

Compte tenu de la solidité l'infrastructure de gouvernance, dont un cadre de gestion des risques d'entreprise et des comités internes, FinDev Canada a atteint un niveau de maturité où nous jouissons d'une plus grande autonomie vis-à-vis du conseil d'administration dans nos processus décisionnels.

En 2021, FinDev Canada a mis en place une délégation de pouvoirs du conseil d'administration à la direction. Le Cadre de la délégation des pouvoirs établit les principes directeurs de la saine gouvernance et de la prise de décisions, rationalisant ainsi les activités au niveau du Conseil, tout en préservant l'autorité du Conseil lorsque les risques sont plus importants et/ou lorsque l'impact est plus significatif pour FinDev Canada. En accompagnement de notre croissance continue, nous continuerons d'affiner le Cadre de la délégation des pouvoirs afin de faciliter les activités décisionnelles.

5.5 Modèle opérationnel de FinDev Canada

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE CLASSE MONDIALE

FinDev Canada reconnaît que nos employés sont essentiels dans l'atteinte de nos objectifs d'impact. Dans les conditions de marché actuelles, l'attraction et la rétention du talent spécialisé dont nous avons besoin est toutefois difficile. Mettant à profit l'expérience d'EDC en matière de gestion des ressources humaines et d'acquisition de talent, de même que nos réseaux spécialisés, nous continuons à renforcer nos outils et pratiques pour être le mieux à même d'attirer des candidatures diverses et de soutenir la croissance de nos employés.

FinDev Canada a connu une croissance importante depuis sa création en 2018. À mesure que nous continuons à renforcer nos capacités dans divers domaines et à lancer de nouvelles initiatives comme 2X Canada, il est crucial de recruter et de maintenir en poste des employés qualifiés. Malgré les défis posés par la pandémie, 10 postes ont été pourvus jusqu'à présent, ce qui confirme notre capacité à constituer une équipe solide dans l'environnement actuel de travail numérique et à distance.

En juin 2021 FinDev Canada a accueilli sa nouvelle Chef de la direction, Lori Kerr, une spécialiste chevronnée du financement du développement possédant plus de deux décennies d'expérience de leadership dans le domaine du développement international, avec une spécialisation dans les infrastructures durables, le changement climatique et l'investissement du secteur privé dans les marchés émergents. Le bilan impressionnant de Mme Kerr dans de nombreux domaines du financement du développement international et son expérience de travail avec des développeurs du secteur privé, des financiers internationaux, des gouvernements et des IFD joueront un rôle déterminant, car elle dirigera FinDev Canada au cours de la prochaine étape de sa croissance et permettra à l'organisation de devenir un acteur innovateur et prospère dans ce domaine.

À l'avenir, nous nous concentrerons sur le renforcement de la capacité dans certains domaines y compris, sans toutefois s'y limiter, les investissements, la technologie de l'information, la gestion des risques E&S, le marketing et les communications, l'assistance technique et l'intégrité opérationnelle, en appui à notre croissance.

INCLUSION, DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ (ID&E)

FinDev Canada valorise et respecte la diversité parmi les collègues, en particulier en tant qu'organisation ayant une forte présence internationale. Les employés sont issus d'horizons culturels variés, parlent plusieurs langues et apportent une gamme d'expériences partagées et uniques qui enrichissent les efforts de notre organisation pour remplir son mandat. FinDev Canada s'est engagé à éliminer les obstacles systémiques auxquels sont confrontés les employés appartenant à des groupes marginalisés, en veillant à ce que l'inclusion soit traitée avec la plus grande importance et à ce que tous soient valorisés.

En mettant à profit des ressources comme le Groupe de ressources pour les employés d'EDC, les femmes et les entrepreneurs autochtones et le Comité d'inclusion, de diversité et d'équité de FinDev Canada, nous continuerons d'examiner et d'améliorer nos politiques et nos processus qui mènent à un milieu de travail plus inclusif.

AVENIR DU TRAVAIL

À la suite de la pandémie de COVID-19, FinDev Canada, à l'instar de nombreuses sociétés, a dû réexaminer et ajuster sa stratégie et son modèle opérationnels en ce qui concerne l'avenir du travail. Conscients du fait que le succès repose sur une équipe bien outillée, le développement constant d'une culture d'entreprise qui favorise l'autonomie des employés et les font se sentir appréciés est impérative. FinDev Canada affine constamment sa fonction ressources humaines en soutien de ses employés. Nous avons mis en œuvre des mesures de santé et de sécurité pour soutenir leur bien-être. Nous continuerons d'appliquer ces mesures pendant que nous travaillons à adopter un modèle hybride qui favorise la collaboration en équipe tout en reconnaissant les préférences personnelles de chaque personne au moment de l'exploitation des espaces de travail.

ACCORDS DE NIVEAU DE SERVICE

EDC continue d'appuyer les activités de FinDev Canada à travers la prestation de services, y compris des fonctions générales et des rôles spécialisés. Ce soutien est assuré conformément à un Accord-cadre de niveau de service, un instrument opérationnel qui régit la prestation des services. 20 Accords de niveau de service (ANS) ont été conclus à ce jour. Cet arrangement a été primordial dans notre succès.

Dans le cadre de la culture de l'amélioration continue à FinDev Canada, l'Accord-cadre de niveau de service doit être révisé tous les deux ans afin de s'assurer qu'il tient compte de nos besoins et notre environnement opérationnel. Au terme de son premier examen effectué en 2020, des changements importants ont été apportés en 2021 afin d'en préciser la portée, réviser la structure de gouvernance, mettre à jour la liste des politiques et des processus applicables et introduire des demandes de nouveaux services et projets. Un examen de l'ANS est prévu pour 2022.

