



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2016–2020

BUDGET D'EXPLOITATION • BUDGET D'INVESTISSEMENT • PROGRAMME D'EMPRUNT

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iv
Introduction	7
1. Le contexte de planification	8
1.1 Situation économique mondiale	8
1.2 Le contexte du Canada	9
1.3 Défis et perspectives à venir	9
1.4 Qu'est-ce que cela signifie au juste pour les exportateurs canadiens?	11
2. Stratégie d'affaires	12
2.1 Survol	12
2.2 Soutien aux PME et contribution à la stratégie commerciale du Canada	13
2.3 Stratégie et objectifs	14
2.4 Objectifs d'EDC pour 2016–2020	15
Objectif 1 – Faire connaître EDC et les avantages de l'exportation en vue de favoriser la croissance du commerce extérieur	15
Objectif 2 – Offrir un éventail de solutions adaptées aux besoins des entreprises canadiennes	17
Objectif 3 – Générer des occasions commerciales et accroître la diversification du commerce	25
2.5 Principes d'EDC	33
2.6 Respect de la directive du gouvernement	36
2.7 Moyens employés pour atteindre nos objectifs	37
2.8 Mesurer le succès : fiche de performance	41
3. Plan financier d'EDC	44
3.1 Principales hypothèses commerciales	45
3.2 Charges administratives et ratio de productivité	49
3.3 Dépenses d'investissement prévues	50
3.4 Résultats financiers	50
3.5 Gestion du capital	57
3.6 Limites prescrites par la <i>Loi</i>	59
3.7 Gestion de l'actif et du passif et stratégies d'emprunt	60
3.8 Activités de la filiale	65
Annexe I : Exportation et développement Canada	66
Structure organisationnelle et hiérarchique	70
Structure du Conseil d'administration et de ses comités	71
Annexe II : La bonne solution, au bon moment	72

EDC est une société d'État qui offre des services de financement du commerce international et de gestion des risques aux entreprises canadiennes pour les aider à tirer parti des débouchés qui s'offrent à elles sur le plan du commerce international et des investissements à l'étranger.

Elle a pour mandat de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. Notre mission repose sur notre aptitude toute particulière à miser sur nos connaissances du commerce international et des acheteurs mondiaux pour assumer et gérer des risques importants dans le but de faciliter la réussite des sociétés canadiennes sur les marchés mondiaux. Notre travail ayant soutenu près de 68 milliards de dollars du PIB canadien en 2014, soit plus de 4 cents pour chaque dollar, nous contribuons de façon notable à la réussite économique du Canada.

CONTEXTE DE PLANIFICATION

Propulsée par les États-Unis et les autres économies développées qui lui emboîtent le pas, l'économie mondiale devrait reprendre de la vigueur en 2015. Les entreprises canadiennes doivent donc se préparer à saisir les débouchés qui se dessinent à l'horizon. Si la croissance économique des marchés émergents a décliné, il n'en demeure pas moins qu'elle reste la plus forte au monde et devrait le rester tout au long de la période de planification. Le marché américain renoue certes avec la croissance, mais compter uniquement sur ce marché ne suffira pas à assurer la prospérité économique du Canada à long terme. Le Canada se doit en effet d'être plus concurrentiel sur tous les marchés mondiaux, y compris sur les marchés émergents où les entreprises canadiennes sont généralement moins présentes.

Dans cette conjoncture, EDC estime que le Canada connaîtra une croissance d'environ 2,3 % en 2016. Le commerce extérieur et l'investissement seront les principaux moteurs de croissance de l'économie canadienne pendant la période de planification, en partie grâce au recul du dollar canadien. Par ailleurs, la prospérité économique à long terme dépendra de l'accroissement du nombre de petites et moyennes entreprises (PME) qui s'engagent dans le commerce international et de la capacité des entreprises canadiennes à se diversifier en accédant à de nouveaux marchés.

STRATÉGIE D'AFFAIRES

Exportation et développement Canada est l'organisation de choix pour aider les entreprises les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger, qu'ils planifient une première exportation ou qu'ils soient expérimentés et cherchent à consolider leur présence à l'étranger. Au fil des ans, nous avons adapté nos solutions pour qu'elles répondent aux besoins d'entreprises canadiennes de toutes tailles, des petits entrepreneurs aux grandes sociétés exerçant leurs activités partout dans le monde. Si les besoins diffèrent d'une entreprise à l'autre, notre but reste le même : fournir des solutions qui les aideront à saisir les débouchés sur la scène mondiale.

Pour mesurer notre réussite au cours des cinq prochaines années, nous évaluerons notamment notre contribution aux priorités commerciales du Canada, dont notre capacité à soutenir les PME, ce qui nous engagera à collaborer avec Affaires mondiales Canada (AMC) à l'élaboration de la stratégie en matière de commerce et d'exportation. En collaboration avec le Service des délégués commerciaux (SDC), d'autres partenaires gouvernementaux et le secteur privé, nous veillerons à ce que nos solutions permettent aux entreprises canadiennes de décrocher de nouveaux contrats sur différents marchés mondiaux.

Notre stratégie d'affaires pour la période 2016-2020 visera principalement à bien comprendre les obstacles qui empêchent les entreprises canadiennes de participer au commerce international et à s'assurer de leur donner les outils dont elles ont besoin pour réussir. Nous estimons que cette mesure est primordiale pour aider les entreprises canadiennes – en particulier les PME – à prospérer sur de nouveaux marchés dans l'avenir.

Ainsi, notre stratégie 2016-2020 repose sur trois objectifs :

1

Faire connaître EDC et les avantages de l'exportation en vue de favoriser la croissance du commerce extérieur :

Nous ferons connaître ces avantages aux entreprises canadiennes qui n'ont encore jamais exporté. Nous leur ferons également connaître les services d'EDC et de ses partenaires qui peuvent aider les entreprises canadiennes à se lancer ou à prendre de l'essor sur les marchés mondiaux.

2

Offrir un éventail de solutions adaptées aux besoins des entreprises canadiennes :

Nous ferons en sorte que les exportateurs actuels et potentiels aient accès aux produits et services dont ils ont besoin pour réussir sur les marchés mondiaux.

3

Créer de nouveaux débouchés et accroître la diversification du commerce :

Nous trouverons de nouveaux débouchés pour les entreprises canadiennes et nous les aiderons à étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

Nous demeurons pleinement engagés à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de la philosophie privilégiant les partenariats. Notre philosophie privilégiant les partenariats signifie que nous devons mobiliser notre capacité financière de façon à compléter les produits et services offerts par les institutions financières du secteur privé, tout en nous assurant d'agir dans l'intérêt des entreprises canadiennes. Par ailleurs, notre engagement à l'égard de la RSE repose sur notre volonté de répondre aux attentes des Canadiens, qui comptent sur EDC pour agir comme une entreprise socialement responsable prônant les valeurs du Canada au pays et à l'étranger, tout en veillant à ce que les entreprises canadiennes profitent des possibilités d'affaires sur les marchés mondiaux.

Nous atteignons nos objectifs grâce à des pratiques solides en matière de gestion opérationnelle, qui englobent notamment la viabilité financière, la gestion des risques et les ressources humaines. Nous veillons à ce que nos pratiques soient exemplaires sur ces plans et qu'elles concordent avec les priorités du gouvernement du Canada, et nous cherchons constamment à optimiser notre efficacité opérationnelle ainsi que la valeur des services que nous offrons.

PLAN FINANCIER

Notre aptitude à offrir des solutions de financement et d'assurances aux entreprises canadiennes mondialisées repose sur notre engagement à l'égard d'une saine gestion financière. Le Plan financier 2016-2020 fait état des mesures que nous prenons pour gérer nos charges administratives et opérationnelles à l'aide d'un ratio de productivité. On y trouve également des précisions au sujet des hypothèses d'affaires clés qui sous-tendent notre performance financière projetée. Le chapitre 3 comprend notamment l'état du résultat global, l'état de la situation financière, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2016-2020.

APERÇU D'EDC

Créée en 1944, EDC est l'organisme de crédit à l'exportation du Canada; son mandat est de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international.

Nous sommes une institution financière qui offre des solutions d'assurance et de financement, des produits de cautionnement de même que des solutions pour petites entreprises aux exportateurs et aux investisseurs canadiens et à leurs acheteurs étrangers. En collaboration avec des compagnies d'assurance et des banques, nous aidons ainsi les entreprises canadiennes à entrer en concurrence avec les exportateurs du monde entier sur un pied d'égalité.

Nous remplissons notre mandat en veillant à ce que les entreprises canadiennes aient accès aux outils dont elles ont besoin pour percer, croître et réussir à l'étranger. Nous encourageons la croissance des capacités et du savoir-faire du Canada sur la scène internationale – en mettant les entreprises directement en contact avec des acheteurs étrangers et des chaînes d'approvisionnement mondiales –, générant ainsi des retombées pour le Canada. En aidant les entreprises qui exportent ou investissent à l'étranger, nous augmentons les capacités commerciales du Canada et créons des retombées pour le pays, contribuant ainsi au PIB. Notre travail ayant soutenu près de 68 milliards de dollars du PIB canadien en 2014, soit plus de 4 cents pour chaque dollar, nous contribuons de façon notable à la réussite économique du Canada.

Grâce à notre vaste gamme de produits et de solutions, nous pouvons soutenir les entreprises canadiennes à toutes les phases du cycle d'exportation :



Notre avantage concurrentiel, c'est notre capacité à tirer parti de nos connaissances des marchés mondiaux et de nos relations avec des acheteurs étrangers en vue de créer des débouchés pour les entreprises canadiennes de toutes tailles et leur offrir la bonne solution, au bon moment. Au fil des ans, nous avons bâti une organisation et des solutions en mesure de soutenir tant de petits entrepreneurs que de grandes sociétés. Chaque fois que l'occasion se présente, nous profitons de nos relations avec de grands exportateurs canadiens pour intégrer les petites entreprises canadiennes aux grandes chaînes d'approvisionnement, et ainsi les aider à percer le marché de l'exportation ou à aller au-delà de leurs partenaires commerciaux traditionnels.

Les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes composent plus de 80 % de notre clientèle : le soutien et l'augmentation de leurs activités d'exportation demeureront une priorité pour EDC tout au long de la période de planification.

1. LE CONTEXTE DE PLANIFICATION

L'économie mondiale se remet d'aplomb et, surtout stimulée par les États-Unis, la croissance mondiale redémarre. Si la croissance économique des marchés émergents a décliné, il n'en demeure pas moins qu'elle reste la plus forte au monde et devrait le rester tout au long de la période de planification.

1.1 SITUATION ÉCONOMIQUE MONDIALE

Propulsée par les États-Unis, l'économie mondiale devrait reprendre de la vigueur en 2015, surtout en raison de la demande comprimée dans trois secteurs névralgiques.

D'abord, le rendement du marché de l'habitation américain étant encore faible, il pourrait croître d'un impressionnant 30 % dans les deux prochaines années. Ensuite, les dépenses de consommation aux États-Unis, qui représentent 70 % de l'économie de ce pays, devraient aussi connaître une forte croissance. Enfin, comme le secteur industriel américain sera confronté à d'importantes contraintes de capacité, nous nous attendons à ce que les grandes entreprises des États-Unis recommencent à investir. En fait, pour accroître leur capacité, ces sociétés auront sans doute besoin d'importer des ressources telles que de la machinerie et de l'équipement et de miser sur l'investissement direct étranger.

Dans l'ensemble, une croissance du PIB de 2,9 % est prévue aux États-Unis en 2016; un essor qui promet d'aider le reste du monde sans tarder. L'Europe semble emboîter le pas aux États-Unis : sa croissance devrait afficher une hausse de 1,8 % en 2016. En raison de la demande accrue générée par ces poussées, les marchés émergents devraient aussi suivre la tendance avec une croissance de 4,4 % en 2016.

Le monde entier continue de surveiller de près la conjoncture économique en Chine en raison de son influence sur l'économie mondiale. Bien que la Chine ait dévalué sa monnaie, une croissance de 5 % est toujours prévue. D'autres marchés, comme les pays émergents d'Asie et notamment les pays de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), connaîtront aussi une forte croissance. L'Afrique subsaharienne a vu son PIB croître de 5,7 % en moyenne chaque année au cours de la dernière décennie, et nous croyons que ce rythme se maintiendra et offrira de nombreux débouchés aux fournisseurs canadiens durant la période de planification. La croissance globale dans ces régions devrait créer un climat propice à la prochaine vague de diversification du commerce mondial.

Comme toujours, l'économie mondiale demeure cependant vulnérable aux perturbations inattendues, à la volatilité constante des marchés de capitaux et aux risques géopolitiques. On ne peut nier que la baisse du prix du pétrole a eu une incidence sur les perspectives mondiales; cela dit, nous croyons que ses effets positifs sur les pays qui sont des consommateurs nets de pétrole seront plus importants que ses effets négatifs sur les grands producteurs, et qu'elle stimulera finalement l'économie. En somme, la croissance mondiale devrait s'élever à 3,6 % en 2016.

1.2 LE CONTEXTE DU CANADA

Les quelques dernières années ont sans contredit été semées d'embûches pour les exportateurs canadiens, surtout pour les petites entreprises. En revanche, les indicateurs avancés annoncent une croissance, et nos prévisions pour le Canada, quoique toujours incertaines, sont prometteuses.

Alors que le secteur du pétrole et du gaz naturel continue d'éprouver des difficultés, nous croyons que le secteur de l'énergie émergera parmi les principaux secteurs d'exportation en 2016. À court terme, la faiblesse du dollar devrait aussi contribuer à la réduction du déficit commercial de l'industrie manufacturière.

En 2016, nous prévoyons une croissance globale de 2,3 %; le dynamisme des marchés développés devrait stimuler les pays en développement et ainsi favoriser le commerce et les investissements du Canada durant la période de planification.

1.3 DÉFIS ET PERSPECTIVES À VENIR

Si davantage d'entreprises songent à faire des affaires à l'étranger, le Canada accuse un retard sur ses pairs depuis les dix dernières années et la valeur de ses exportations n'a augmenté qu'à un rythme modéré. Dans les faits, seulement un petit nombre d'entreprises canadiennes de toutes tailles sont présentes sur les marchés mondiaux et ce nombre est en baisse; celles présentes sur des marchés à forte croissance sont encore plus rares. Ces facteurs rendent l'économie du pays vulnérable, puisque le commerce est à l'origine de 60 % du PIB canadien.

Par ailleurs, à mesure que les contraintes de main-d'œuvre à l'échelle mondiale commencent à se faire sentir, nous constatons leurs conséquences sur la productivité globale. Durant la période de planification, le Canada verra sa population des 15 à 54 ans diminuer, ce qui occasionnera une sérieuse pénurie de main-d'œuvre. Voilà qui souligne l'importance de l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE), car au-delà des raisons habituelles (économies, gestion des chaînes d'approvisionnement, proximité des acheteurs), il s'agit d'un moyen de faciliter l'accès à d'autres bassins de main-d'œuvre. D'importants débouchés pourraient ainsi s'offrir aux entreprises canadiennes qui se spécialisent dans les technologies de mécanisation.

RÉPERCUSSIONS DES TENDANCES MONDIALES ÉMERGENTES

L'essor de la classe moyenne sur les marchés émergents à forte croissance devrait créer des débouchés durant la période de planification. Le nombre de personnes qui rejoignent chaque année les rangs de la classe moyenne est de 7 millions en Indonésie, de 10 à 20 millions en Inde, de presque 40 millions en Chine et de 5 millions au Brésil. En conséquence, la hausse du revenu par personne et le désir d'une meilleure qualité de vie feront augmenter la demande de biens et services à plus forte valeur ajoutée provenant du Canada.

Par exemple, ces classes moyennes émergentes consomment une plus grande quantité de biens de haute qualité, des aliments jusqu'aux automobiles, et beaucoup de viande, ce qui exerce une pression exponentielle sur la production alimentaire mondiale. Comme ces pays n'arrivent pas à répondre à cette demande intérieure croissante, ils comptent de plus en plus sur l'importation, ce qui est de bon augure pour les entreprises canadiennes.

SECTEURS PROMETTEURS

Parmi les biens et services dont la demande sera forte, notons les aliments crus et transformés, les engrais, l'équipement agricole, les produits forestiers et les biens de consommation, ainsi que ceux des secteurs des technologies propres, des soins de santé, de l'éducation, de la biotechnologie et des technologies de l'information de nouvelle génération.

De plus, les classes moyennes émergentes enregistrent des taux d'urbanisation élevés, ce qui entraîne de grandes insuffisances d'infrastructures (et de services connexes) : routes, ports, chemins de fer et aéroports, autant de domaines d'expertise canadienne. (Cette réalité est particulièrement palpable en Inde, dans les pays émergents d'Asie et en Afrique subsaharienne.)

Une fois de plus, voilà qui souligne l'importance de l'IDCE durant la période de planification. Il est primordial de percer ces nouveaux marchés et de s'intégrer à leurs chaînes d'approvisionnement pour se rapprocher des acheteurs étrangers. Par ailleurs, l'établissement d'une société affiliée sur un marché émergent permet de profiter des accords commerciaux préférentiels du pays en question.

Une autre tendance que nous observons à l'heure actuelle concerne les effets perturbateurs des nouvelles technologies numériques, qui ont le potentiel de transformer ou d'éliminer des emplois dans tous les secteurs de l'économie, de l'agriculture à la finance, en passant par l'exploitation minière. Ainsi, la croissance économique du Canada dépendra de sa capacité à demeurer concurrentiel dans l'économie numérique mondiale, ce qui nécessitera une bien meilleure compréhension des changements qu'opère la technologie sur le marché du travail, les perspectives d'emploi et les compétences que devront maîtriser les travailleurs de demain pour réussir à l'ère numérique.

1.4 QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE AU JUSTE POUR LES EXPORTATEURS CANADIENS?

La croissance aux États-Unis est certainement réjouissante pour l'ensemble des entreprises canadiennes; étant donné cette relance économique chez notre partenaire par excellence, nombre d'entre elles y cherchent de nouveaux débouchés. Cependant, la période de ralentissement a appris à beaucoup d'exportateurs qu'ils ne peuvent dépendre d'un seul marché (y compris le marché intérieur) sans s'exposer aux risques que pose l'instabilité de ce marché. Ainsi, ces entreprises, en particulier les PME, doivent aussi trouver des occasions d'exportation dans d'autres régions à forte croissance et poursuivre leur expansion sur les marchés émergents, puisque la diversification demeure plus importante que jamais.

Cela dit, bien que de nombreuses entreprises canadiennes commencent à exporter aux États-Unis, un segment important d'entre elles – surtout les entreprises en démarrage – commence ailleurs, soit dans l'UE ou directement sur les marchés non traditionnels et dans les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Peu importe vers quels marchés elles se tournent, leurs besoins changent à mesure que le commerce international se complexifie et que les risques augmentent. Si ces entreprises veulent rester concurrentielles sur les marchés internationaux, elles ont besoin de soutien tant au pays qu'à l'étranger. Les récents accords de libre-échange, comme l'Accord économique et commercial global (AECG), l'Accord de libre-échange Canada-Corée, ainsi que le Partenariat transpacifique (PTP), devraient contrer beaucoup d'obstacles traditionnels au commerce et aider davantage d'entreprises canadiennes à profiter de débouchés internationaux sur ces marchés importants.

RÉSUMÉ

Les activités commerciales et les investissements liés à l'exportation, aussi bien sur les marchés développés que sur les marchés émergents, propulseront le Canada durant la période de planification. Toutefois, bien que les perspectives du Canada soient encourageantes, seulement 4 % des entreprises exportent actuellement, et la majorité de ces exportations prennent le chemin des États-Unis. La reprise chez nos voisins du Sud suffira-t-elle à assurer la prospérité durable de l'économie canadienne? La question demeure, mais nous croyons que non.

Pour favoriser la santé de l'économie canadienne à long terme, il faudra épauler un plus grand nombre de PME (qui représentent environ 98 % des entreprises canadiennes et sont à l'origine de 60 % des emplois au pays) dans leurs efforts d'expansion à l'étranger, peu importe la voie qu'elles choisissent. Autrement dit, le Canada doit augmenter le nombre de ses entreprises exportatrices et de ses marchés de destination, de même qu'intensifier ses exportations. Les sociétés canadiennes qui souhaitent accroître leurs activités à l'échelle internationale devront profiter des accords de libre-échange existants et nouvellement conclus, ainsi que de la faiblesse du dollar, tout en gagnant du terrain dans d'autres secteurs que celui du pétrole et du gaz naturel.

EDC considère qu'il est de son devoir d'en faire davantage pour aider les entreprises canadiennes à saisir les possibilités croissantes qu'offrent les marchés mondiaux. Chacune aborde l'exportation à sa manière : la plupart visent d'abord les États-Unis, tandis que d'autres exportent directement vers des marchés non traditionnels. Ainsi, EDC doit s'efforcer de bien saisir leurs besoins changeants et variés, de les anticiper et de s'y préparer. C'est pourquoi elle se lance le défi de mieux comprendre la situation des entreprises canadiennes qui cherchent à prendre un essor mondial et de continuer d'adapter ses services en conséquence. Notre stratégie d'affaires tient d'ailleurs compte de ces objectifs.

2. STRATÉGIE D’AFFAIRES

2.1 SURVOL

Exportation et développement Canada est l’organisation de choix pour aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir sur les marchés étrangers, qu’elles planifient une première exportation ou qu’elles soient expérimentées et cherchent à consolider leur présence internationale.

Comme il a été mentionné dans le contexte de planification, EDC s’engage à redoubler d’efforts pour accroître le nombre d’exportateurs canadiens et faciliter leur diversification sur de nouveaux marchés. C’est pourquoi notre stratégie d’affaires pour la période 2016-2020 est axée sur la compréhension des obstacles qui nuisent au commerce mondial pour les entreprises canadiennes et sur la façon de leur fournir les outils nécessaires à leur réussite. Nous croyons qu’il s’agit d’incontournables si nous voulons être en mesure d’aider les entreprises canadiennes – en particulier les PME – à prospérer sur de nouveaux marchés.

Selon nous, EDC a trois rôles à jouer : faire mieux connaître les avantages du commerce international aux entreprises canadiennes, leur présenter de nouveaux débouchés et collaborer avec elles pour trouver les renseignements, les services et les produits dont elles ont besoin pour accéder aux marchés mondiaux. Dans cette optique, EDC doit rester près des entreprises canadiennes, ici au Canada et partout où elles vont dans le monde – surtout dans les régions qui offrent les meilleures possibilités de diversification. Pour atteindre ces objectifs, la Société demeure ainsi résolue à renforcer activement sa présence partout au Canada.

À EDC, notre avantage concurrentiel est l’ensemble de solutions que nous offrons, notamment nos vastes connaissances et notre grande expertise dans le domaine du commerce international, ainsi que la gamme de solutions de financement que nous offrons aux entreprises canadiennes en vue de répondre à leurs besoins sur les marchés mondiaux. Ces solutions de financement, d’assurance et de cautionnement sont au cœur de nos activités; des milliers d’entreprises canadiennes présentes à l’étranger comptent sur EDC pour maintenir et accroître leurs activités, et pour être en mesure de livrer concurrence aux exportateurs des autres pays sur un pied d’égalité. Au fil des ans, nous avons adapté nos solutions pour qu’elles répondent aux besoins d’entreprises canadiennes de toutes tailles, des petits entrepreneurs visant une seule région aux grandes sociétés exerçant leurs activités partout dans le monde. Même si leurs besoins sont souvent différents, notre objectif reste le même : leur offrir une solution qui les aidera à exporter.

2.2 SOUTIEN AUX PME ET CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE COMMERCIALE DU CANADA

La prospérité de l'économie canadienne de demain dépend largement du commerce international. EDC est déterminée à atteindre les priorités commerciales du gouvernement du Canada, ainsi qu'à collaborer à l'élaboration d'une nouvelle stratégie en matière de commerce et d'exportation.

Le gouvernement du Canada a aussi conclu plusieurs nouveaux accords de libre-échange, comme l'Accord économique et commercial global (AECG) avec l'Union européenne et l'Accord de libre-échange Canada-Corée. Grâce à ces ententes, le Canada aura plus librement accès à d'importants marchés mondiaux et les entreprises du pays pourront livrer concurrence sur un pied d'égalité.

Le rôle d'EDC à cet égard est de travailler avec le gouvernement à l'élaboration de plans de mise en œuvre d'accords commerciaux et de veiller à ce que les entreprises canadiennes en prennent connaissance afin de profiter des occasions qui découlent de ces accords commerciaux. Nous sommes déterminés à contribuer à l'ambitieux plan commercial du gouvernement du Canada ainsi qu'à accroître le nombre d'exportateurs et de marchés d'exportation. Notre objectif consiste à prêter main-forte aux exportateurs canadiens, qu'ils planifient une première exportation ou qu'ils soient expérimentés et cherchent à percer de nouveaux marchés.

Pour mesurer notre réussite au cours des prochaines années, nous évaluerons notamment notre capacité à soutenir les PME qui souhaitent exporter ou percer de nouveaux marchés. En 2014, les PME représentaient plus de 80 % de nos clients. Nous avons donc élaboré plusieurs nouvelles solutions pour aider les PME exportatrices canadiennes à prospérer. Outre nos solutions de financement et d'assurance, nous avons tiré parti de nos relations de financement avec des acheteurs étrangers en créant des conditions qui les encouragent à s'approvisionner auprès de fournisseurs canadiens et à intégrer davantage de PME à leurs chaînes d'approvisionnement. Ce faisant, nous collaborons étroitement avec les délégués commerciaux à l'étranger pour mettre en commun nos renseignements et participer ensemble à des événements promotionnels.

Ce travail est complété par l'apport du vaste réseau de représentations à l'étranger d'EDC. Nous continuerons d'élargir notre champ d'action pour mieux servir les exportateurs. En 2015, nous avons établi de nouvelles représentations en Afrique du Sud et au Royaume-Uni, afin de nous rapprocher des entreprises canadiennes à l'étranger et de les aider à dénicher de nouveaux débouchés.

2.3 STRATÉGIE ET OBJECTIFS

À EDC, nous sommes toujours à la recherche de nouveaux moyens d'aider les entreprises canadiennes à prospérer sur la scène internationale et de contribuer à la réalisation des objectifs commerciaux du Canada. Jusqu'à présent, nous avons mené des projets de transformation afin d'améliorer nos services, surtout en vue de faire connaître aux exportateurs de nouvelles chaînes d'approvisionnement et de nouveaux marchés partout sur la planète, et adapté nos solutions de manière à mieux répondre aux besoins des PME au Canada. Nous poursuivrons sur cette lancée tout en mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle, en améliorant la qualité de nos services et en offrant plus de valeur à nos clients. Enfin, nous sommes conscients de la nécessité d'en faire plus pour les entreprises canadiennes.

Au cours de la période de planification, nous travaillerons à accroître et à diversifier les activités commerciales canadiennes en fournissant la bonne solution au bon moment. Si EDC reste déterminée à rendre son éventail de services financiers accessible à toutes les entreprises canadiennes, elle voit aussi l'importance de leur transmettre ses connaissances et son savoir-faire au sujet du commerce international et des marchés étrangers ainsi que de leur faciliter l'accès à son vaste réseau mondial de relations d'affaires. Ce sont là des services essentiels conçus pour les aider à percer et à croître à l'étranger.

Ainsi, notre stratégie d'affaires 2016-2020 repose sur trois objectifs :

1. Faire connaître EDC et les avantages de l'exportation en vue de favoriser la croissance du commerce extérieur : EDC présentera ces avantages aux entreprises canadiennes qui n'ont encore jamais exporté. Elle leur fera également connaître les services d'EDC et de ses partenaires qui peuvent les aider à se lancer sur les marchés mondiaux ou à développer leur entreprise à l'étranger.
2. Offrir un éventail de solutions adaptées aux besoins des entreprises canadiennes : EDC rendra facilement accessibles aux exportateurs actuels et potentiels les produits et services nécessaires à leur réussite sur la scène internationale.
3. Créer de nouveaux débouchés commerciaux et accroître la diversification du commerce : EDC aidera les entreprises canadiennes à trouver de nouveaux débouchés et à étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

Des précisions sur nos activités relatives à chacun des trois objectifs de notre stratégie d'affaires sont exposées en détail dans les pages qui suivent.

2.4 OBJECTIFS D'EDC POUR 2016–2020

OBJECTIF 1 – FAIRE CONNAÎTRE EDC ET LES AVANTAGES DE L'EXPORTATION EN VUE DE FAVORISER LA CROISSANCE DU COMMERCE EXTÉRIEUR

EDC présentera ces avantages aux entreprises canadiennes qui n'ont encore jamais exporté. Elle leur fera également connaître les services d'EDC et de ses partenaires qui peuvent les aider à se lancer sur les marchés mondiaux ou à développer leur entreprise à l'étranger.

Le premier objectif à atteindre au cours de la période de planification consiste à toujours mieux faire connaître les avantages de l'exportation et les services qu'EDC peut fournir aux entreprises canadiennes de toutes tailles. Avec cet objectif, EDC veut favoriser la croissance du commerce extérieur et accroître la compétitivité commerciale du Canada.

FAIRE MIEUX CONNAÎTRE EDC ET L'EXPORTATION

Beaucoup d'entreprises canadiennes ont la capacité d'exporter, mais ne saisissent pas les occasions de le faire, soit parce qu'elles ne les connaissent pas, soit parce qu'elles ne sont pas au courant des services qui pourraient les aider à réaliser leur première vente à l'étranger. Nous avons pour mandat de créer les conditions qui permettront à ces entreprises de saisir ces occasions d'affaires.

MARKETING ET COMMUNICATIONS

En 2015, nous avons mis l'accent sur la sensibilisation des entreprises canadiennes aux avantages de l'exportation; nous poursuivrons nos efforts en ce sens en 2016 et par la suite. Ainsi, nous investirons dans des activités de marketing et de communication pour mieux informer les entreprises, notamment à la télévision, dans les aéroports, sur Internet, dans des publications imprimées et sur les médias sociaux. Nous menons actuellement une campagne à plusieurs volets et nous comptons faire part des résultats de ces campagnes d'information dans les prochains plans d'entreprises. Exportateursavis.ca, notre magazine en ligne à l'intention des exportateurs et des investisseurs canadiens, est l'un des nombreux moyens que nous privilégions pour communiquer de l'information et sensibiliser les entreprises. Cette publication fournit des renseignements pertinents au sujet du commerce mondial et des enjeux entourant l'exportation et l'investissement. On y trouve également des études de marché et des analyses économiques, des conseils pour surmonter les difficultés que posent l'exportation et des exemples de réussites canadiennes.

PARTENARIATS

Cela dit, nos activités de sensibilisation vont au-delà du marketing et des communications. En 2014 et en 2015, nous avons collaboré avec le Service des délégués commerciaux (SDC), la Banque de développement du Canada (BDC), la Corporation commerciale canadienne (CCC) et Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) pour que voient le jour les ateliers sur l'exportation du ministère Affaires mondiales Canada. Présentés à différents endroits au Canada, ces ateliers étaient conçus pour donner aux PME les outils et les renseignements pratiques dont elles ont besoin pour saisir les occasions d'affaires qui s'offrent sur les marchés mondiaux, notamment celles qui découlent de nouveaux accords de libre-échange.