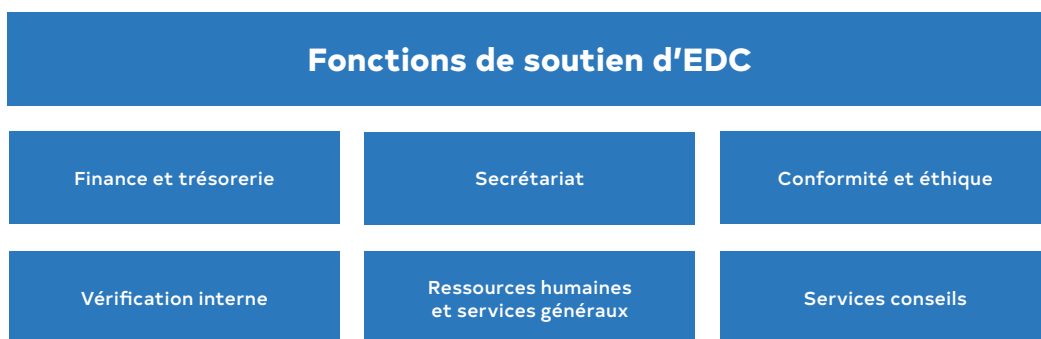
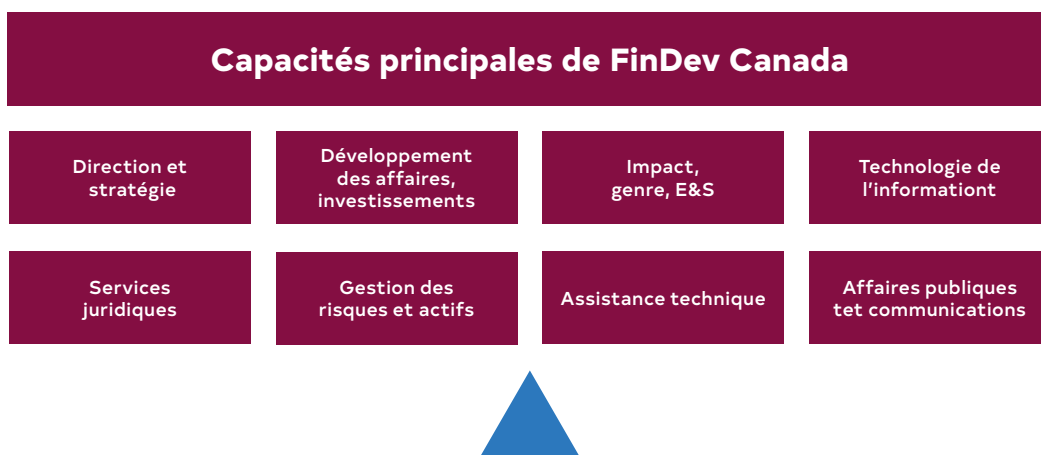


Figure 17 : Modèle des services partagés de FinDev Canada avec Exportation et développement Canada

5.5.1 2X Canada : Relance économique inclusive

Lancé en avril 2021, 2X Canada est un mécanisme de financement concessionnel de 75,9 millions de dollars canadiens géré par FinDev et financé par le gouvernement du Canada à travers d’Affaires mondiales Canada (AMC). 2X Canada vise à améliorer le bien-être socioéconomique des populations vulnérables et mal desservies, en particulier les femmes, surtout en Amérique latine et dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. En débloquant la possibilité d’investir dans des marchés plus risqués et moins bien desservis dans lesquels FinDev Canada ne serait pas en mesure d’intervenir autrement, 2X Canada cherche à remédier aux écarts de marché persistants et à éliminer les obstacles structurels auxquels font face ses populations cibles, ce qui permet d’élargir la portée du financement du développement du Canada et d’augmenter son impact potentiel. Il contribuera à une reprise économique favorisant l’égalité des genres, y compris par la mobilisation d’investissements publics et privés supplémentaires.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

FinDev Canada a mis au point une approche de financement concessionnel mixte qui combine les deux principaux ensembles de principes qui régissent le travail des IFD et autres institutions financières - les *Principes du financement mixte du Comité d'aide au développement de l'OCDE* et les *Principes du financement concessionnel mixte des IFD*. Les principes suivants seront appliqués lors de l'examen de nouveaux investissements dans le cadre de la Facilité :

- **Renforcer les marchés et les adapter au contexte local** : les investissements démontreront comment ils s'attaquent aux défaillances du marché et appuient le développement d'un marché qui est conforme aux priorités de développement local.
- **Fournir une justification pour le financement concessionnel mixte** : il doit exister des arguments solides en faveur du déploiement d'un financements concessionnel.
- **Concessionnalité minimale et attraction pour réaliser la mobilisation** : l'investissement doit démontrer l'additionnalité financière et qu'il ne vient pas évincer le secteur privé.
- **Viabilité commerciale** : 2X Canada s'attend à ce que les investissements aient une voie vers la viabilité commerciale et évitent de créer une dépendance à l'égard de la concessionnalité.
- **Promouvoir des normes élevées et la transparence** : Il est prévu que, à moyen et à long terme, les investissements de 2X Canada respecteront les mêmes normes élevées concernant les enjeux E&S (par exemple, normes de performance de la Société financière internationale (SFI)), IE et autres politiques et procédures normalisées des investissements dans les comptes appartenant à FinDev Canada.

STRATÉGIE D'AFFAIRES

En 2021, FinDev Canada a commencé à déterminer les occasions d'affaires qui correspondent aux exigences et aux objectifs de 2X Canada. Les fonds de la Facilité seront déployés principalement dans des transactions structurées, où différentes tranches sont offertes pour répondre aux critères d'investissement de différentes catégories de donateurs et de partenaires financiers. Dans la plupart des transactions, FinDev Canada investira ou prêtera aux côtés de 2X Canada, généralement sous des tranches différentes, ce qui permettra d'accroître considérablement l'efficacité dans le développement et la gestion des transactions.

Le portefeuille 2X Canada soutiendra les transactions visant à améliorer les liquidités, permettra aux entités investies de soutenir et d'améliorer les activités, et soutiendra la résilience et la relance économiques à long terme, compte tenu des défis sanitaires, sociaux et économiques actuels. Les secteurs et les régions géographiques correspondront à nos priorités actuelles, afin de maximiser les synergies et les gains en efficacité.

FinDev Canada cherchera à tirer parti des partenariats avec des organisations qui travaillent déjà dans ce domaine, comme les IFD qui administrent des programmes comparables et les organisations canadiennes qui ont une longue expérience dans l'élaboration de projets dans ce domaine.

2X Canada comporte un volet d'Assistance Technique (AT) dédié de \$2,5 millions pour des projets au niveau du marché ou de clients individuels, afin de soutenir les clients dans leur croissance, améliorer leur performance en matière d'impact et les aider à s'adapter aux nouvelles réalités issues de la crise de COVID-19. FinDev Canada gèrera le volet AT de la Facilité en utilisant son expertise et ses processus d'AT existants.