Les associations industrielles et commerciales sont aussi des partenaires importants, car elles nous aident à accroître notre présence sur le marché. EDC entretient des relations avec différentes associations sectorielles et les met à profit en sensibilisant le public et en menant des activités de marketing conjointes. Par ailleurs, nous travaillons activement à élargir notre champ d'action aux réseaux d'entrepreneuriat féminin, de plus en plus nombreux, comme le Women's Business Enterprises et l'Organization of Women in International Trade.

En collaboration avec MEC, nous planifions plusieurs nouvelles activités et en avons déjà lancé quelques-unes. Par exemple, nous avons conclu un accord de partenariat concernant la mise au point et la promotion du Réseau canadien d'entreprises, une plateforme où les PME peuvent préciser leurs capacités et leurs marchés d'intérêt afin d'être mises au courant des occasions d'affaires à leur portée sur la scène mondiale. De plus, nous finançons un programme de formation sur les aptitudes en commerce international, dont le lancement est prévu fin 2015. Cette formation d'un an combinera des ressources provenant d'EDC et du Forum pour la formation en commerce international (FITT); elle s'adressera aux nouveaux exportateurs et à ceux qui souhaitent prendre de l'expansion sur les marchés émergents, et sera offerte en ligne ainsi qu'à plusieurs endroits au Canada.

Nous consoliderons également les partenariats d'EDC avec le SDC, BDC et la CCC de manière à ce que chacune des organisations puisse promouvoir les services de ses partenaires, au besoin, lors d'interactions avec les entreprises canadiennes.

Par exemple, nous avons un protocole d'entente avec BDC qui vise à assurer aux entreprises canadiennes qui souhaitent prendre de l'essor sur les marchés mondiaux un accès aux services et à la capacité financière qui conviennent le mieux à leurs besoins. Dans le cadre de ce protocole, EDC et BDC ont convenu d'améliorer la coordination et l'efficacité des services offerts aux PME : les deux organisations se sont engagées à ne pas offrir les mêmes services que leur partenaire.

Dans le cadre de ce protocole conjoint, nous avons établi un programme de recommandation visant à offrir aux clients les solutions qui répondent le mieux à leurs besoins. Aujourd'hui, nous allons encore plus loin que l'aiguillage des clients : nous organisons des activités et des séances de formation communes, et tenons régulièrement des discussions entre nos équipes de direction respectives. Nous sommes d'avis que notre collaboration continue avec BDC profitera aux PME.

OBJECTIF 2 – OFFRIR UN ÉVENTAIL DE SOLUTIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DES ENTREPRISES CANADIENNES

EDC rendra facilement accessibles aux exportateurs actuels et potentiels les produits et services nécessaires à leur réussite sur la scène internationale.

L'aide dont ont besoin les entreprises canadiennes pour réussir sur les marchés mondiaux peut prendre plusieurs formes. Certaines veulent simplement assurer une vente à l'étranger : un produit en ligne facile d'utilisation convient alors parfaitement. D'autres ont des besoins plus complexes qui seront mieux satisfaits si nous nous efforçons de bien comprendre leur situation particulière afin de trouver une solution adaptée.

Nous proposons une gamme complète de produits qui peuvent aider les exportateurs actuels ou futurs à toutes les phases de leur développement. Nous ferons en sorte que les entreprises aient accès à des solutions qui combrent l'ensemble de leurs besoins comme exportateurs, qu'elles planifient une première exportation ou qu'elles cherchent à consolider leur présence à l'étranger.

EDC SE TRANSFORME POUR SES CLIENTS

Nous ne cessons d'évoluer pour répondre aux besoins de notre clientèle. Nos clients s'attendent à un service rapide, simple et prévisible, à une expérience uniforme dans tous nos secteurs d'activité et à un accès en tout temps à nos services, où qu'ils soient. Ces attentes en tête, nous avons entamé plusieurs projets d'envergure en 2013 afin de transformer nos systèmes technologiques et ainsi simplifier les relations d'affaires entre EDC et ses clients.

Au cours des deux dernières années, nous avons lancé deux nouveaux produits – l'Assurance crédit sélective et l'Assurance pour partenaires commerciaux – dans l'optique de fournir des services en ligne rapides en réponse aux besoins de nos clients et de nos partenaires. L'Assurance crédit sélective est un produit libre-service en ligne qui couvre de façon sélective les ventes des PME (principalement), en particulier les plus petites entreprises de ce segment. Grâce à ce produit, assurer une vente de moins de 500 000 \$ ne prend désormais que quelques minutes en ligne, ce qui change considérablement l'expérience-client puisque le processus pouvait auparavant demander jusqu'à 15 jours. L'Assurance pour partenaires commerciaux est un processus qui permet à nos partenaires du secteur privé de faire réassurer beaucoup plus facilement et efficacement des ventes à l'exportation. Nos clients réagissent bien à ces nouveaux produits : notre Assurance acheteur unique a fait un bond important de 90 % au premier semestre de 2015 en comparaison avec la même période en 2014.



MELLOHAWK

Depuis son centre d'opérations de Toronto, MELLOHAWK expédie des marchandises de toutes tailles et catégories par voie aérienne, maritime ou terrestre, et fournit des services connexes comme la consultation en matière de logistique, le courtage en douane et la documentation. À ses débuts, MELLOHAWK tenait à entretenir des relations étroites avec tous ses clients. Cependant, quand son bassin de clientèle a dépassé les 150 agents, l'entreprise a commencé à avoir des réserves par rapport aux risques qu'elle prenait. Le problème s'est concrétisé lorsqu'un nouveau client a demandé une expédition par avion de dernière minute, mais ne pouvait fournir l'avance équivalant à 50 % du montant, comme l'exigeait MELLOHAWK. Suivant les conseils de sa banque, MELLOHAWK a décidé d'opter pour l'Assurance crédit sélective d'EDC – un outil d'assurance crédit en ligne qui permet aux entreprises canadiennes d'assurer leurs ventes à l'étranger en quelques minutes. La garantie d'EDC a donné à MELLOHAWK la confiance nécessaire pour accepter le nouveau contrat. En fait, il n'a fallu que dix minutes au copropriétaire, Arnon Melo, pour créer un compte d'Assurance crédit sélective, entrer ses renseignements et voir son assurance approuvée. Maintenant, l'entreprise utilise régulièrement l'Assurance crédit sélective, ce qui lui permet de se jeter plus facilement sur les nouvelles occasions et l'aide à croître.

Nous procédons actuellement au déplacement de tous les produits d'assurance crédit d'EDC, jusqu'alors répartis dans six systèmes informatiques, vers une nouvelle plateforme qui améliorera grandement l'expérience de plus de 3 200 clients. Dans le domaine des assurances, nous continuerons à chercher de nouveaux moyens d'apporter une valeur ajoutée à nos clients et à nos partenaires en simplifiant leur expérience et en misant sur nos points forts, comme notre savoir-faire en gestion du crédit.

Par la suite, nous nous concentrerons sur nos activités de financement. Nous devons prévoir comment les besoins de nos clients de ce secteur sont susceptibles de changer afin d'adapter nos services en conséquence, comme nous avons su le faire pour nos produits d'assurances.

SATISFACTION DES BESOINS DES CLIENTS

En règle générale, les exportateurs évaluent d'abord s'ils sont prêts ou non à exporter, puis débutent par des ventes aux États-Unis pour ensuite viser les marchés participant à des accords de libre-échange et enfin cibler une plus grande diversification. Par contre, certains exportateurs choisissent en premier lieu de diriger leurs exportations hors des États-Unis et vers de multiples marchés simultanément, ce qui leur permet de diversifier leurs activités plus rapidement que ceux qui ne commencent qu'aux États-Unis. Comme la complexité et les risques du commerce international augmentent au fil de ces étapes, les besoins des PME qui les traversent varient.

Nous nous sommes davantage employés à agir en amont en écoutant attentivement nos clients dans le but de trouver la meilleure solution pour surmonter les difficultés auxquelles ils se heurtent. Pour ce faire, nous avons lancé en 2015 un programme de mentorat pour les PME à forte croissance, lequel leur donne une assistance sur mesure pour favoriser leur expansion sur de nouveaux marchés. Entre autres, EDC leur fournit des renseignements sur les marchés, les informe des occasions d'approvisionnement et les met en relation avec des partenaires privilégiés comme le SDC et les banques canadiennes. À l'issue de sa première année, le programme a aidé 51 petites entreprises et il se poursuivra en 2016.

De plus, nous accompagnons nos clients en affectant certains employés à des secteurs en particulier afin qu'ils acquièrent le savoir-faire nécessaire pour aider les entreprises canadiennes à saisir de nouvelles occasions dans leur domaine. Ce travail demande une compréhension approfondie des capacités canadiennes, qu'il faut tenter de faire correspondre à la demande internationale, souvent en passant par des chaînes d'approvisionnement. Nous soutenons les secteurs phares du Canada, comme la fabrication, mais nous visons aussi ses forces croissantes, comme le secteur des services.



PRÉCISION SF TECH

Établie à Terrebonne, au Québec, Précision SF Tech fabrique et assemble des composantes pour l'aviation civile et militaire; elle se spécialise dans celles de taille moyenne conçues pour les trains d'atterrissage d'aéronefs. Leurs pièces sur mesure sont utilisées par des géants comme Boeing et Bombardier.

L'un des plus grands obstacles à l'expansion de cette PME canadienne à l'étranger était la difficulté d'obtenir une augmentation de ses marges de crédit. Par exemple, un gros contrat avec une entreprise comme Boeing demande énormément de R-D, car il s'agit de fabriquer un produit sur mesure. EDC a fourni un cautionnement à la banque, et celle-ci a doublé la marge de crédit de SF Tech. EDC a également garanti à 90 % une nouvelle marge de crédit pour que SF Tech puisse accepter les commandes d'un important contrat d'exportation vers Cleveland. Ce financement couvrira à la fois la R-D et l'achat de l'équipement nécessaire à la fabrication des composantes utilisées pour le contrat, conclu avec Boeing.

SOUTIEN AUX INDUSTRIES CANADIENNES

Au cours des dernières années, EDC a appuyé la réussite des exportateurs canadiens en se concentrant sur un certain nombre de secteurs, soit les technologies propres, l'aéronautique, les soins de santé, l'agriculture, les océans, les sciences de la vie et les ressources naturelles. Par exemple, dans le secteur des écotechnologies, un secteur dans lequel la demande ne cesse de croître sur la scène mondiale, nos efforts nous ont permis d'aider les exportateurs canadiens à affermir leur présence sur les marchés mondiaux. Nous ferons davantage d'efforts pour soutenir le secteur des écotechnologies pendant la période de planification de manière à réaliser l'engagement du gouvernement envers les entreprises canadiennes, afin qu'elles soient des chefs de file mondiaux de l'utilisation et du développement de technologies et de procédés propres et durables.

EDC continuera de chercher différents moyens d'aider les entreprises canadiennes qui se lancent dans l'exportation, de favoriser de nouveaux partenariats pendant la reprise aux États-Unis et de fournir aux industries du pays le soutien dont elles ont besoin lorsque la demande baisse dans leur secteur. Nous appuyons les entreprises de tous les secteurs de l'économie, comme en font état les trois exemples ci-dessous.

Fabrication : Grâce à la reprise en cours aux États-Unis, EDC voit se dessiner à nouveau des possibilités de croissance pour la fabrication au Canada, notamment dans les secteurs de l'emballage, des plastiques, des sciences de la vie et des soins de santé, de l'automobile et de l'aéronautique. Par exemple, nous continuerons de miser sur la réputation de qualité et de fiabilité des fabricants automobiles canadiens. Cette réputation place le secteur dans une bonne posture pour profiter pleinement de la reprise américaine, sans compter qu'EDC connaît bien les risques liés à cette industrie.

Le Canada est déjà le deuxième fournisseur en importance des États-Unis dans le domaine de l'aéronautique, et vu le nombre considérable de PME au pays qui participent aux chaînes d'approvisionnement, il a encore de bonnes perspectives de croissance dans ce secteur. EDC poursuivra son travail en partenariat avec AMC pour créer des occasions de jumelage et tisser des liens avec des acheteurs étrangers en aéronautique.

En raison de leur potentiel de croissance partout dans le monde, les secteurs des sciences de la vie et des soins de santé sont prioritaires pour EDC. Le marché mondial des soins de santé est estimé à 6,15 billions de dollars et croît chaque année. Au Canada, il y a plus de 1 600 entreprises du secteur des soins de santé qui profiteraient de l'accélération des exportations en réponse à la demande croissante dans le monde. EDC continuera de présenter des possibilités d'exportation aux entreprises canadiennes du secteur, notamment par des activités de jumelage et des tournées d'information régionales avec de nouveaux acheteurs des États-Unis et d'ailleurs.



CANAGRO

CanAgro Exports Inc. est un concessionnaire agricole de Winkler, au Manitoba. L'entreprise familiale, en affaires depuis 1984, vendait son équipement exclusivement au Canada jusqu'en 2003, moment où elle a fait le saut dans le monde de l'exportation. Aujourd'hui, plus de dix ans plus tard, elle a pris d'assaut le marché du matériel agricole dans un endroit surprenant : le Kazakhstan.

CanAgro a fait la rencontre d'EDC en 2008. L'entreprise éprouvait alors des difficultés financières; elle s'inquiétait de ne pas pouvoir réaliser ses ventes. Grâce à son Programme de garanties d'exportations, EDC lui a permis de conclure une vente de 10 millions de dollars et de resserrer ses liens avec des acheteurs importants. CanAgro est depuis lors une cliente fidèle; elle a recours à l'EGP pour ses ventes importantes et reçoit du financement pour étendre ses activités au Kazakhstan.

Technologie de l'information et des communications (TIC) : Le Canada gagne de l'assurance comme exportateur dans le secteur des TIC. Selon nous, notre rôle est d'acquérir toujours plus d'expérience et de connaissances dans ce secteur afin d'être en mesure d'offrir les services spécialisés dont l'industrie a besoin. Pour ce faire, EDC a établi des partenariats avec des pépinières d'innovations dans le secteur des TIC qui voient des occasions intéressantes en Asie du Sud-Est, en Inde, au Moyen-Orient et en Europe. Ainsi, nous collaborons avec Wavefront, un accélérateur technologique canadien, pour définir ensemble les difficultés que rencontrent les fournisseurs de logiciels en tant que services (SaaS) quand vient le temps de gérer leurs liquidités et de financer leur croissance. EDC travaille aussi avec le centre d'excellence du Canada pour la commercialisation des technologies sans fil, qui a mis sur pied un programme dans le secteur de l'Internet industriel favorisant les échanges entre les entreprises canadiennes et des sociétés étrangères ciblées.

Pétrole et gaz naturel : Nous continuons d'appuyer le secteur du pétrole et du gaz naturel, qui doit composer avec la baisse des cours pétroliers mondiaux. Nous entretenons également des partenariats qui aident les entreprises canadiennes de cette industrie à se tourner vers des marchés encore inexplorés pour y trouver différents nouveaux acheteurs. Selon EDC, les entreprises canadiennes ont la possibilité d'augmenter leur présence dans les économies émergentes telles que l'Inde, le Brésil, la Colombie et l'Afrique. Étant donné la demande en énergie croissante à long terme sur les marchés émergents, les entreprises canadiennes peuvent miser sur leur excellente réputation internationale pour établir de nouvelles relations et travailler avec des partenaires locaux qui complètent bien leurs forces.

ASSUMER UN PLUS GRAND RISQUE POUR SOUTENIR LES PME CANADIENNES

Au cours des dernières années, nous nous sommes employés à soutenir les PME en augmentant notre appétence pour le risque dans certains domaines. Nous avons lancé bon nombre d'initiatives; entre autres, nous acceptons un plus grand risque dans le cadre de notre Programme de garanties d'exportations (EGP), qui fournit aux banques du Canada une garantie de prêt pouvant couvrir la totalité du financement afin de les encourager à accroître le crédit consenti aux exportateurs canadiens. En 2015, le programme EGP a atteint un jalon important en franchissant le cap du milliard de dollars de transactions depuis son lancement en 2002.

Pour venir en aide aux PME à forte croissance qui ont de la difficulté à obtenir du financement bancaire malgré la garantie de prêt à 100 % de l'EGP, nous avons lancé un programme de Prêts Directs aux PME en 2015. Ces prêts visent à libérer leur fonds de roulement pour leur permettre de conclure de nouveaux contrats d'exportation. S'il demande une flexibilité encore plus grande de la part d'EDC, ce programme constitue une excellente façon de rendre les petits exportateurs aptes à recevoir un financement bancaire, et idéalement de stimuler leurs exportations.

Nous offrons aussi des garanties pour les petites transactions de financement acheteur, comme la Garantie de financement client, une garantie de prêt à 100 % – jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars – qui encourage les banques à faire crédit aux clients étrangers souhaitant acheter des produits au Canada.

APPUI À L'INVESTISSEMENT DIRECT CANADIEN À L'ÉTRANGER

Les entreprises canadiennes continuent à investir dans des sociétés affiliées à l'étranger afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle mondiale. Nous estimons qu'une PME exportatrice canadienne sur dix a établi une forme de présence à l'étranger, que ce soit une usine, un entrepôt ou un bureau de vente.¹

Les avantages de ces investissements sont nombreux : ils facilitent l'accès à des clients et marchés de première importance, favorisent de nouveaux partenariats sur les réseaux mondiaux et régionaux des chaînes d'approvisionnement et permettent de rester au fait des problèmes émergents sur le marché du travail dans le monde entier.

En 2014, nous avons facilité des transactions d'IDCE à hauteur de 7,5 milliards de dollars, principalement en consentant des prêts pour aider les entreprises canadiennes à s'établir sur de nouveaux marchés ou à participer à des coentreprises, et en fournissant de l'assurance crédit pour les ventes réalisées par les sociétés affiliées à l'étranger d'entreprises canadiennes. L'activité liée aux IDCE augmente et nous continuerons d'en promouvoir les avantages auprès des exportateurs chevronnés comme débutants. Nous nous efforcerons aussi d'encourager les IDCE de toutes les manières qui s'offrent à nous; outre le financement visant de l'équipement et des installations, nous pouvons aussi soutenir les coentreprises et l'investissement dans des actifs à l'étranger.

1 Estimations tirées du sondage d'EDC sur l'Indice de confiance commerciale, mené au printemps et à l'automne 2012.

OBJECTIF 3 – GÉNÉRER DES OCCASIONS COMMERCIALES ET ACCROÎTRE LA DIVERSIFICATION DU COMMERCE

EDC aidera les entreprises canadiennes à trouver de nouveaux débouchés pour étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

Notre troisième objectif vise à créer de nouveaux débouchés pour les entreprises canadiennes et à accroître la diversification des marchés des exportateurs canadiens. Pour ce faire, nous mettrons à profit notre connaissance des enjeux et des occasions que présente le commerce international ainsi que nos relations avec des acheteurs étrangers afin d'en faire bénéficier les entreprises canadiennes qui cherchent de nouvelles occasions d'affaires.

MISES EN RELATION ET DIFFUSION DU SAVOIR

La réussite commerciale du Canada repose en grande partie sur la capacité des entreprises canadiennes, en particulier les PME, à entrer en relation avec des acheteurs étrangers. Depuis plusieurs années, l'une de nos stratégies consiste à les aider à le faire. Ainsi, nous menons bon nombre d'activités concourant au même but : présenter les entreprises canadiennes à des acheteurs et des partenaires potentiels à l'étranger. Ces activités de jumelage font partie intégrante de nos mécanismes d'attraction, de notre stratégie de mise en relation du Programme du capital-actions et de nos protocoles.

Les activités de jumelage peuvent prendre de nombreuses formes, officielles ou non. Il s'agit souvent d'une rencontre entre un exportateur canadien et un acheteur étranger. Nous organisons aussi, au Canada et à l'étranger, des événements qui réunissent des groupes d'entreprises canadiennes et étrangères ayant des intérêts communs, que ce soit lors de salons professionnels, de missions à l'étranger ou de tournées canadiennes permettant aux entreprises étrangères de rencontrer des fournisseurs canadiens potentiels.

En 2014, en collaboration avec le SDC et d'autres partenaires intermédiaires, EDC a organisé 127 séances de jumelage qui ont donné lieu à 846 rencontres entre acheteurs étrangers et fournisseurs canadiens. Les trois quarts (75 %) des 395 exportateurs qui ont bénéficié de ce soutien étaient des PME.

CONNECTEUR CENTRAL

En nous fiant aux commentaires de nos clients, nous avons conclu qu'ils seraient mieux servis si nos activités de jumelage étaient plus structurées. Voilà pourquoi nous avons entrepris le projet Connecteur central en 2015; nous apprendrons à mieux connaître les capacités canadiennes, continuerons de développer notre expertise sectorielle, tirerons parti de nos connaissances du marché et établirons un système pour jumeler les entreprises canadiennes aux débouchés internationaux qui leur correspondent. Nous avons fait des pas de géant cette année en actualisant nos données sur les clients pour améliorer l'efficacité des mises en relation, notamment grâce au Réseau canadien d'entreprises, mentionné précédemment, que nous avons établi en partenariat avec MEC. La mise en œuvre du Connecteur central se poursuivra au cours des prochaines années.



NOVO PLASTICS

La multinationale indienne Mahindra & Mahindra EDC profite d'un mécanisme de financement d'attraction d'EDC depuis 2011. Avec une portée internationale qui touche plus de 100 pays et des revenus dépassant 16 milliards de dollars, M&M est bien établie dans nombre de secteurs importants : aéronautique, agroalimentaire, automobile, équipement de construction et commerce de détail. En 2014, nous lui avons présenté le fabricant de produits de plastique canadien NOVO Plastics. L'entreprise canadienne tentait de se tailler une place sur le marché indien depuis plusieurs années, mais puisque les entreprises étrangères se heurtent souvent à une réglementation bureaucratique complexe, il peut être ardu pour elles de s'y retrouver sans personnes-ressources locales. Cette rencontre a permis à Novo Plastics de décrocher un contrat avec M&M et de se faire connaître d'autres équipementiers de l'industrie automobile indienne, ce qui devrait grandement l'aider à augmenter son rayonnement international.

Par ailleurs, nous tirons profit de nos diverses relations financières pour agir comme connecteur entre entreprises canadiennes et acheteurs étrangers. Voici un aperçu de nos réalisations en la matière.

On parle de mécanisme d'attraction lorsqu'EDC prend un engagement de financement envers un éventuel acheteur étranger, puis met à profit la relation établie pour convaincre l'acheteur de s'approvisionner auprès de fournisseurs canadiens. Beaucoup d'entreprises canadiennes, en particulier les PME, n'ont ni la taille ni les relations requises pour figurer dans les plans d'approvisionnement de grands acheteurs étrangers. Ainsi, ces mises en relation peuvent se révéler essentielles à leur croissance internationale, surtout sur les marchés qui offrent des débouchés, mais où l'on connaît peu le Canada et ses capacités.

La présentation annuelle de rapports sur les approvisionnements effectués au Canada par les acheteurs visés par la stratégie d'attraction est un élément essentiel du programme de financement d'attraction d'EDC. En plus de faire un suivi de l'approvisionnement au Canada des acheteurs visés par la stratégie d'attraction pendant toute la durée du mécanisme, EDC fait un suivi des nouveaux approvisionnements au Canada de cet acheteur en repérant les fournisseurs canadiens avec lesquels il fait affaire pour la première fois. Nous faisons également un suivi de la participation de ces acheteurs aux activités de jumelage organisées par EDC, comme les salons professionnels, les missions à l'étranger et au Canada, et les mises en relation en personne ou virtuelles. Depuis 2015, nous faisons également le suivi des mises en relations officielles et officieuses d'EDC entre des exportateurs et des acheteurs visés par la stratégie d'attraction, y compris les mises en relation effectuées en collaboration avec les délégués commerciaux sur le terrain.

Depuis leur lancement en 2003, nos prêts d'attraction – de 32,9 milliards de dollars au total – ont profité à plus de 5 000 exportateurs canadiens et ont généré des ventes à l'exportation totalisant presque 50 milliards de dollars. En 2014, les mécanismes d'attraction d'EDC ont favorisé l'approvisionnement auprès d'environ 1 800 exportateurs canadiens, dont 91 % étaient des PME.

Des délégués commerciaux et des représentants d'EDC à l'étranger ont régulièrement participé à des activités conjointes d'information avec des acheteurs visés par la stratégie d'attraction pour mieux comprendre leurs besoins en approvisionnement et leurs plans de dépenses d'investissement. Ce partage de réseaux, conjugué à la planification et à la présentation conjointes de séances de jumelage a permis de mieux tirer parti des mécanismes d'attraction.

Ensuite, grâce à notre réseau international de fonds de capital-investissement, nous ouvrons aux PME canadiennes des débouchés et des réseaux commerciaux sur des marchés émergents prometteurs, leur donnons accès à des renseignements sur ces marchés et les y mettons en relation avec des partenaires et d'autres ressources. C'est ce que nous appelons notre stratégie de mise en relation, qui concourt au même but que notre stratégie d'attraction. En 2014, cette stratégie a donné lieu à plus de 450 mises en relation pour les entreprises canadiennes.

Enfin, les multinationales étrangères présentes au Canada participent grandement à l'économie de notre pays. Leurs activités canadiennes font normalement partie de leur chaîne de valeur globale. Souvent, ces multinationales exportent beaucoup, et leur société mère ou leurs sociétés affiliées ailleurs dans le monde peuvent s'approvisionner auprès d'entreprises canadiennes, ce qui stimule davantage le commerce d'exportation du Canada.

Pour encourager ces échanges et rapprocher les chaînes d'approvisionnement mondiales des entreprises canadiennes, nous concluons des accords – que nous appelons protocoles – avec des multinationales étrangères ciblées. Dans le cadre de ces protocoles, EDC leur fournit un mécanisme de financement pouvant servir à soutenir leurs transactions internationales, afin de les inciter à s'approvisionner au Canada ainsi qu'à maintenir ou à accroître leurs dépenses en R-D et leurs investissements au pays.

DIVERSIFICATION DU COMMERCE – ACCROÎTRE LA PRÉSENCE DU CANADA SUR DE NOUVEAUX MARCHÉS

Pour la plupart des entreprises canadiennes, c'est tout un défi de réaliser une première vente sur un nouveau marché, qu'il s'agisse d'une vente à un acheteur aux États-Unis ou ailleurs dans le monde. Pour tirer leur épingle du jeu dans une économie mondiale de plus en plus interconnectée, elles doivent sans cesse chercher de nouveaux débouchés.

Notre stratégie visant à accroître la diversification du commerce durant la période de planification comporte deux volets : les marchés émergents et les marchés développés.

MARCHÉS DÉVELOPPÉS

Même si les marchés émergents présentent un énorme potentiel de croissance, 90 % du commerce extérieur du Canada vise toujours les marchés développés. Nous ferons donc connaître les possibilités d'échanges accrues avec l'Europe, l'Asie développée, l'Australie, le Japon et la Corée du Sud, et nous veillerons à combler les besoins de nos clients qui y sont présents. Ensemble, ces marchés représentent plus de la moitié du commerce d'exportation du Canada, ailleurs qu'aux États-Unis, et les débouchés qu'ils offrent devraient continuer d'augmenter grâce aux nouveaux accords de libre-échange. Les marchés développés revêtent également une importance vitale pour les entreprises canadiennes comme un tremplin vers les marchés émergents.

États-Unis : Les États-Unis sont souvent vus comme une rampe de lancement pour les exportateurs qui souhaitent diversifier leurs activités; des études confirment que la majorité des entreprises choisissent cette voie. Beaucoup d'entreprises ont pour stratégie d'exporter d'abord aux États-Unis, puis de chercher ailleurs une fois qu'elles y sont bien établies. Ce pays peut aussi constituer une étape préliminaire importante pour les entreprises canadiennes – et les PME en particulier – qui veulent s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement de grandes multinationales et, au final, exporter leurs produits à l'étranger au moyen de ces réseaux.

Comme nous l'avons indiqué dans le contexte de planification, le regain de croissance observé aux États-Unis constitue une belle occasion pour les entreprises canadiennes de pénétrer davantage ce marché. Au cours de la période de planification, nous comptons soutenir l'augmentation prévue des exportations vers cet important marché en offrant aux entreprises canadiennes les services dont elles ont besoin pour y prospérer.

Europe : En 2013, le gouvernement du Canada et l'Union européenne sont parvenus à une entente de principe avec l'Accord économique et commercial global (AECG). Cette ambitieuse initiative donnera aux entreprises canadiennes un accès préférentiel à un marché de plus de 500 millions de consommateurs. Pour les exportateurs canadiens, l'Europe constitue aussi un tremplin vers les marchés émergents, où se dirige près du tiers du commerce d'exportation de l'UE.

En vue d'appuyer ces entreprises, nous travaillons en étroite collaboration avec le SDC dans cette région, notamment par l'intermédiaire de notre représentation en Allemagne.

Nous comptons également mettre l'accent sur les secteurs prioritaires auxquels les entreprises canadiennes auront un meilleur accès par suite de l'entrée en vigueur de l'AECG, c'est-à-dire les secteurs de l'automobile, des technologies de l'information et des communications ainsi que de la fabrication de pointe, y compris le secteur de l'infrastructure.

Asie développée : La Corée du Sud est déjà le troisième partenaire commercial du Canada en Asie, et l'Accord de libre-échange Canada-Corée devrait donner aux exportateurs canadiens un accès accru à ce marché, la quatrième économie en importance en Asie. Ce pays offre un éventail de possibilités de plus en plus large aux entreprises canadiennes. Comme le Japon, la Corée du Sud contrôle l'accès à d'importantes chaînes d'approvisionnement mondiales, et elle se développe (au pays comme à l'étranger) dans des secteurs qui présentent un intérêt pour le Canada, tels que l'infrastructure, l'énergie et les TIC.

De plus, nous prévoyons que de nouveaux débouchés s'offriront au Japon, le quatrième marché d'exportation du Canada et le plus grand investisseur asiatique au Canada. En outre, l'économie de l'Australie offre un large éventail de possibilités aux exportateurs canadiens et se révèle une destination d'investissement de plus en plus populaire auprès des Canadiens.

En ce qui concerne ces marchés, notre stratégie consiste à établir des relations avec des multinationales dans des secteurs névralgiques afin de trouver des acheteurs potentiels et des chaînes d'approvisionnement prêtes à accueillir des PME canadiennes. Dans le cas de l'Australie, nous nous concentrerons sur les industries extractives et le secteur de l'infrastructure. Au Japon et en Corée du Sud, nous avons relevé des occasions d'intégration aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

MARCHÉS ÉMERGENTS

Nous voyons un grand potentiel pour les exportateurs canadiens sur les marchés émergents et frontaliers de 2016 à 2020, les perspectives de croissance y étant toujours plus prometteuses que sur la plupart des marchés développés. Nous aiderons le gouvernement à élaborer et exécuter sa stratégie ciblée, qui vise à promouvoir le commerce et les investissements avec les marchés émergents, en portant une attention particulière à la Chine et à l'Inde, et à mobiliser les PME canadiennes.