ADMINISTRATION

Au cours du premier semestre de 2021, en s'appuyant sur ses propres politiques, procédures et cadres établis et sur les pratiques exemplaires et les normes mondiales en matière de financement mixte, FinDev Canada a mis au point l'infrastructure interne nécessaire à l'administration de cette facilité qui comprend les éléments suivants :

- Préparer un cadre d'évaluation qui énonce les critères selon lesquels les transactions seront évaluées à toutes les étapes du processus d'investissement.
- Mettre en place des processus de gouvernance pour veiller à ce que les décisions prises à l'égard de la Facilité respectent les principes et pratiques internationalement reconnus, en particulier en matière d'indépendance, et prennent en compte les critères distincts qui régissent la Facilité.
- Renforcer les capacités internes dans le domaine de la finance mixte.
- Élaborer des communications spéciales pour maintenir la clarté entre les offres respectives de FinDev Canada et de 2X Canada.

Nous élaborerons également un cadre de contrôle, d'évaluation et de rapport pour nous assurer que la Facilité atteint les objectifs souhaités. Ce cadre comprendra un processus qui permettra de saisir les enseignements tirés de la mise en œuvre de la Facilité, qui seront utilisés pour améliorer la gestion et l'exécution et seront partagés pour contribuer à l'élaboration de meilleures pratiques.

Nous établirons un comité consultatif mixte avec AMC, dont le rôle consistera à fournir des orientations stratégiques à 2 X Canada et à servir d'intermédiaire pour maintenir l'efficacité du partenariat.

En 2022, l'élaboration d'une filière et l'établissement d'un portefeuille actif pour 2 X Canada seront la priorité. Nous établirons une présence solide sur le marché et continuerons de maintenir une relation efficace et collaborative avec Affaires mondiales Canada.

RENFORCER L'ÉTAT DE PRÉPARATION POUR DES INITIATIVES FUTURES AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

Tout au long de la période de planification, FinDev Canada continuera de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada et d'étudier le cas échéant les possibilités d'établir des mécanismes de financement concessionnel et mixte semblables afin d'aborder des lacunes particulières du financement disponible pour le secteur privé dans les domaines qui correspondent aux priorités du gouvernement du Canada et aux capacités de FinDev Canada. Le financement climatique est un domaine où l'expertise de FinDev Canada peut jouer un rôle dans la mise en œuvre du programme d'action climatique ambitieux du Canada selon une approche pangouvernementale. Des discussions préliminaires sont en cours en 2021, qui permettront de déterminer les possibilités d'une plus grande collaboration et faciliteront la conception et la mise en œuvre d'initiatives particulières ciblant le secteur privé dans les pays en développement.

Si de telles initiatives devaient se concrétiser, FinDev Canada établirait des ententes avec le gouvernement du Canada afin de préciser les objectifs et la portée de chaque initiative, la stratégie opérationnelle et le cadre de résultats proposés, un budget de fonctionnement et un plan d'investissement, et des mécanismes de gouvernance et processus internes.

FinDev Canada, en collaboration avec des fonctionnaires fédéraux, appliquera les enseignements tirés de la conception et de la mise en œuvre de 2X Canada aux initiatives de partenariat futures, le cas échéant.

5.5.2 Au-delà de l'investissement : Façonner la réflexion sur l'investissement intégrant l'optique de genre

FinDev Canada continue de promouvoir sa position de chef de file dans le secteur du financement du développement, créant de la valeur pour les parties prenantes tout en entreprenant de nouvelles initiatives et en adoptant de nouvelles approches. À l'avenir, FinDev Canada déploiera des efforts pour effectuer la recherche et communiquer ses résultats ainsi que les leçons retenues. Elle contribuera également à la réalisation des ODD par l'investissement intégrant l'optique de genre. Les secteurs prioritaires sont les suivants :

- **Lien entre le genre et le climat** : Après avoir bâti avec succès notre marque en tant qu'investisseur intégrant l'optique de genre, nous nous sommes engagés à établir une position de chef de file en tant qu'investisseur favorisant l'égalité des genres et l'action climatique en mettant davantage l'accent sur l'atténuation, de même que sur l'adaptation et la résilience. Nous détenons actuellement une forte proportion de transactions de financement climatique admissibles au Défi 2X dans notre portefeuille, ce qui démontre une base solide pour 2022 et au-delà.
- **Économie de soins** : Nous explorons d'autres secteurs à fort potentiel d'impact, comme l'économie des soins. FinDev Canada a commencé à collaborer avec ses pairs au sein du Défi 2X afin de cerner le rôle que les IFD peuvent jouer dans ce secteur, qui est de plus en plus reconnu comme un élément central à une relance favorisant l'égalité des genres après la COVID-19. Nous avons amorcé le travail visant à comprendre les implications du travail de soins pour le renforcement du pouvoir économique des femmes, contribuant à la série d'essais de l'Overseas Development Institute (ODI)³⁶/EDFI³⁷ en 2021. En outre, à mesure que nous en aurons une meilleure compréhension, nous envisagerons des mesures dans la prise de décisions en matière d'investissement et les activités d'AT.
- **Comprendre l'expérience vécue** : Nous élaborons également notre approche pour engager le dialogue avec divers groupes de femmes dans les régions cibles, pour apprendre directement de leur voix et de leurs expériences vécues. Les idées qui en résulteront seront communiquées aux parties prenantes et aux investisseurs afin de contribuer à créer une plus grande valeur sur le marché et d'éclairer l'évolution du Cadre de référence d'impact sur le développement de FinDev Canada au fil du temps.



6 Aperçu des résultats financiers

6.1 Sommaire

Voici les points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada est financée par l'injection de capitaux de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une injection initiale de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions de dollars en 2019 et 2020. D'autres injections de 100 millions de dollars sont prévues pour 2024, 2025 et 2026, jusqu'à un capital social total de 600 millions de dollars.
- FinDev Canada prévoit une perte nette de 24 millions de dollars en 2021, soit une augmentation de 7 millions de dollars par rapport à la perte nette de 17 millions de dollars indiquée dans le Plan d'entreprise de 2021. Cette augmentation est principalement attribuable aux pertes non réalisées dans le portefeuille d'investissements de la Société.
- Les prêts devraient augmenter pour atteindre 787 millions de dollars au cours de période de planification.
- Les investissements devraient s'élever à 78 millions de dollars en 2021 et augmenter pour atteindre 318 millions à la fin de la période de planification.
- Pour soutenir sa croissance continue, FinDev Canada entend emprunter des fonds à EDC pendant la période du Plan d'entreprise. À l'heure actuelle, FinDev Canada prévoit emprunter 137 millions de dollars en 2021 et 176 millions de dollars en 2022. À la fin de 2026, ses emprunts totaliseront 561 millions de dollars.