Notre aide se concentrera d'abord sur ces marchés; nous tâcherons de devancer les exportateurs canadiens afin d'y établir des relations et de préparer le terrain. Les mécanismes d'attraction² et les séances de jumelage³ contribueront grandement à la réussite de cette stratégie. Ci-après, nous mettons en lumière les possibilités qui s'offrent en Asie et en Afrique, mais notre stratégie sur les marchés émergents met aussi l'accent sur d'autres régions d'une importance soutenue, comme l'Amérique latine et les pays de l'ANASE.

Asie : Le 4 février 2016, le Partenariat transpacifique (PTP) a été signé par les 12 pays qui ont pris part aux négociations. Lorsqu'il sera mis en œuvre, le PTP facilitera l'accès des entreprises canadiennes à l'une des régions ayant la plus forte croissance au monde. Les 12 pays signataires représentent un marché de presque 800 millions de consommateurs et un PIB combiné de 28,5 billions de dollars.

S'il est ratifié par le Parlement, le PTP éliminera les droits de douane sur un large éventail de produits et services. Cette entente serait avantageuse pour de nombreuses industries canadiennes, notamment le secteur agroalimentaire, le secteur de la fabrication de pointe, l'industrie chimique et l'industrie des produits du bois.

EDC fournit un soutien important aux exportateurs canadiens dans cette région, et se prépare à les aider à saisir les nouveaux débouchés qui s'ajouteront au cours de la période de planification grâce à une croissance soutenue. Nous servirons cette région grâce à notre nouvelle plaque tournante à Singapour. En 2016, nous planifions aussi l'ouverture d'une représentation à Jakarta, en Indonésie, afin de mieux servir les entreprises canadiennes dans cette région. Entre autres, nous pourrions ainsi tirer parti de l'accès accru au marché qu'offre le PTP pour trouver de nouveaux acheteurs pour les biens et services canadiens.

Singapour : Les entreprises canadiennes voient encore des avantages à investir dans une présence sur les marchés, car cela leur permet de mieux comprendre les besoins des acheteurs locaux. Pour une organisation comme EDC, établir une présence régionale donne l'occasion de créer des liens avec des multinationales qui n'ont peut-être jamais acheté du Canada.

EDC a l'occasion de renforcer la pertinence de ses services et d'améliorer sa proposition de valeur en menant son processus de souscription à proximité de ses clients et partenaires bancaires. Ces capacités nous rapprocheront de nos clients et des marchés où ils exercent des activités. Elles nous aideront aussi à mieux réduire les risques en prenant des décisions plus éclairées dès le début et durant toute la durée d'un prêt, et à accroître la rapidité du service.

2 Un mécanisme d'attraction est un engagement de financement pris par EDC envers un acheteur étranger pour inciter celui-ci à s'approvisionner auprès de fournisseurs canadiens.

3 EDC organise des activités officielles et officieuses pour présenter des acheteurs étrangers à des entreprises canadiennes capables de répondre à leurs besoins, et ainsi permettre à ces entreprises d'étendre leurs activités à l'étranger.

Inde : Pendant la période de planification, nous continuerons d’approfondir nos relations avec des entreprises indiennes dans le but de favoriser et de créer des occasions pour les entreprises canadiennes. Nous viserons notamment à solidifier nos liens avec certains investisseurs en Inde et au Canada sur lesquels nous pourrions miser pour bonifier les mises en relation d’exportateurs canadiens. Nos démarches serviront à soutenir l’importance qu’accorde le gouvernement à cet important marché émergent.

Sur ce marché, nous aidons les entreprises canadiennes au moyen de nos produits de financement et d’assurances, notamment d’assurance comptes clients, de financement aux entreprises, de financement par capitaux propres et de financement de projets. Nous misons sur nos relations locales pour mettre les exportateurs canadiens en présence des débouchés qu’offrent les chaînes d’approvisionnement indiennes et mondiales. Nous maintiendrons nos efforts prioritaires dans le cadre de notre stratégie de mise en relation⁴, qui demeure un outil indispensable pour aider les PME canadiennes à prospérer en Inde.

Afrique : La taille de l’économie africaine a plus que triplé depuis 2000 et compte aujourd’hui sept des dix économies mondiales les plus dynamiques. Comme il est précisé dans le cadre de planification, cette croissance devrait se poursuivre, faisant ainsi de l’Afrique un marché prometteur pour les exportateurs canadiens.

L’ouverture en 2015 de notre représentation en Afrique du Sud constitue une pièce maîtresse de notre stratégie sur les marchés émergents. Les représentations à l’étranger d’EDC sont essentielles pour bien servir nos clients, car elles nous permettent de dégager des tendances et de repérer les occasions d’affaires connexes par-delà les frontières, et de faire des liens entre les capacités canadiennes et les besoins des acheteurs sur ces marchés.

Au cours des prochaines années, nous nous engagerons davantage auprès de parties intéressées, de partenaires et d’associations dans des régions ciblées d’Afrique. Nous collaborerons avec les principaux acteurs locaux et internationaux en tâchant d’augmenter le nombre de relations d’attraction et de protocoles⁵ visant certaines sociétés africaines, ainsi que d’accroître notre participation dans des fonds d’actions et des activités de mise en relation connexes. Les partenariats établis avec ces organisations nous aideront à gérer les risques, notamment ceux liés à la responsabilité sociale des entreprises.

Notre relation avec le Service des délégués commerciaux (SDC) du Canada est la clé de notre réussite dans cette région, comme pour toutes nos représentations mondiales. Nous pourrions collaborer étroitement avec le SDC à l’organisation de diverses activités comme des salons professionnels, des congrès, des séances de jumelage et des missions commerciales, le tout pour appuyer les entreprises canadiennes qui ciblent la région.

4 La stratégie de mise en relation permet à EDC de présenter des occasions d’approvisionnement à des clients potentiels d’entreprises canadiennes grâce aux relations, réseaux et connaissances découlant de ses investissements en capitaux propres.

5 Les protocoles servent à financer les transactions internationales de multinationales pour les inciter à s’approvisionner au Canada et à augmenter leurs dépenses en R-D et leurs investissements au pays.

SOUTIEN AUX ENTRÉES D'INVESTISSEMENT DIRECT

Les accords de libre-échange conclus récemment, notamment l'accord avec la Corée du Sud, et l'AECG, viennent s'ajouter à l'ALENA et pourraient rehausser l'attrait du Canada en tant que destination de l'investissement direct étranger (IDE). Nous nous attendons à ce que les investisseurs étrangers cherchent des occasions de s'implanter au Canada ou d'intensifier leurs activités au pays. L'IDE prendra de plus en plus d'importance dans l'accroissement de la capacité commerciale du Canada dans de multiples secteurs. Nous disposons des outils et des ressources nécessaires pour soutenir l'IDE et nous nous emploierons à saisir des possibilités d'IDE ciblées dans des secteurs névralgiques. Le soutien ainsi offert s'harmonisera avec les priorités du gouvernement canadien en matière d'attraction des investissements, notamment la création d'un Bureau des investissements au Canada renforcé.

PRÉSENCE RÉGIONALE ET INTERNATIONALE D'EDC

L'une des façons de dégager les tendances émergentes et d'élaborer des solutions en prévision des besoins de nos clients consiste à rassembler sur place des renseignements sur un marché ou un secteur donné. Grâce à notre réseau de représentations à l'étranger, nous approfondissons nos relations avec les acheteurs et les emprunteurs locaux et recueillons sur place des données et des renseignements sur le marché, afin de les communiquer aux exportateurs et aux investisseurs canadiens. Comprendre les besoins en financement et en approvisionnement des emprunteurs et des acheteurs locaux nous aide à repérer des occasions pour le Canada en matière d'exportations et d'investissements à l'étranger et à proposer des solutions de financement adaptées au marché et utiles pour les entreprises canadiennes.

EDC peut compter sur une équipe de vente répartie à travers le Canada, de St. John's à Vancouver. Les bureaux régionaux sont chargés de la gestion des relations d'EDC avec les exportateurs canadiens clients d'EDC ainsi que de la création de nouveaux débouchés. Les membres de notre équipe de vente nationale sont situés près des clients et ont une connaissance approfondie de la conjoncture du marché local.

EDC compte 17 bureaux au Canada et du personnel travaillant à distance depuis de nombreux autres emplacements afin de mieux servir les exportateurs canadiens au pays. Nos bureaux régionaux, tant au pays qu'à l'étranger, contribuent fortement à notre succès et sont indispensables au soutien que nous apportons aux exportateurs canadiens, surtout aux PME. Cette présence tangible nous tient à cœur, car elle permet à nos clients d'accéder plus facilement à nos services.

EDC compte aussi 18 représentations à l'étranger pour faciliter les exportations et les investissements des entreprises canadiennes. L'établissement d'une présence internationale sur les marchés étrangers est un volet important de notre stratégie d'affaires visant à appuyer les entreprises canadiennes.

2.5 PRINCIPES D'EDC

Deux grands principes guident la conduite de nos affaires : notre philosophie privilégiant les partenariats et la responsabilité sociale des entreprises. Ces principes sous-tendent nos activités commerciales aussi bien au Canada qu'à l'étranger.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Nous remplissons nos obligations internationales et répondons aux attentes des Canadiens, qui comptent sur EDC pour agir de manière socialement responsable, tout en veillant à la réussite des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

EDC est assujettie à des obligations juridiques qui l'empêchent d'appuyer des activités internationales liées à des cas de corruption. Nous suivons donc des pratiques exemplaires et collaborons avec le gouvernement du Canada pour assurer l'exercice d'une diligence raisonnable et harmoniser nos approches respectives à l'égard des entreprises visées par des allégations de corruption. Nous continuerons de renforcer cette collaboration intergouvernementale tout au long de la période de planification. Grâce à ces efforts, en 2014, nous avons constaté une augmentation du nombre de transactions ayant fait l'objet d'un contrôle préalable en matière de lutte contre la corruption.

En 2015, un examen des procédures d'EDC en matière de lutte contre la corruption a été effectué par un tiers indépendant. L'examen a souligné les grandes forces d'EDC en la matière et a permis de cerner des points à améliorer. Nous sommes déterminés à mettre en œuvre les recommandations reçues et avons élaboré un plan à cette fin pour les deux prochaines années.

De plus, EDC a embauché un chef de la conformité et de l'éthique qui aidera la Société à bien comprendre ses obligations en matière de lutte contre la corruption.

GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (les « Principes ») encadrent la conduite responsable des affaires et s'appliquent à beaucoup de nos clients d'envergure. Nous faisons la promotion de ces Principes auprès de nos clients dans le cadre de nos entretiens avec eux, ainsi qu'au moyen de notre site Web.

Les questions dont traitent les Principes, comme les incidences environnementales et sociales, la lutte contre la corruption et les droits de la personne, font aussi partie de nos examens des transactions, s'il y a lieu. En 2015, en collaboration avec AMC, nous avons fait la promotion des Principes et encouragé leur mise en pratique auprès des clients et des associations commerciales.

Nous sommes aussi déterminés à suivre des normes et processus stricts de gestion des risques environnementaux et sociaux, notamment les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies, les Principes de l'Équateur (PE) et les Critères de performance de l'IFC. Les PE se fondent sur les Critères de performance de l'IFC en matière de durabilité environnementale et sociale.

Depuis 2011, EDC participe au Comité directeur des Principes de l'Équateur, contribue à leur orientation stratégique et joue un rôle actif dans des groupes de travail en ce qui a trait à l'harmonisation des pratiques du secteur financier et des organismes de crédit à l'exportation en vue d'uniformiser les règles du jeu pour les exportateurs et les investisseurs canadiens. Dans les prochaines années, nous continuerons d'adhérer aux Principes de l'Équateur et de les promouvoir.

EDC a récemment été élue pour diriger le Groupe de travail de l'OCDE sur les crédits et garanties de crédit à l'exportation et nommé à la présidence du groupe des spécialistes de l'environnement de l'OCDE. Ce groupe cherche à mettre au point des directives techniques en matière d'environnement, ainsi qu'à diffuser et promouvoir les pratiques exemplaires auprès des organismes de crédit à l'exportation (OCE).

En 2015, le gouvernement du Canada a revu sa stratégie en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour tenir compte de l'expérience, des pratiques exemplaires et des leçons apprises depuis le lancement de cette stratégie en 2009. Nous continuerons de travailler avec AMC afin de veiller au respect des nouvelles normes et d'apporter tous les changements qui s'imposent à nos procédures internes.

SOUTIEN À LA LUTTE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

EDC collabore étroitement avec des membres de la délégation canadienne auprès de l'OCDE pour assurer la poursuite des discussions sur le rôle des OCE dans la lutte contre les changements climatiques. De plus, EDC a émis sa plus récente obligation verte en décembre 2015, un bon exemple d'innovation en la matière qui reflète son engagement à l'égard de la viabilité de l'environnement. Ce programme continue de susciter un grand intérêt tant à l'interne qu'à l'externe; nous poursuivons ainsi la formation du personnel et la mise en commun de pratiques exemplaires avec d'autres OCE. EDC prévoit que les obligations vertes gagnent en popularité à mesure qu'elle développera cette spécialité.

EDC continuera à collaborer avec d'autres ministères, notamment Environnement Canada, à la mise au point de paramètres clairs quant à la manière dont le Canada rendra compte de ses activités liées aux engagements de financement qu'elle a pris lors de la Convention cadre de Copenhague sur les changements climatiques.

PHILOSOPHIE PRIVILÉGIANT LES PARTENARIATS

EDC travaille avec divers partenaires du secteur privé dans l'intérêt de ses clients. Nous conjuguons ainsi notre expertise et notre capacité de risque à celles du secteur privé afin de nous faire plus souples, d'élargir la portée de notre appui et d'avoir une plus grande incidence sur un nombre accru d'entreprises canadiennes. En 2014, 91% de nos transactions de financement ont été réalisées en partenariat avec des institutions financières du secteur privé. Ce type de partenariats touche aussi nos activités de cautionnement, certaines opérations de réassurance et la mise en commun des capacités. De plus, nous participons au CIAG (groupe consultatif sur l'assurance crédit) dans le but d'assurer un dialogue cohérent avec les acteurs du domaine et d'encourager les exportateurs à recourir davantage à l'assurance comptes clients.

Cela dit, nous travaillerons sans partenaire lorsque c'est dans l'intérêt de nos clients : nous offrirons des solutions de financement et d'assurance pour combler les écarts ou si la capacité du secteur privé, ou son appétence pour le risque, est limitée. Par exemple, il peut s'agir de transactions de plus longue durée dans des secteurs précis et de solutions financières pour des entreprises sur le point de percer, notamment des éco-entreprises ou des petites entreprises. Nous offrons ces solutions dans l'espoir que le secteur privé suive nos traces, et nous nous efforçons de créer les conditions propices à ce progrès.

2.6 RESPECT DE LA DIRECTIVE DU GOUVERNEMENT

DIRECTIVES SUR LES DÉPENSES DE VOYAGES ET D'ACCUEIL

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a émis une directive donnant instruction aux sociétés d'État de se conformer à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Conseil du Trésor. L'application de cette directive à EDC est expliquée plus en détail à la fin du chapitre 3.