EDC entreprendra des activités d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

Le Plan financier présentera d'abord les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent les résultats financiers projetés, puis une analyse des charges d'exploitation projetées et des dépenses d'investissement prévues. Les états financiers projetés sont également inclus.

6.2 Principales hypothèses commerciales

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

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)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Volume d'activités								
Prêts	108	192	290	184	184	208	208	208
Investissements	30	61	45	61	61	67	67	67
	138	253	335	245	245	275	275	275

PRÉVISIONS POUR 2021

Il est prévu que volume d'activités de prêt et d'investissement en 2021 sera de 335 millions de dollars, soit 82 millions de plus que les 253 millions de dollars prévus dans le Plan d'entreprise de 2021. L'augmentation est attribuable au fait que certaines signatures qui devaient avoir lieu en 2020 ont été reportées à 2021.

2022 À 2026

Avec plusieurs signatures prévues d'ici la fin de 2021, FinDev Canada prévoit un volume d'activités de 245 millions de dollars dans le programme de prêts et d'investissements en 2022 et 2023. Ces prévisions traduisent l'incertitude qui règne actuellement concernant la reprise sur les marchés cibles de FinDev Canada. Une légère croissance est prévue pour 2024 à mesure que le marché connaîtra davantage FinDev Canada et que les activités de mise en marché commenceront à porter leurs fruits lorsque la relance économique prendra son élan.

PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

FinDev Canada s'attend à ce que ses activités de financement et d'investissement soient principalement de qualité inférieure du point de vue des investissements en raison de sa stratégie à fort impact. Le profil de risque du portefeuille de financement est l'un des principaux déterminants des provisions pour pertes ainsi que de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2021 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen d'août 2021, est de 0,79 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

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

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



7 Annexes

Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités

En vertu de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, en consultation avec le ministre du Développement international, est investi de la responsabilité de fournir à EDC une orientation au sujet de FinDev Canada, conformément à l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités (EPR 2021).

Annexe 2 : Structure de gouvernance d'entreprise

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 l'intéressent. Ensemble, les membres du Conseil apportent leur expertise dans les nombreux domaines requis pour diriger avec succès l'organisation. Deux administrateurs, qui siégeaient au conseil d'administration depuis sa création, ont quitté le Conseil en 2021 à la fin de leur mandat; deux nouveaux administrateurs possédant une expérience dans le développement, les finances et l'exposition à nos marchés cibles ont été nommés, complétant ainsi la richesse de l'expérience sur laquelle FinDev Canada peut compter.

FinDev Canada a formé un conseil consultatif composé de personnes ayant une expertise en développement et en financement du développement, dont les membres sont nommés par FinDev Canada en consultation avec le ministre du Développement international. Le Conseil fournit des conseils d'experts sur l'orientation stratégique générale de la Société et sur des projets stratégiques particuliers, des procédures et des politiques, qui complètent ceux qui sont fournis par le conseil d'administration.

FinDev Canada est dirigé par une Chef de la direction qui relève du conseil d'administration et dont la responsabilité est de déterminer la stratégie opérationnelle et de diriger sa mise en œuvre, conformément au mandat du gouvernement du Canada et aux directives du conseil d'administration. Le chef de la direction est assisté par une équipe de la haute direction.

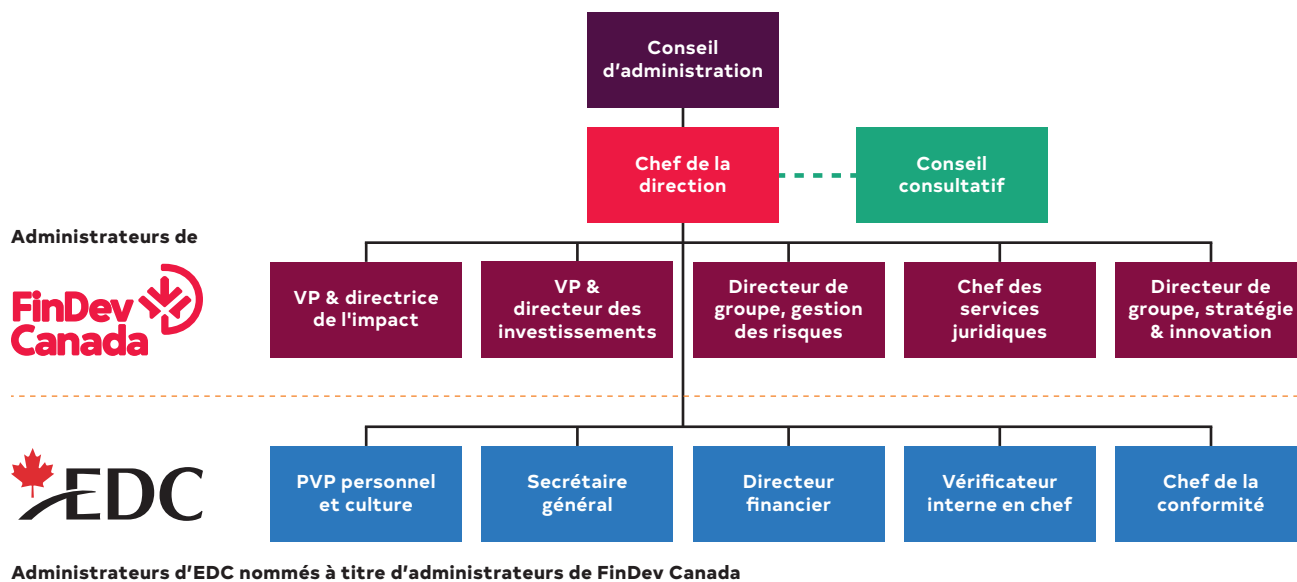


Figure 18 : Structure hiérarchique et organisationnelle de Findev Canada

Annexe 3 : Attestation du chef de la direction financière

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada relevant du conseil d'administration de l'institution par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières de son Plan d'entreprise 2022-2026. Ce dernier 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 2022-2026 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 29 septembre 2021.

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



Ken Kember
Chef de la direction financière
FinDev Canada

Le 29 septembre 2021

Annexe 4 : États financiers et budgets

4.1 États financiers et notes

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : États résumés projetés du résultat global

<i>pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	2	7	9	18	23	30	36	41
Titres négociables	1	-	-	-	-	-	-	-
Total des produits du financement et des placements*	3	7	9	18	23	30	36	41
Charges d'intérêts	-	-	-	1	3	6	7	8
Produits du financement et des placements, montant net	3	7	9	17	20	24	29	33
Apport des donateurs	-	4	2	2	1	1	1	1
Autres charges (produits)	-	-	7	-	-	-	-	-
Charges administratives	13	20	15	21	22	23	24	25
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	3	8	13	9	7	9	9	8
Bénéfice (perte) net	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat global négatif	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1

* FinDev Canada ne prévoit pas générer de produits des placements ni se départir des placements pendant la période de planification.

PRÉVISIONS DE 2021 PAR RAPPORT AU PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada prévoit une perte nette de 24 millions de dollars pour 2021, soit une augmentation de 7 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise de 2021. Voici les éléments à prendre en compte pour ces prévisions :

- Les autres charges ont augmenté de 7 millions de dollars, principalement en raison de la volatilité des instruments financiers de FinDev Canada comptabilisés à leur juste valeur au titre du bénéfice ou de la perte, ce qui a entraîné des pertes non réalisées dans le portefeuille investissements. En raison de la volatilité et de la difficulté à estimer les gains ou les pertes de la juste valeur des instruments financiers, une prévision des gains ou pertes non réalisés n'est pas incluse dans le Plan d'entreprise.
- Les pertes non réalisées observées sur des actifs particuliers sont notamment liées à un ralentissement du développement de filières et de l'investissement par les fonds dans lesquels FinDev Canada a investi, en raison de conditions défavorables sur le marché. Cela se traduit par des flux de trésorerie inférieurs aux prévisions pour ces fonds, ce qui entraîne une baisse de leur valeur estimée. FinDev Canada surveille de près ces enjeux et en discute régulièrement avec les clients.
- Une augmentation de 5 millions de dollars du montant prévu au titre de créances irrécouvrables s'explique principalement par le report des décaissements prévus pour 2020 à 2021, ainsi que par la diminution de la cote de crédit moyenne prévue pour les nouvelles signatures de prêts.
- Les charges administratives devraient être inférieures de 5 millions de dollars aux prévisions, principalement en raison des facteurs suivants :
 - Un niveau de dépenses beaucoup plus faible pour 2X Canada : relance économique inclusive signé avec Affaires mondiales Canada en mars 2021, et pour lequel seules des estimations approximatives étaient disponibles au moment de l'établissement du budget.
 - De même, un niveau de dépenses inférieur aux prévisions pour la Facilité d'assistance technique ;
 - Diminution prévue des coûts des services professionnels, en particulier dans le domaine de la consultation en technologie de l'information (TI), en raison de la mise en œuvre différée de la feuille de route de la TI.

PLAN D'ENTREPRISE DE 2022 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2021

FinDev Canada s'attend à une perte nette de 11 millions de dollars en 2022. Voici les éléments à prendre en compte :

- Les produits des financements et des investissements devraient augmenter de 8 millions de dollars en raison de l'augmentation des décaissements à la fin de 2021, dont l'incidence sur les produits se matérialisera en 2022.
- Les charges administratives devraient augmenter de 6 millions de dollars, pour les raisons principales suivantes :
 - Un effectif accru pour soutenir la croissance continue de l'organisation;
 - Une augmentation des dépenses en TI, avec un budget harmonisé avec le budget initial de 2021, à mesure que la Société mettra en œuvre sa feuille de route de la TI; et
 - Le Plan d'entreprise prévoit un retour aux voyages, avec des charges légèrement plus élevées que prévu en 2021. L'incertitude persistante quant à la durée de la pandémie et les restrictions de voyage qui s'y rattachent sur les marchés cibles de FinDev Canada peuvent entraîner une variabilité importante des charges réelles, comme ce fut le cas en 2021.
- Le montant prévu pour les créances irrécouvrables devrait diminuer de 4 millions de dollars lorsque les perspectives économiques après la pandémie commenceront à se stabiliser.

2023 À 2026

Les pertes nettes devraient diminuer graduellement au fur et à mesure que FinDev Canada se dirigera vers la rentabilité en 2026.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	10	6	7	7	7	7	7	7
Titres négociables	87	-	12	10	9	8	7	6
Instruments dérivés	5	2	5	5	5	5	5	5
Prêts	102	295	305	449	517	627	718	787
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(4)	(14)	(13)	(18)	(22)	(28)	(33)	(37)
Placements	68	135	78	105	142	190	248	318
Autres actifs	4	2	2	2	2	2	2	2
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	3	3	2	2
Actifs incorporels	-	1	-	1	2	2	3	3
Actifs au titre de droits d'utilisation	1	1	1	1	1	1	1	-
Total des actifs	273	428	397	562	666	817	960	1093
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	2	1	14	13	11	10	9	8
Prêt payable	-	183	137	313	426	484	529	561
Dettes envers Exportation et développement Canada	1	2	1	2	3	4	6	8
Obligation locative	2	1	1	1	1	1	1	-
Total des passifs	5	187	153	329	441	499	545	577
Capitaux propres								
Capital social	300	300	300	300	300	400	500	600
Déficit	(32)	(59)	(56)	(67)	(75)	(82)	(85)	(84)
Total des capitaux propres	268	241	244	233	225	318	415	516
Total des passifs et des capitaux propres	273	428	397	562	666	817	960	1093

PLAN D'ENTREPRISE 2022

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Après la consommation du capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a emprunté 40 millions de dollars à EDC. D'autres emprunts sont prévus pour la période visée par le Plan d'entreprise, pour les montants, les modalités et les conditions dont EDC et FinDev Canada peuvent convenir. EDC entreprendra des activités d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada. D'autres injections de capitaux de 100 millions de dollars sont prévues en 2024, en 2025 et en 2026. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Les encours de prêts devraient atteindre 305 millions de dollars en 2021, avec une forte croissance au cours de la période de planification. Les investissements devraient s'élever à 78 millions de dollars en 2021 et augmenter pour atteindre 318 millions au cours de la période visée par le Plan d'entreprise.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : États résumés des variations des capitaux propres

pour l'exercice clos 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	300	300	300	300	300	400	500	600
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(19)	(42)	(32)	(56)	(67)	(75)	(82)	(85)
Résultat global négatif	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1
Solde à la clôture de l'exercice	(32)	(59)	(56)	(67)	(75)	(82)	(85)	(84)
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	268	241	244	233	225	318	415	516
Rendement des capitaux propres	-5,8 %	-6,8 %	-9,4 %	-4,6 %	-3,5 %	-2,6 %	-0,8 %	0,2 %