2.7 MOYENS EMPLOYÉS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

Afin de générer des retombées pour les entreprises canadiennes et de contribuer notablement à l'atteinte des objectifs commerciaux du gouvernement du Canada, nous avons mis en place de solides pratiques de gestion opérationnelle et de durabilité harmonisées à celles du secteur privé, notamment en ce qui concerne la viabilité financière, la gestion des risques et les ressources humaines. Nous veillons également à ce qu'elles s'accordent à celles du gouvernement du Canada s'il y a lieu. Nous nous assurons d'observer des pratiques exemplaires dans tous ces domaines et cherchons des moyens d'accroître l'efficacité de la Société et la valeur qu'elle apporte.

GESTION DES RISQUES

Dans un paysage politique et économique changeant, nos activités internationales nous exposent à un large éventail de risques : financiers, opérationnels et stratégiques. Tout en saisissant les nouvelles occasions d'affaires, nous devons faire preuve de vigilance et nous efforcer de cerner et d'anticiper les risques, en plus de les gérer prudemment. Ce faisant, nous veillerons à être en mesure d'atteindre nos objectifs d'affaires, d'assurer notre viabilité et de conserver notre pertinence à l'avenir.

EDC a instauré des pratiques fondamentales de gestion des risques d'entreprise et investira grandement dans les activités qui s'y rattachent au cours de la période de planification. En 2013, la Société a adopté un plan afin d'améliorer son approche et favoriser une gestion globale des risques à l'échelle de l'organisation. La mise en œuvre du plan de gestion des risques d'entreprise se poursuivra tout au long de la période de planification. Ce plan vise à créer un système non pas pour augmenter ou diminuer le risque auquel nous nous exposons, mais plutôt pour mieux gérer et administrer le risque auquel nous sommes déjà exposés, y compris renforcer la sensibilisation, la compréhension et la prévoyance dans l'ensemble de l'organisation. Le Conseil d'administration et la direction veilleront à ce que la mise en œuvre soit faite efficacement à tous les paliers de la Société.

Le plan de gestion des risques d'entreprise repose sur une solide culture fondée sur la surveillance, une orientation claire, la responsabilisation, la reddition de comptes, ainsi que sur l'adoption de mesures rigoureuses en matière de suivi et de communication d'information. Ses principaux volets sont : la gouvernance selon le modèle de gestion des risques à trois lignes de défense; l'articulation et l'opérationnalisation de l'appétence pour le risque d'EDC; le resserrement de la discipline en ce qui concerne les méthodes de gestion des risques; et l'intégration de l'orientation stratégique, de la planification et de la gestion des risques.

Comme il est indiqué à la section Responsabilité sociale des entreprises, EDC a créé en 2015 le poste de chef de la conformité et de l'éthique, chargé de renforcer la fonction de conformité d'EDC, afin d'améliorer la surveillance et la gestion des risques de non-conformité dans tous les secteurs de la Société. Ce poste relève directement du Comité de la gestion des risques du Conseil.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

EDC s'est engagée à demeurer financièrement autonome. Elle doit absolument être viable sur le plan financier pour pouvoir soutenir les entreprises à long terme et tout au long du cycle économique mondial – surtout en période difficile. Nous parvenons à assurer cette viabilité en adhérant aux principes d'une saine gestion financière inspirée des pratiques exemplaires du secteur privé.

Notre engagement en matière de viabilité financière exige de notre part une solvabilité à l'épreuve des tensions, un bilan convenablement capitalisé, des liquidités suffisantes pour respecter nos engagements financiers, et des réserves adéquates en cas de pertes. De plus, nous devons respecter des budgets annuels de dépenses et d'investissement, atteindre un ratio de productivité suffisant et produire en temps opportun de l'information financière précise et pertinente.

La viabilité financière est abordée de façon plus approfondie au chapitre 3. Le Plan financier explique en détail les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent notre performance financière projetée. Le chapitre 3 comprend aussi des précisions sur le ratio de productivité, l'état du résultat global, l'état de la situation financière, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2016-2020.

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

Nous gérons efficacement notre capital en observant notre Politique sur la suffisance du capital, que le Conseil d'administration a approuvée, pour satisfaire aux exigences de nos activités actuelles et futures tout en étant capables de gérer les risques futurs et imprévisibles. Le chapitre 3 donne de plus amples renseignements sur cette politique. Par ailleurs, cette politique fait actuellement l'objet d'un examen suivant la mise en place de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise.

RESSOURCES HUMAINES

Pour soutenir les exportateurs et les investisseurs canadiens à long terme, EDC doit être en mesure d'attirer, de former et de retenir les bonnes personnes. À cette fin, nous devons maintenir une proposition de valeur convaincante qui nous permette de rivaliser avec le secteur privé pour attirer des employés talentueux du domaine du financement du commerce extérieur. Nous devons aussi nous assurer que notre personnel a tout ce qu'il faut pour réussir et s'adapter à la conjoncture changeante du marché.

Nous avons donc adapté nos pratiques à ce modèle en suivant des pratiques exemplaires du secteur privé et certains des changements proposés au cadre régissant les ressources humaines de la fonction publique fédérale.

En outre, nous avons mis en place un régime de retraite à cotisations déterminées à l'intention de tous les nouveaux employés afin de réduire le risque couru par la Société à cet égard. Nous nous soumettons aussi régulièrement à une analyse comparative pour nous assurer d'offrir une rémunération correspondant à la médiane du marché et de disposer d'un système de gestion du rendement qui tient bel et bien les employés responsables des résultats. Nos pratiques de RH sont d'ailleurs continuellement revues de manière à concorder avec les pratiques exemplaires des secteurs public et privé.

Notre stratégie en matière de ressources humaines est essentielle à la réussite de notre stratégie d'affaires. Si nous ne disposons pas des bonnes personnes, nous serons incapables de mener à bien notre plan ambitieux à l'appui de la réussite des entreprises canadiennes sur les marchés internationaux; c'est pourquoi nous cherchons sans cesse à améliorer nos pratiques et nos processus liés aux RH. Pour assurer notre succès à long terme, nous devons gérer nos ressources humaines de façon à recruter le personnel de talent qu'il nous faut pour remplir notre mandat d'intérêt public tout en ayant la flexibilité de nous adapter à la conjoncture du marché, selon les besoins. Grâce à cette approche, le personnel d'EDC fait bonne figure si on le compare à celui de sociétés hautement efficaces du secteur financier ou du secteur public : ses employés sont plus motivés, se sentent plus responsables, ont un taux d'absentéisme inférieur, font plus d'efforts discrétionnaires et prennent moins de congés de maladie. En fait, l'engagement du personnel à EDC est d'un impressionnant 20 % plus élevé que la norme dans le secteur public et dans celui des services financiers, et l'habilitation des employés y est de 10 % supérieure. D'ailleurs, le haut niveau d'engagement atteint dans l'organisation amène une hausse considérable des efforts discrétionnaires des employés.

GESTION DU TALENT ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Il demeure primordial d'attirer et de retenir un personnel hautement qualifié pour pouvoir honorer nos engagements envers les entreprises canadiennes. Cet objectif en vue, nous continuerons d'évaluer l'efficacité de notre processus de gestion du talent afin de déterminer les risques potentiels inhérents à la planification de la relève. Pour réduire ces risques, nous nous assurerons que notre processus d'évaluation du talent est utilisé efficacement pour repérer des experts techniques et de futurs dirigeants, ainsi que les problèmes de rendement à gérer. Nous veillerons aussi à ce que des candidats compétents accèdent avec succès à des postes de direction grâce au Programme des leaders en devenir. Nous continuerons en outre à établir des plans de rendement bien définis pour tous les employés afin de nous assurer qu'ils soient tenus responsables de l'atteinte des objectifs d'EDC et de la satisfaction de nos attentes en matière de comportement, et que leurs responsabilités cadrent avec ces objectifs et attentes.

DIVERSITÉ

Le fait de disposer d'une main-d'œuvre diversifiée constitue un avantage stratégique pour l'organisation et un facteur essentiel de sa réussite internationale. Nos efforts en ce sens se concentreront principalement sur notre plan d'action sur la diversité et l'inclusion, qui vise à accroître la diversité de notre main-d'œuvre et à mesurer nos progrès. Nous aspirons à ce que la représentation à l'interne des quatre groupes désignés – les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées – soit proportionnelle à leur taux de disponibilité externe d'ici 2020. Au cours des dernières années, EDC a augmenté le nombre d'initiatives et d'activités pour promouvoir ces valeurs.

La rétroaction des employés a été positive, et nos résultats relatifs à l'équité en matière d'emploi évoluent dans la bonne direction. Pendant la période de planification, nous continuerons de déployer des efforts pour attirer, perfectionner et en poste des talents diversifiés afin d'être en mesure de servir au mieux notre clientèle canadienne à l'avenir.

SYSTÈMES DE GESTION DE L'APPROCHE EDC

Il y a quelques années, en vue d'obtenir des gains de productivité et d'améliorer l'expérience-client, nous avons entrepris une transformation culturelle : « l'Approche EDC ». Aujourd'hui, nous sommes fiers d'avoir une culture organisationnelle solide qui valorise l'excellence du rendement individuel, des équipes et de la Société.

L'Approche EDC favorise l'adoption de principes et de comportements que nous prônons en tant qu'organisation et jette les assises de nos méthodes de travail. Les systèmes de gestion que nous avons mis en place pour appuyer ce changement culturel contribuent à notre réussite en communiquant clairement nos objectifs à tous les membres d'EDC, en nous fournissant des indicateurs visuels faisant état de notre performance par rapport à ces objectifs et en implantant une culture d'amélioration continue qui permet à chaque employé de proposer et d'apporter des améliorations au profit de nos clients. Au cours de la période de planification, nous redoublerons d'efforts pour consolider davantage notre culture organisationnelle en améliorant constamment les processus et la productivité dans l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'en surveillant et en mesurant nos progrès.

2.8 MESURER LE SUCCÈS : FICHE DE PERFORMANCE

Notre fiche de performance pour 2016 encadre le comportement de notre personnel et contribue à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Plan.

NET PROMOTER SCORE

Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur utilisé par EDC pour évaluer la satisfaction et la fidélité de ses clients. Il mesure la probabilité qu'un client recommande la Société à d'autres entreprises. EDC demeure un chef de file en matière de fidélité de la clientèle. Notre résultat est très bon par rapport à celui d'autres organisations et nous classe dans le premier décile des sociétés interentreprises nord-américaines à cet égard. Nous nous attendons à ce que notre NPS atteigne environ 71,2 à la fin de 2015 grâce à l'attention constante que nous avons accordée à l'expérience-client au cours de la dernière année. Par conséquent, le NPS cible pour 2016 sera de 70,0 à 76,0.

ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES

Cet indicateur offre un ordre de grandeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions. En 2015, nous prévoyons que nos activités resteront pratiquement au même niveau qu'en 2014. En 2016, nous prévoyons une augmentation de 0 à 3 % des activités facilitées. Nous nous attendons à une croissance ciblée du volume d'activités dans le domaine des assurances, à des cours des produits de base relativement faibles et à un taux de change stable pour le dollar canadien.

ACTIVITÉS SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS (AME)

Cet indicateur fait appel aux recettes pour mesurer la valeur que nous offrons aux entreprises canadiennes sur les marchés émergents. Les recettes sont un indicateur de valeur comparable pour les programmes d'assurance ou de financement et brossent donc un tableau plus juste de nos activités. L'indicateur AME tient compte des recettes de tous les programmes et, par définition, est calculé à partir des produits comptables déclarés dans l'état des résultats pour l'année civile et tirés de primes, de commissions et d'intérêts sur les transactions réalisées sur les marchés émergents.

À la fin de 2015, nous prévoyons que la croissance de nos activités sur les marchés émergents s'établira à 5 %. En 2016, nous nous attendons à une croissance de 15 à 20 %, principalement en raison des hypothèses concernant les taux de change et le LIBOR qui sont expliquées au chapitre 3.

TRANSACTIONS D'INVESTISSEMENT DIRECT CANADIEN À L'ÉTRANGER (IDCE)

L'IDCE demeure vital pour l'économie canadienne. Par conséquent, le soutien des transactions d'IDCE fait maintenant partie intégrante de nos activités aux termes de notre mandat de base.

En 2016, nous prévoyons une croissance de 2 à 7 %. En 2016, nous ajouterons à cet indicateur les transactions liées à l'Assurance et au cautionnement de contrats (CIB). Nous nous attendons à ce que cette croissance soit tirée par le maintien de la reprise économique aux États-Unis, l'ajout de nouveaux directeurs de comptes dans certains bureaux régionaux et nos efforts pour renforcer nos partenariats avec les banquiers.

TRANSACTIONS RÉALISÉES EN PARTENARIAT

Notre capacité à bien servir les entreprises canadiennes est rehaussée par nos partenariats avec des acteurs des secteurs public et privé, dont les compétences et les connaissances sont des atouts pour nous.

Nous avons constaté un déclin du nombre de transactions réalisées en partenariat en 2015 en raison de la faiblesse des cours des produits de base et du ralentissement économique en Chine. En 2016, nous prévoyons une croissance de 0 à 2 %.

TRANSACTIONS AUPRÈS DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Au cours des dernières années, nous avons attaché une grande importance au soutien des PME exportatrices, tant sur les marchés développés que sur les marchés émergents.

Pour 2015, nous nous attendons à une augmentation de 5 % en raison de l'utilisation accrue de notre Programme de garanties d'exportations (EGP) et de notre Marge pour garanties de cautionnements bancaires (Marge PSG) découlant de la relance du secteur manufacturier axé sur l'exportation en Ontario et au Québec.

En raison de ces mêmes facteurs et de nos efforts continus pour mieux nous faire connaître, nous prévoyons une croissance oscillant entre 2 et 7 % en 2016.

RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité de notre utilisation des ressources. Il représente le ratio des charges administratives par rapport aux produits nets, à l'exclusion de l'allègement de la dette.

En 2016, nous nous attendons à un ratio oscillant entre 25 et 30 %, ce qui tient compte des investissements cruciaux que nous réalisons dans certains domaines clés, ainsi que des gains d'efficacité que nous avons été en mesure d'engendrer au sein de la Société. Au chapitre 3, nous fournissons plus de détails sur cette fourchette.

Fiche de performance

Indicateurs de performance	Résultats réels de 2014 (valeur de référence)*	Plan 2015	Prévisions pour 2015	Plan 2016
Net Promoter Score	74,3	70,0 à 76,0	71,2	70,0 à 76,0
Activités totales facilitées (en G\$)	98,8	Croissance de 0 à 3 %	99,0	Croissance de 0 à 3 %
Activités sur les marchés émergents (en M\$)	597	Croissance de 0 à 3 % (543,8)	625	Croissance de 15 à 20 %
Transactions d'IDCE	347	Croissance de 0 à 4 %	364	s.o.
Transactions d'IDCE (incluant le programme CIB)	395	s.o.	414	Croissance de 2 à 7 %
Transactions réalisées en partenariat	3 918	Croissance de 0 à 3 %	3 700	Croissance de 0 à 2 %
Transactions auprès de petites et moyennes entreprises	4 005	Croissance de 0 à 5 %	4 225	Croissance de 2 à 7 %
Ratio de productivité	23,3	25 à 28	24,8	25 à 30

** La valeur de référence correspond aux résultats réels de 2014 calculés selon les indicateurs de performance révisés pour 2015

3. PLAN FINANCIER D'EDC

INTRODUCTION

Points saillants du Plan financier :

- Nous projetons un bénéfice net de 1 139 millions de dollars pour 2015, puis de 700 à 900 millions pour la période de 2016 à 2020.
- Notre situation financière demeurera solide grâce à la croissance des actifs productifs d'intérêts durant la période de planification.
- Les résultats financiers de 2015 permettront le versement d'un dividende de 1,0 milliard de dollars en 2016 sur la base de la présente formule de dividende admissible.
- Durant la période de planification, nous investirons massivement dans nos activités. Ces investissements, nécessaires à l'exécution de notre mandat de soutenir les exportateurs canadiens, sont décrits plus en détail à la rubrique 3.2, mais sont résumés ci-dessous :
 - investissements dans l'espace PME pour que celles-ci puissent percer, croître et réussir à l'étranger;
 - investissements dans une transformation de grande envergure en vue de remplacer et d'améliorer nos systèmes d'assurance crédit et nos autres systèmes afin de simplifier nos relations d'affaires avec nos clients;
 - investissements également dans notre Cadre de gestion des risques d'entreprise, y compris la mise sur pied d'une fonction.

Même si ces investissements entraîneront une augmentation des charges administratives, notre ratio de productivité est encore bas, étant situé dans une fourchette de 27 à 30 %. Pareil ratio est de loin inférieur à celui de la plupart des institutions financières et reflète une gestion prudente des coûts et notre capacité à optimiser les canaux existants. Notre Conseil surveille ces investissements ainsi que les avantages qui en sont attendus.

Dans le Plan financier, nous présenterons d'abord les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent nos résultats financiers projetés, suivies d'une analyse de nos charges d'exploitation projetées et de nos dépenses d'investissement prévues. Nous présenterons aussi les états financiers projetés et une description de notre gestion du capital et des limites prescrites par la loi que nous devons observer pour gérer notre organisation.

3.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose 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, 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 projetés 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 (2014-2020)

	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Activités facilitées								
Prêts directs	17 907	15 200	18 100	18 300	20 500	23 100	24 000	24 300
Financement de projets	2 428	2 700	2 100	2 400	2 500	2 600	2 700	2 800
Garanties de prêts	963	800	1 000	1 000	1 100	1 100	1 200	1 200
Placements	278	250	280	300	330	380	400	400
Total du financement et des placements	21 576	18 950	21 480	22 000	24 430	27 180	28 300	28 700
Assurance crédit	56 020	58 700	59 700	61 000	63 100	65 100	67 400	69 100
Assurance d'institution financière	11 415	11 900	8 100	8 100	8 400	8 600	8 900	9 200
Assurance et cautionnement de contrats	7 216	7 700	7 500	7 700	8 100	8 500	8 800	9 100
Assurance risques politiques	2 643	2 900	2 400	2 400	2 500	2 700	2 800	2 900
Total des assurances	77 294	81 200	77 700	79 200	82 100	84 900	87 900	90 300
	98 870	100 150	99 180	101 200	106 530	112 080	116 200	119 000

PRÉVISIONS POUR 2015

En 2015, les activités de financement et d'investissement facilitées devraient augmenter de 2,5 milliards de dollars par rapport à celles prévues au Plan, surtout en raison du change favorable résultant de la faiblesse du dollar canadien face au dollar américain, monnaie dans laquelle la majorité de nos prêts sont libellés.

Les prévisions relatives aux activités facilitées par les programmes d'assurance sont en baisse de 3,5 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2015 surtout à cause de notre programme d'Assurance d'institution financière. Le ralentissement économique en Chine a fait en sorte que l'aide d'EDC a été nettement moins sollicitée, car les institutions financières canadiennes ont pu satisfaire à la demande réduite de leurs contreparties sans devoir dépasser leurs propres capacités. Par conséquent, les activités facilitées ont diminué de 32 % au sein de notre portefeuille d'Assurance d'institution financière.

PLAN 2016

Selon nos projections, les activités facilitées par nos programmes de financement et d'investissement demeureront stables par rapport à celles de 2015 surtout parce que quelques transactions importantes conclues en 2015 ne devraient pas se reproduire en 2016. Les activités facilitées grâce à notre programme d'Assurance crédit devraient enregistrer une croissance de 2 %, alors que celles facilitées par le reste des programmes d'assurance seront probablement au même niveau qu'en 2015.

PROJECTIONS DE 2017 À 2020

Selon nos projections de 2017 à 2020, le taux de croissance de notre programme de financement se situera dans une fourchette de 1 à 11 %. Cette variabilité est attribuable au financement du programme des C Series qui commencera à s'accélérer en 2016 selon les projections les plus récentes. De 2017 à 2020, on s'attend à ce que nos programmes d'assurance enregistrent un taux de croissance annuel compris dans une fourchette de 2 à 8 %.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Nous assumons plus de risques qu'une institution financière normale, et cet appétit accru pour le risque s'explique par notre mandat particulier. Comparativement aux autres institutions, nous avons de plus grandes expositions individuelles à nos contreparties et une plus grande concentration de risques par secteur d'activité (transport et industries extractives notamment), ce qui nous expose à de lourdes pertes potentielles. De plus, le soutien fourni aux PME pour accroître leurs exportations est prioritaire pour EDC, et pareille mission est normalement plus risquée.

Le profil de risque du portefeuille de financement est l'un des principaux déterminants de la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur créances et de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

Comme le montre le tableau suivant, 82 % de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit sont fonction de l'exposition au risque de financement de prêts de qualité inférieure.

Tableau 2 : Incidence du profil de risque du portefeuille de financement sur la demande de capital

31 décembre 2014 (en milliards de dollars canadiens)	Exposition au risque*	Demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit		
		%		%
Première qualité	36,3	59	0,8	18
Qualité inférieure	25,5	41	3,6	82
Total	61,8 \$	100	4,4 \$	100

* Comprend toute l'exposition relative au financement qui engendre une demande de capital.

Le tableau 3 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2015 et pour toute la période de planification.

Tableau 3 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2014-2020)

(sur la base du montant des prêts signés)	2014 Réels	2015 Plan	2015 Prév.	2016 Plan	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.
Première qualité	63 %	61 %	69 %	66 %	64 %	60 %	60 %	60 %
Qualité inférieure	37 %	39 %	31 %	34 %	36 %	40 %	40 %	40 %

Nous prévoyons une hausse de 8 % du volume de prêts de première qualité signés en 2015 comparativement à celui du Plan d'entreprise 2015 grâce surtout à quelques importantes transactions de première qualité conclues dans le secteur du transport. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 2, EDC participe au financement de certaines sociétés étrangères ciblées au moyen de ce que nous appelons des « mécanismes d'attraction », où la relation entre EDC et l'entreprise étrangère sert à créer des débouchés pour les fournisseurs canadiens. Ces mécanismes sont habituellement des transactions de première qualité pour une valeur importante. Nous continuons quand même d'accepter des transactions de qualité inférieure en facilitant un grand nombre de prêts plus risqués mais plus faibles en valeur. Selon le nombre de transactions, plus de 80 % des prêts signés au premier semestre de 2015 ont été accordés à des débiteurs de qualité inférieure.

Les projections de 2017 à 2020 relativement aux prêts de qualité inférieure reflètent les retombées de la croissance prévue du financement dans le secteur de l'aéronautique. La qualité du crédit des clients du secteur de l'aéronautique est typiquement inférieure à la moyenne, ce qui élèvera le degré de risque durant la période de planification.

CHANGE

Le Plan financier utilise le taux moyen du premier semestre de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2015 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine ainsi les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent Plan, soit le taux moyen pour la période de janvier à juin 2015, est de 0,81 dollar américain pour 1,00 dollar canadien. Pour mieux décrire l'impact des variations de ce taux de change sur le résultat net et le total des actifs d'EDC, disons qu'une dépréciation de 5 cents du dollar canadien fera augmenter le bénéfice net de 61 millions de dollars et le total des actifs de 2,8 milliards de dollars.

TAUX D'INTÉRÊT

Ces prévisions se fondent sur des données du marché des capitaux publiées par Bloomberg et reflètent l'offre et la demande ainsi que les attentes du marché quant aux taux d'intérêt.

AUTRES HYPOTHÈSES CLÉS

Les autres (produits) charges projetées tiennent compte des profits 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 le rendement attendu des placements actuels et futurs. Si les projections ne se confirment pas, notre rentabilité et notre ratio de productivité en subiront les conséquences.

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

Les charges administratives projetées comprennent une somme importante en charge de retraite à comptabiliser pour chaque exercice. Cette charge est déterminée de façon actuarielle et elle est difficile à prédire puisqu'elle repose sur un taux d'actualisation établi sur des données de marché de fin d'exercice. Nous nous attendons à ce que le taux d'actualisation augmente pour passer de 4,30 % à la fin de 2015 à 5,55 % à la fin de 2020. Les charges administratives projetées comportent des réductions de la charge de retraite à compter de 2016 en raison de la hausse projetée du taux d'actualisation, lequel reflète nos perspectives à l'égard des taux d'intérêt.

3.2 CHARGES ADMINISTRATIVES ET RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Nous ciblons des charges administratives de 400 millions de dollars pour 2016, alors que celles prévues actuellement pour 2015 s'élèveraient à 368 millions. Comme nous l'avons déjà mentionné, les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2016 sont les suivants :

- Notre objectif d'aider les PME à prospérer appuie la politique du gouvernement canadien sur le commerce international. Nous les aiderons à se lancer dans l'exportation pour la première fois ou à diversifier leurs activités si elles exportent déjà. Ce processus entraînera forcément une hausse du coût des ressources humaines.
- Nous avons investi des ressources dans un processus de transformation à grande échelle en vue de moderniser nos anciens systèmes et de faciliter davantage nos relations d'affaires avec nos clients. La raison partielle de ce projet est que nos clients s'attendent à des services rapides, simples et prévisibles, à une expérience égale pour tous les programmes et à des services accessibles peu importe le lieu et le moment. En outre, nos systèmes vieillissent et seront bientôt obsolètes, d'où la nécessité de les remplacer. Des dépenses d'investissement massives sont donc inévitables et entraîneront, en sus d'une hausse des charges d'exploitation durant la transformation, une hausse des charges d'amortissement au cours des dernières années du Plan, une fois que la nouvelle technologie sera opérationnelle.
- Les investissements consacrés à l'une de nos grandes priorités, à savoir l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise, notamment la mise sur pied d'une fonction de conformité plus stricte, exigent des ressources additionnelles. Notre plan de gestion des risques d'entreprise donnera lieu à une culture bien ancrée en la matière où il sera question de surveillance, d'orientation claire, de responsabilisation, de suivi constant et d'information exacte et rapide.
- Comme il a été mentionné, la charge de retraite diminuerait durant la période de planification. De plus, la fermeture du régime de retraite à prestations définies aux nouveaux membres d'EDC à la fin de 2011 et l'instauration d'un régime à cotisations définies à leur intention depuis le 1er janvier 2012 continuent d'avoir un effet favorable sur la charge de retraite de la période de planification.

RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Notre viabilité financière à long terme, qui est l'objet de notre engagement, passe par la gestion de notre ratio de productivité, qui exprime les charges administratives en pourcentage du montant net des produits des activités ordinaires. Nous ciblons un ratio de 25 à 28 % pour 2015.

En 2016, nous fixerons une nouvelle fourchette cible de 25 à 30 % pour tenir compte de nos investissements planifiés et de la hausse correspondante des charges administratives. Comme nous l'avons indiqué, les investissements porteront sur la modernisation de nos systèmes, la nécessité d'aider plus d'entreprises canadiennes à percer, à croître et à réussir à l'étranger, en particulier les PME, et l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise.

3.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PRÉVUES

Tableau 4 : Dépenses d'investissement projetées (2014-2020)

(en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Plan	2015 Prév.	2016 Plan	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.
Siège social et installations	1,7	5,2	4,0	10,8	3,9	3,3	1,9	1,7
Technologies de l'information	31,5	46,2	42,2	58,4	63,6	45,7	40,0	40,0
Total des dépenses d'investissement	33,2	51,4	46,2	69,2	67,5	49,0	41,9	41,7

Les dépenses d'investissement de 2016 et de 2017 grimperaient par rapport aux prévisions établies pour 2015 en raison de la modernisation de nos systèmes informatiques. Des sommes seront encore consacrées aux dépenses d'investissement, aux ressources internes et aux charges d'exploitation à mesure que nous rebâtirons nos plateformes informatiques tout en continuant à utiliser les systèmes existants et à poursuivre notre mandat d'appuyer les exportateurs.

3.4 RÉSULTATS FINANCIERS

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 5 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2014-2020)

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Plan	2015 Prév.	2016 Plan	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.
Produits du financement et des placements								
Prêts	1 239	1 304	1 384	1 546	1 855	2 133	2 394	2 685
Location-financement	5	4	5	–	–	–	–	–
Location simple	50	46	–	–	–	–	–	–
Titres négociables	45	59	57	70	89	118	143	141
Placements	6	4	2	2	3	3	4	4
Total des produits du financement et des placements	1 345	1 417	1 448	1 618	1 947	2 254	2 541	2 830
Charges d'intérêts	70	227	169	441	835	1 151	1 416	1 671
Charges de location et de financement	48	42	29	31	34	33	30	29
Produits du financement et des placements, montant net	1 227	1 148	1 250	1 146	1 078	1 070	1 095	1 130
Commissions de garantie de prêt	36	36	36	36	43	51	57	62
Primes d'assurance et commissions de garantie	210	221	227	222	226	237	249	259
Acceptation en réassurance	8	5	7	5	5	5	5	6
Cession en réassurance	(23)	(25)	(34)	(25)	(26)	(28)	(30)	(32)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	195	201	200	202	205	214	224	233
Autres (produits) charges	(76)	(6)	(128)	(76)	(98)	(101)	(94)	(107)
Charges administratives	327	356	368	400	417	433	443	447
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 207	1 035	1 246	1 060	1 007	1 003	1 027	1 085
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur créances (reprise)	(39)	191	45	73	184	145	196	253
Charges liées aux sinistres	117	59	62	80	81	81	90	92
Bénéfice net	1 129	785	1 139	907	742	777	741	740
Autre élément du résultat global : Réévaluation des régimes de retraite	(155)	154	50	75	73	70	66	62
Résultat global	974	939	1 189	982	815	847	807	802

COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2015 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2015

Nous prévoyons un bénéfice net de 1 139 millions de dollars pour 2015, en hausse de 354 millions par rapport à celui annoncé dans le Plan d'entreprise 2015. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Le montant net des produits du financement et des placements a augmenté de 102 millions de dollars par rapport à celui prévu au Plan surtout en raison du change favorable résultant de la faiblesse du dollar canadien face au dollar américain.
- Nous projetons une dotation au compte de correction de valeur et aux provisions de 45 millions de dollars, contrairement à 191 millions annoncés dans le Plan. Selon les projections, la qualité du crédit de notre portefeuille sera meilleure que celle prévue au Plan, car l'effet de la reprise de corrections de valeur et de provisions attribuable aux remboursements de prêts projetés serait plus important que l'effet de l'augmentation de la dotation résultant des déboursements et engagements prévus. Par ailleurs, comme la qualité du crédit des déboursements prévus et des nouveaux engagements est meilleure, la dotation est moindre.
- Les autres produits devraient totaliser 128 millions de dollars, contre 6 millions annoncés dans le Plan 2015, hausse qui serait due aux facteurs suivants :
 - un profit réalisé de 45 millions de dollars sur la vente d'aéronefs détenus en vue de la vente, qui n'avait pas été prévu au Plan 2015;
 - une hausse de 45 millions de dollars des profits réalisés prévisionnels par suite d'un fort rendement des placements en actions de sociétés fermées.
- Les autres éléments du résultat global ont diminué par rapport à ceux du Plan 2015 en raison de la réévaluation des actifs et des passifs des régimes de retraite. La hausse du taux d'actualisation servant à l'évaluation des obligations au titre des prestations de retraite devrait être inférieure à la hausse envisagée dans le Plan 2015.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2016 ET LES PRÉVISIONS POUR 2015

Lorsque l'économie retrouvera un taux de croissance plus normal, nous nous attendons à des hausses de taux d'intérêt de 2016 à 2020, et en conséquence, à une augmentation importante des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts, avec peu de conséquence pour le montant net des produits du financement et des placements. La croissance projetée de notre portefeuille de prêts donnerait lieu à une hausse des produits du financement et des placements et à celle des charges d'intérêts, mais celles-ci augmenteraient à cause d'autres facteurs additionnels : les versements de dividende et les swaps liés au capital. Le bénéfice net prévu pour 2016 serait de 907 millions de dollars, en baisse de 232 millions par rapport à celui de 2015. L'écart est surtout attribuable aux facteurs ci-dessous.