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : État résumé projeté des flux de trésorerie

<i>pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice (perte) net	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation à la provision	3	8	13	9	7	9	9	8
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	1
Variation des actifs et des passifs d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	-	1	4	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	3	-	5	-	-	-	-	-
Autres	(2)	-	5	(1)	(3)	(2)	-	(4)
Déboursements sur les prêts	(87)	(168)	(225)	(173)	(162)	(187)	(189)	(187)
Remboursements sur les prêts	2	8	21	25	92	75	95	116
Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	(94)	(168)	(201)	(151)	(74)	(112)	(88)	(65)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(20)	(31)	(21)	(27)	(37)	(48)	(59)	(70)
Encaissements sur les placements	1	-	2	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	-	-	(8)	-	-	(100)	(100)	(100)
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	-	-	1	2	1	101	101	101
Achats d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	(3)	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)	-
Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	(19)	(32)	(26)	(26)	(40)	(47)	(59)	(69)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission de prêts à long terme payables au coût amorti	-	183	137	176	161	146	222	144
Remboursement de prêts à long terme payables à coût amorti	-	-	-	-	(48)	(88)	(177)	(112)
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	-	-	-	1	1	1	2	2
Émission de capital social	100	-	-	-	-	100	100	100
Entrées de trésorerie nettes liées aux activités de financement	100	183	137	177	114	159	147	134
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(13)	(17)	(90)	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	110	23	97	7	7	7	7	7
À la clôture de l'exercice	97	6	7	7	7	7	7	7
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	10	6	7	7	7	7	7	7
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	87	-	-	-	-	-	-	-
	97	6	7	7	7	7	7	7

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 (NIIF) actuellement en vigueur. Les bénéficiaires de la Société ne sont pas assujettis aux exigences de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

Les normes et les modifications suivantes publiées par le Bureau international des normes comptables (BINC) ont été jugées susceptibles d'avoir un effet sur FinDev Canada à l'avenir. Nous évaluons actuellement l'incidence de ces normes et modifications ci-dessous sur nos états financiers.

- ➔ **NIIF 16 – Contrats de location** : En mai 2020, le BINC a publié une modification relative aux frais de location liés à la COVID-19. Cette modification qui fournit un moyen pratique de déterminer si des frais de location liés à la COVID-19 sont une modification de bail. La modification s'applique aux périodes de rapport annuelles commençant le 1^{er} juin 2020 ou après cette date et nous ne prévoyons aucune incidence sur les états financiers.
- ➔ **Réforme des indicateurs de taux d'intérêt – Phase 2** : En août 2020, le BINC a publié des modifications à la NIIF 9 – Instruments financiers, IAS 39 – Instruments financiers : Comptabilisation et mesure, NIIF 7 – Instruments financiers : Informations et NIIF 16 Contrat de location à tenir compte des réformes liées au repère de taux d'intérêt. Ces modifications s'appliquent aux périodes de rapport annuelles commençant le 1^{er} janvier 2021 ou après, et une application anticipée est autorisée. Les modifications comprennent la modification du taux d'intérêt effectif des instruments financiers afin de refléter le changement du taux de référence de remplacement, ainsi que des divulgations supplémentaires sur les nouveaux risques découlant de la réforme et la façon dont nous gérons la transition vers d'autres taux de référence. Ces modifications sont très pertinentes pour FinDev Canada et auront une incidence sur les soldes des prêts bruts et des instruments dérivés sur nos états financiers et les divulgations connexes. Toutefois, l'incidence ne peut pas être raisonnablement estimée pour le moment. À l'heure actuelle, notre groupe de travail sur les projets se concentre sur des activités clés, dont l'évaluation de l'impact sur les systèmes et les processus existants, ainsi que sur l'impact de la conversion de nos accords de prêt existants à l'aide de nouveaux taux de référence pertinents.

GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL (PSC)

Sa stratégie d'investissement depuis sa création ayant porté fruit, FinDev Canada avait, à la mi-2021, consommé l'injection initiale complète d'un capital de 300 millions de dollars provenant de sa société mère, EDC. Par conséquent, et conformément à son Plan d'entreprise 2021-2025 approuvé, FinDev Canada a commencé à emprunter auprès de la société mère, EDC, pour financer le nombre croissant de ses activités de financement.

En prévision du moment où elle commencerait à emprunter, FinDev Canada a établi en 2020 une politique de gestion du capital qui officialise son propre mode de gouvernance en ce qui concerne le risque de suffisance du capital. La politique sert à définir un niveau d'emprunt prudent, compte tenu de sa base de capital réel et de son 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 de capitaux propres nécessaires pour absorber les pertes sur un certain laps de temps tout en maintenant une solvabilité cible. Cette approche de la gestion du capital 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 EDC. À l'instar de sa société mère, 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)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Salaires et avantages sociaux	7,7	8,4	8,6	12,1	13,2	14,2	15,0	15,4
Services professionnels	1,6	3,1	1,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,8
Coûts d'administration	1,3	1,4	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8
Marketing et communications	0,3	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Voyages, accueil et conférences	0,1	0,5	-	0,3	0,5	0,6	0,6	0,6
Autres	1,5	6,1	2,8	3,1	2,8	3,1	3,2	3,2
Total des charges administratives	12,5	20,3	15,2	20,5	21,7	23,1	24,2	24,7

PRÉVISIONS POUR 2021

Les dépenses administratives devraient être inférieures aux prévisions du Plan de 2021, principalement en raison des changements dans les hypothèses concernant le mécanisme 2X Canada entre Affaires mondiales Canada et FinDev Canada, conclu plus tôt cette année, ainsi que des diminutions prévues des coûts des services professionnels. La modification apportée à 2X Canada entraîne une réduction des contributions des donateurs et des charges administratives.

PLAN DE 2022

FinDev Canada cible des charges administratives de 20,5 millions de dollars pour 2022. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives 2022 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter au fur et à mesure que FinDev Canada embauchera de nouveaux employés. La Société prévoit un effectif de 54 employés pour la fin de l'exercice 2021 et de 66 employés en 2022.
- Les services professionnels devraient croître en 2022, principalement en raison des frais de consultation plus élevés. Ceux-ci sont liés à des dépenses transactionnelles non-remboursables, de même qu'au recours à des consultants externes en soutien à diverses nouvelles initiatives commerciales, comme l'élaboration d'un mécanisme de responsabilisation indépendant, ou un exercice de rafraîchissement stratégique quinquennal.
- Les dépenses liées aux technologies de l'information (TI) devraient augmenter au fur et à mesure que la Société mettra en œuvre sa feuille de route en matière de TI pour construire l'infrastructure minimale viable nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de ses activités. Le budget affecté à la TI en 2022 correspond au budget initial affecté à la TI en 2021, dont la mise en œuvre a été retardée.
- En 2021, FinDev a officiellement lancé 2X Canada. Ce mécanisme appuiera la relance et la résilience à plus long terme et aura un impact important sur l'égalité des genres et l'action climatique. Afin de préserver la capacité de FinDev Canada à s'acquitter de son mandat de base, tous les coûts engagés dans l'administration de ce mécanisme seront recouverts auprès d'AMC.
- En 2020, FinDev Canada a lancé une Facilité d'assistance technique pour renforcer les capacités des entités du secteur privé opérant sur les marchés émergents et frontaliers afin qu'elles puissent améliorer leurs résultats en matière de développement et accroître leurs activités de manière durable. Pour la période 2020-2024, les charges administratives de la Facilité sont financées par AMC (86 %) et FinDev Canada (14 %) en vertu d'une entente administrative.
- Les charges administratives de 2022 sont en partie compensées par des revenus de subventions de 1,9 million de dollars.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

(en milliers de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Voyages	58	439	33	289	487	496	506	516
Accueil	22	70	5	24	24	25	25	26
Conférences	6	27	3	30	30	31	31	32
Total	86	536	41	343	541	552	562	574

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

(en milliers de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	86	536	41	343	541	552	562	574
Total des charges administratives	12 548	20 348	15 191	20 509	21 742	23 137	24 193	24 749
Voyages et accueil en % du total des charges administratives	0,7 %	2,6 %	0,3 %	1,7 %	2,5 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %

4.3 Budget d'investissement et notes

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 8 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Installations	0,1	-	-	0,4	3,0	0,2	0,2	0,2
Technologie de l'information	0,1	0,8	0,2	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Total des dépenses d'investissement	0,2	0,8	0,2	1,2	3,8	1,0	1,0	1,0

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 à l'interne et les logiciels achetés.

Le budget de dépenses d'installations augmente en 2023, puisque FinDev Canada prévoit avoir besoin d'espace de bureaux supplémentaires au terme du bail en cours. Les décisions en matière de bureaux vont toutefois évoluer en fonction des discussions sur l'avenir du travail.

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

Annexe 5 : Programme d'emprunt

POUVOIR D'EMPRUNT

Conformément au mandat élargi d'EDC en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., exploité sous le nom de FinDev Canada, a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC.

STRATÉGIE D'EMPRUNT

FinDev Canada prévoit d'emprunter à EDC 137 millions de dollars en 2021 et 176 millions de dollars en 2022. L'équipe de la trésorerie d'EDC mettra à profit expertise afin d'effectuer toutes les activités d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

En mars 2021, FinDev Canada a reçu d'EDC un prêt à taux fixe de deux ans. Le prêt a été consenti à des conditions commerciales, y compris un taux d'intérêt de marché. Au 30 juin 2021, le solde du prêt exigible par EDC s'élevait à 49,6 millions de dollars.

Annexe 6 : Respect des exigences législatives et des politiques

FinDev Canada est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et doit respecter des normes industrielles de diverses administrations.

L'ensemble des politiques de FinDev Canada 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 de l'information. À ce titre, la Société continue d'évoluer et de s'appuyer sur sa Politique de transparence et de divulgation³⁸ 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. Nous positionnons FinDev comme un chef de file en instaurant la divulgation des transactions 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. Par exemple, FinDev Canada a publié une ébauche de politique environnementale et sociale (E&S) pour examen par les parties prenantes le 19 novembre 2019 dans le cadre de la révision de la politique E & S. La Politique E&S et les commentaires des parties prenantes se trouvent sur son site Web³⁹.

FinDev Canada continuera d'améliorer sa capacité à fournir un meilleur accès à l'information à ses clients, à ses partenaires et à la société civile durant la période de planification.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

L'égalité des genres est au cœur des priorités de FinDev Canada. Elle s'applique à la fois à ses activités en tant qu'IFD et à ses propres pratiques d'entreprise. Comme il en est fait mention dans le présent document (voir la section sur l'égalité des genres), FinDev Canada appliquera l'optique de genre à tous les investissements. 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 (voir Diversité et équité en matière d'emploi).

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, FinDev Canada travaille avec ses 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. 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.

Avec une majorité de femmes employées, l'effectif FinDev Canada représente une grande diversité de genre. Au fur et à mesure de notre croissance, nous chercherons à accroître davantage la diversité en embauchant des personnes originaires des pays où nous exerçons nos activités ou ayant un lien avec ces pays.

QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada exerce ses activités uniquement 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 FinDev Canada « Cadre de référence d'impact sur le développement de FinDev Canada – septembre 2018 ». Consulté le 31 août 2021 <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-06/Development%20Impact%20Framework%20FR.pdf>
- 2 [DFI Principles on Blended Concessional Finance.](#)
- 3 OCDE. « Principes et lignes directrices du financement mixte, septembre 2020 ». Consulté le 1^{er} septembre 2021. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2020\)42/FINAL&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2020)42/FINAL&docLanguage=En)
- 4 CAFIID. « Canada Forum for Impact Investment and Development ». Consulté le 20 août. <https://www.cafiid.ca/>
- 5 Les chiffres en surbrillance peuvent être révisés et mis à jour. La version finale de toutes les données des prévisions utilisées devrait être tirée du Plan d'entreprise d'EDC approuvé.
- 6 Gouvernement du Canada. « Vaccination contre la COVID-19 au Canada. » Consulté le 19 août 2021. <https://sante-infobase.canada.ca/covid-19/couverture-vaccinale/>
- 7 Randall, Tom, Cedric Sam, Andre Tartar, Paul Murray et Christopher Cannon. « Covid-19 Tracker. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www.bloomberg.com/graphics/covid-vaccine-tracker-global-distribution/>
- 8 Deloitte. « The Impact of COVID-19 on East African Economies. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www2.deloitte.com/za/en/tanzania/pages/finance/articles/impact-of-covid19-on-ea-economies.html>
- 9 La banque mondiale. « The World Bank in Africa. ». onsulté le 11 août 2021. <https://www.worldbank.org/en/region/afr/overview>.
- 10 La banque mondiale. *World Bank Confirms Economic Downturn in Sub-Saharan Africa, Outlines Key Polices Needed for Recovery* The World Bank, 2020. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/08/world-bank-confirms-economic-downturn-in-sub-saharan-africa-outlines-key-polices-needed-for-recovery>
- 11 Werner, Alejandro, Takuji Komatsuzaki and Carlo Pizzinelli. « Short-Term Shot and Long-Term Healing for Latin America and the Caribbean. ». Consulté le 11 août 2021. <https://blogs.imf.org/2021/04/15/short-term-shot-and-long-term-healing-for-latin-america-and-the-caribbean/>.
- 12 Sunday, Nathan, Brian Sserunjogi, Rehema Kahunde, and Corti Paul Lakuma. « The Plight of Micro Small and Medium Enterprises Amidst COVID-19: A Post Lockdown Analysis Based on Business Climate Survey. » *The Uganda Business Climate Index* no. 2 (mars 2021): p. 2. <https://eprcug.org/publication/the-plight-of-micro-small-and-medium-enterprises-amidst-covid-19-a-post-lockdown-analysis-based-on-business-climate-survey/?wpdmdl=14056&refresh=60f31559842941626543449>.
- 13 OCDE. « COVID-19 in Latin America and the Caribbean: An Overview of Government Responses to the Crisis. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-in-latin-america-and-the-caribbean-an-overview-of-government-responses-to-the-crisis-0a2dee41/#contactinfo-d7e5107>.
- 14 Organisation des Nations Unies. *Latin America and the Caribbean and the COVID-19 Pandemic*: Organisation des Nations Unies, 2021. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45351/6/S2000263_en.pdf
- 15 ONU Femmes. « COVID-19 and its Economic Toll on Women: The Story Behind the Numbers. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/9/feature-covid-19-economic-impacts-on-women>.
- 16 Jerving, Sara. « Hundreds of Studies Confirm: Women Hit Hardest by COVID-19. ». Consulté le 19 août 2021. <https://www.devex.com/news/hundreds-of-studies-confirm-women-hit-hardest-by-covid-19-99598>
- 17 Secrétaire général de l'ONU. *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women*. New York: ONU Femmes; Secrétariat des Nations unies, 2020. <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2020/06/report/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en-1.pdf>
- 18 Candia, Vanya, Roshin M. Joseph, Tanya Kynadi, Alvaro T. Soria et Hui M. Toh. *IFC & Goldman Sachs 10,000 Women: Investing in Women's Business Growth*. Washington, DC: International Finance Corporation, 2019. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dda519ef-ef2b-4bf4-910f-38d669ceddb7/WEOF_Report%2312-final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTqacil
- 19 Organisation internationale du Travail. *ILO Monitor: Covid-19 and the World of Work. Seventh Edition*. Geneva, Switzerland: International Labour Organization, 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
- 20 Bergallo, Paola, Marcelo Mangini, Mariela Magnelli, et Sabina Bercovich. « The Impacts of COVID-19 on Women's Economic Autonomy in Latin America and the Caribbean. » *UNDP LAC Covid-19 Policy Document Series* no. 25 (mars 2021) : p. 6. https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/library/womens_empowerment/los-impactos-del-covid-19-en-la-autonomia-economica-de-las-mujer.html.

- 21 Gutiérrez, Diana, Guillermina Martín et Hugo Ñopo. « El Coronavirus Y Los Retos Para El Trabajo De Las Mujeres En América Latina. » *UNDP LAC Covid-19 Policy Document Series* no. 18 (mars 2020) : 1-32. <https://www.grade.org.pe/en/publicaciones/el-coronavirus-y-los-retos-para-el-trabajo-de-las-mujeres-en-america-latina/>.
- 22 La banque mondiale. « Climate Change Overview. ». Consulté le 12 août 2021. <https://www.worldbank.org/en/topic/climatechange/overview>.
- 23 La banque mondiale. « 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>.
- 24 Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCUCC) « L'Accord de PARIS ». Consulté le 12 août 2021. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>.
- 25 Preliminary Surveys – CAFIID State of the Sector Report 2021
- 26 Convergence. « Blended Finance. ». Consulté le 12 août 2021. <https://www.convergence.finance/blended-finance>.
- 27 <https://www.convergence.finance/>
- 28 UN Secretary General. *Report of the Open-Ended Intergovernmental Expert Working Group on Indicators and Terminology Relating to Disaster Risk Reduction*. New York: United Nations, 2016. <https://digitallibrary.un.org/record/852089?ln=fr>
- 29 World Health Organization. *Household air pollution and health* WHO, 2018. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/household-air-pollution-and-health>
- 30 Grogan, Louise et Asha Sadanand. « Rural Electrification and Employment in Poor Countries: Evidence from Nicaragua. » *World Development* 43, (Mars, 2013): 252-265. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X1200215X>.
- 31 OECD. *Closing the Gender Gap in Infrastructure* OECD, 2019. https://www.oecd-ilibrary.org/environment/sustainable-connectivity_6350ba66-en
- 32 La banque mondiale. *Women in Water Utilities: Breaking Barriers*. Washington DC: World Bank, 2019. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>
- 33 Société financière internationale. *Supply Chain Finance by Development Banks and Public Entities*. Washington DC: Banque mondiale, 2021. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35177>.
- 34 CDC Group. « CDC Unveils Additional US\$100 Million Trade Finance Agreement with Standard Chartered as Part of COVID-19 Response. ». Consulté le 20 août 2021. <https://www.cdcgroup.com/en/news-insight/news/cdc-unveils-additional-us100-million-trade-finance-agreement-with-standard-chartered-as-part-of-covid-19-response/>.
- 35 Senett, Laura et al. *Multilateral Development Banks' Harmonized Framework for Additionality in Private Sector Operations*: MDB Taskforce. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/456886/mdb-additionality-private-sector.pdf>.
- 36 An international Think Tank specialized in global sustainability and development issues - <https://odi.org/en/about/>
- 37 Lemma, Alberto et al. *The Catalytic Effects of DFI investment – Gender Equality, Climate Action and the Harmonisation of Impact Standards*. London: ODI and EDFI, 2021. https://cdn.odi.org/media/documents/ODI_EDFI_essay_series_final.pdf
- 38 Politique de transparence et de divulgation (FinDev Canada, 2020) https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2018-02/disclosure_interimpolicy_11dec2017_final.pdf
- 39 Politique environnementale et sociale : Résumé des commentaires des parties prenantes et des réponses de FinDev (FinDev Canada, fév. 2020) https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/COMMENTAIRES%20DES%20PARTIES%20PRENANTES_Final_0.pdf