- Selon nos prévisions, nos swaps liés au capital donneront lieu à des charges d'intérêts en 2016. Ce sont des swaps de devises qui servent à compenser des actifs et des passifs libellés en dollars américains et qui comprennent une branche payable en dollars américains et une branche encaissable en dollars canadiens. Selon le Plan, un écart négatif entre le CDOR et le LIBOR américain naîtra en 2016, et en conséquence, nous paierons des intérêts de 17 millions de dollars en 2016. Par contre, selon les projections, nous comptabiliserions des produits de 38 millions de dollars sur nos swaps liés au capital en 2015, car le taux CDOR devrait être plus élevé que le LIBOR américain.
- La dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur prêts augmenterait, car nous ne prévoyons pas le même niveau de reprise qu'en 2015 du fait de la croissance nette du portefeuille.
- Les autres produits diminueraient, surtout parce qu'en 2015, nous avons réalisé un profit sur la vente d'aéronefs détenus en vue de la vente.

DE 2017 À 2020

Voici les éléments significatifs à retenir pour la période de 2017 à 2020.

- Nous tenons compte des versements de dividende admissible, qui atteindraient 4,5 milliards de dollars pour la période 2016-2020. Ces versements seront financés moyennant une dette et, en conséquence, feront augmenter les charges d'intérêts, au détriment du ratio de productivité.
- Pour la période 2017-2020, les charges d'intérêts sur nos swaps liés au capital devraient augmenter en raison d'un plus grand écart négatif projeté entre le CDOR et le LIBOR américain.
- La dotation au compte de correction de valeur et aux provisions augmenterait surtout par suite des déboursements importants effectués dans notre portefeuille de l'aéronautique à la suite du lancement du programme des CSeries.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 6 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2014-2020)

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Plan	2015 Prév.	2016 Plan	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.
Actifs								
Trésorerie	69	163	142	142	142	142	142	142
Titres négociables :								
À la juste valeur par le biais du résultat net	6 391	5 985	6 203	5 714	5 966	6 095	5 731	5 731
Au coût amorti	85	—	—	—	—	—	—	—
Instruments dérivés	371	722	449	449	449	449	449	449
Actifs détenus en vue de la vente	364	—	—	—	—	—	—	—
Prêts	41 586	41 857	46 660	48 999	52 547	55 080	57 240	61 771
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 163)	(1 133)	(1 236)	(1 182)	(1 228)	(1 247)	(1 319)	(1 443)
Placements à la juste valeur par le biais du résultat net	689	745	784	809	822	834	841	886
Matériel disponible à la location	—	328	—	—	—	—	—	—
Investissement net dans des aéronefs faisant l'objet de contrats de location-financement	68	50	—	—	—	—	—	—
Indemnités recouvrables sur assurances	33	222	37	198	204	206	169	129
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	88	107	95	95	100	105	111	116
Autres actifs	156	89	155	149	143	137	130	123
Immobilisations corporelles	56	55	53	58	61	57	50	47
Immobilisations incorporelles	56	86	80	115	135	134	124	108
Immeuble détenu en vertu d'un contrat de location-financement	155	148	148	139	129	122	113	104
Actifs au titre des prestations de retraite	—	—	—	—	—	73	171	235
Total des actifs	49 004	49 424	53 570	55 685	59 470	62 187	63 952	68 398
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	134	98	103	97	91	85	78	71
Emprunts :								
Désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	32 616	36 514	33 773	37 756	44 352	46 937	51 149	55 225
Au coût amorti	5 422	3 642	6 813	5 245	3 023	3 023	554	554
Instruments dérivés	1 377	425	2 287	2 287	2 287	2 287	2 287	2 287
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	166	162	162	158	154	150	145	140
Obligations au titre des prestations de retraite	258	17	195	110	20	—	—	—
Provision pour pertes sur engagements de prêts	44	43	50	46	48	47	46	50
Passifs au titre des primes et des sinistres	618	523	632	487	511	532	558	579
Garanties de prêts	153	175	150	157	186	222	266	319
	40 788	41 599	44 165	46 343	50 672	53 283	55 083	59 225
Capitaux propres								
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	6 883	6 492	8 072	8 009	7 465	7 571	7 536	7 840
	8 216	7 825	9 405	9 342	8 798	8 904	8 869	9 173
Total des passifs et des capitaux propres	49 004	49 424	53 570	55 685	59 470	62 187	63 952	68 398

COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2015 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2015

Les prêts devraient dépasser de 4,8 milliards de dollars ceux du Plan, surtout en raison de la dépréciation du dollar canadien, car la majeure partie du portefeuille de prêts est libellée en devise américaine.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2016 ET LES PRÉVISIONS POUR 2015

Les prêts devraient augmenter de 2,3 milliards de dollars par rapport au montant prévisionnel de 2015 (46,7 milliards), en raison des déboursements nets de 2016. Les emprunts s'accroîtront à cause de l'augmentation des prêts et de la nécessité de financer le versement de dividende projeté pour 2016.

DE 2017 À 2020

La proportion de notre dette par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification. Depuis la fin de 2011, nous avons versé 3,1 milliards de dollars en dividendes et nous projetons d'en verser 4,5 milliards de plus au cours de la période de planification; tous ces dividendes sont financés moyennant une dette. Par conséquent, nos capitaux propres s'amenuisent, alors que notre dette augmente.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 7 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2014-2020)

<i>31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	7 038	6 856	6 883	8 072	8 009	7 465	7 571	7 536
Bénéfice net	1 129	785	1 139	907	742	777	741	740
Autre élément du résultat global :								
Réévaluation des régimes de retraite	(155)	154	50	75	73	70	66	62
Dividende payé	(1 129)	(1 303)	–	(1 045)	(1 359)	(741)	(842)	(498)
Solde à la clôture de l'exercice	6 883	6 492	8 072	8 009	7 465	7 571	7 536	7 840
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	8 216	7 825	9 405	9 342	8 798	8 904	8 869	9 173

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 8 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2014-2020)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	1 129	785	1 139	907	742	777	741	740
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur créances (reprise)	(39)	191	45	73	184	145	196	253
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	(9)	(152)	(18)	(150)	19	17	22	22
Dotation aux amortissements (Profits) et pertes réalisés	52	52	32	38	54	61	68	70
Variation des actifs et des passifs d'exploitation	(137)	–	(107)	(76)	(98)	(101)	(94)	(107)
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions	(59)	–	4	37	54	68	89	74
Variation de la juste valeur des titres négociables	(14)	–	5	–	–	–	–	–
Variation de la juste valeur des emprunts	97	–	15	–	–	–	–	–
Variation des instruments dérivés	39	–	56	–	–	–	–	–
Autres	(66)	(184)	(74)	(252)	(99)	(87)	(49)	(14)
Déboursments sur les prêts	(15 186)	(14 983)	(17 791)	(18 841)	(19 674)	(21 647)	(22 287)	(22 420)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	12 852	12 569	15 363	16 427	16 071	19 037	20 050	17 825
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(1 341)	(1 722)	(1 331)	(1 837)	(2 747)	(1 730)	(1 264)	(3 557)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursments sur les placements	(149)	(208)	(192)	(227)	(252)	(274)	(299)	(324)
Encaissements sur les placements	79	98	189	278	337	363	386	386
Remboursements sur le contrat de location-financement	14	14	30	–	–	–	–	–
Achats de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	(52 751)	(26 498)	(49 787)	(29 578)	(27 232)	(33 034)	(35 812)	(27 417)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	50 626	25 321	50 398	30 072	26 985	32 911	36 182	27 417
Achats de titres négociables inscrits au coût amorti	(21)	–	(15)	–	–	–	–	–
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits au coût amorti	20	80	15	–	–	–	–	–
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	34	–	86	–	–	–	–	–
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(2 148)	(1 193)	724	545	(162)	(34)	457	62
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	7 771	14 065	12 095	12 986	13 815	13 907	17 516	18 474
Remboursement d'emprunts à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	(7 910)	(11 397)	(12 972)	(8 515)	(8 117)	(11 278)	(14 237)	(13 493)
Émission d'instruments d'emprunt à long terme – au coût amorti	4 032	–	1 168	–	–	–	–	–
Remboursement d'emprunts à long terme – au coût amorti	(1 105)	(110)	(100)	(1 270)	(1 800)	–	(2 000)	–
Émission d'instruments d'emprunt à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	24 068	22 006	23 705	24 813	25 430	25 183	23 825	23 455
Remboursement d'emprunts à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	(22 361)	(20 346)	(23 217)	(25 677)	(25 060)	(25 307)	(23 455)	(24 443)
Déboursments pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(55)	–	–	–	–	–	–	–
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	117	–	1	–	–	–	–	–
Dividende payé	(1 129)	(1 303)	–	(1 045)	(1 359)	(741)	(842)	(498)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	3 428	2 915	680	1 292	2 909	1 764	807	3 495
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie	3	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(58)	–	73	–	–	–	–	–
Trésorerie								
À l'ouverture de la période	127	163	69	142	142	142	142	142
À la clôture de la période	69	163	142	142	142	142	142	142

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). Les bénéfices de la Société et de sa 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 qui auront des répercussions sur les normes applicables à EDC. La version définitive d'IFRS 9, Instruments financiers, dont la date d'entrée en vigueur est le 1er janvier 2018, a été publiée, et nous en évaluons actuellement les conséquences pour EDC. Nous suivons aussi de près l'avancement des projets de l'IASB portant sur les contrats d'assurance et les contrats de location.

GESTION DES RISQUES

Pour un examen approfondi de notre gestion des risques, veuillez consulter les pages 67 à 75 de notre Rapport annuel 2014.

3.5 GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

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

L'un des principes clés de notre Politique sur la suffisance du capital est l'établissement d'une norme de solvabilité cible qui permet de déterminer le niveau de la demande de capital requis pour qu'EDC puisse s'acquitter de ses engagements financiers, même dans des circonstances exceptionnelles. Nous souhaitons avoir constamment pour la Société une cote de solvabilité AA, que visent aussi les grandes institutions financières. Le maintien d'une telle cote nous procure une capitalisation suffisamment solide qui nous permet de demeurer une société d'État autosuffisante et de contribuer, de façon positive, à la performance financière du Canada. Toutefois, notre capital peut subir des contrecoups, et c'est pourquoi une cible AA offre une protection adéquate contre les risques que nous prenons pour remplir notre mandat.

Nous définissons l'offre de capital comme étant le total des capitaux propres, des comptes de correction de valeur et des provisions, tels que ces éléments sont établis conformément aux IFRS. Selon notre Cadre de gestion du capital, nous déterminons si notre capital est suffisant ou non en comparant l'offre à la demande de capital, laquelle demande est définie comme étant le capital requis pour couvrir les pertes tant prévues qu'imprévues. La demande en fonction des risques opérationnels et commerciaux et des risques de crédit et de marché est quantifiée suivant des pratiques et des modèles rigoureux.

EDC est en voie d'établir un nouveau Cadre de gestion du capital qui modifiera les modèles de demande de capital en vue d'améliorer ses estimations. Les éléments envisagés comprennent des corrélations à inclure dans la modélisation du risque de crédit, la redéfinition d'une composante de risque commercial/stratégique et une quantification de la diversification des composantes de risque. Le tableau 11 indique la situation projetée du compte capital d'EDC selon le Cadre et les modèles actuels, ainsi qu'une estimation de l'effet attendu de l'application du nouveau Cadre. L'effet estimé a été calculé d'un point de vue d'ordre de grandeur, selon des estimations prudentes. Les discussions relatives au dividende sont donc remises à plus tard jusqu'à ce que les changements de modélisation soient terminés et que le nouveau Cadre de gestion du capital soit approuvé et appliqué.

Tableau 9 : Situation projetée du compte capital (2014-2020)

(en millions de dollars canadiens)	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Réels*	Plan*	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Demande de capital								
Risque de crédit	5,355	5,076	5,333	4,861	5,395	5,733	6,141	6,542
Risque de marché	1,014	1,033	1,189	1,204	1,169	1,203	1,203	1,242
Risque opérationnel	460	417	484	434	422	424	433	451
Total de la demande de capital	6,829	6,526	7,006	6,499	6,986	7,360	7,777	8,235
Offre de capital	9,973	9,447	11,228	9,295	9,179	9,383	9,467	9,958
Effet estimé de la nouvelle méthode du calcul de la demande de capital sur l'excédent	-	-	(1,791)	137	(85)	(43)	(34)	(120)
Excédent de capital	3,144	2,921	2,431	2,933	2,108	1,980	1,656	1,603
Note cible d'EDC	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Note de solvabilité implicite d'EDC	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

* Selon l'ancien Cadre.

En intégrant notre estimation prudente selon la nouvelle méthode du calcul de la demande de capital à l'actuel Cadre, notre projection donne un excédent de capital de 2,4 milliards de dollars en 2015. La baisse prévue de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit, de 2015 à 2016, s'explique surtout par l'amélioration attendue de la qualité du crédit de notre portefeuille de l'aéronautique.

La hausse projetée de la demande aux fins de la couverture du risque de crédit à partir de 2017 jusqu'en 2020 serait surtout occasionnée par la mise en service attendue des avions CSeries. Il importe de noter que le calendrier de la mise en service n'est pas encore définitif en raison du retardement de la date prévue des premières livraisons d'appareils.

DIVIDENDE ADMISSIBLE

Selon l'actuelle Politique sur la suffisance du capital, le dividende admissible se calcule au moyen d'une comparaison entre notre offre de capital à la clôture de l'exercice et trois éléments de la demande de capital, à savoir :

- notre demande de capital à la clôture de l'exercice;
- une réserve égale à 10 % du montant de notre demande de capital à la clôture de l'exercice; cette réserve est constituée en prévision des variations attribuables aux facteurs externes et de la fluctuation des résultats des portefeuilles;
- une réserve spécifique pour les initiatives stratégiques explicitement désignées.

Compte tenu du nouveau Cadre de gestion du capital qui s'appliquera, nous avons calculé le dividende admissible selon la même approche que celle utilisée pour le calcul de la situation projetée du compte capital. Les résultats prévus selon la méthode du nouveau Cadre de gestion du capital sont du même ordre de grandeur que ceux observés dans les récents cycles de planification, mais la question de dividende sera remise à plus tard jusqu'à ce que les changements de modélisation soient terminés et que le nouveau Cadre de gestion du capital soit approuvé et appliqué.

3.6 LIMITES PRESCRITES PAR LA LOI

La *Loi sur le développement des exportations* (la « *Loi* ») impose deux limites à EDC, en l'occurrence :

- une limite à l'égard de ses passifs éventuels, actuellement de 45 milliards de dollars (« limite des passifs éventuels »);
- une limite à l'égard de ses emprunts (« limite des emprunts »), comme il est précisé à la page 61.

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 10 : Limites prescrites par la *Loi* (2014-2020)

(en millions de dollars canadiens)	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Limite des passifs éventuels	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Assurance crédit	8 415	9 377	9 350	9 511	9 825	10 140	10 494	10 767
Assurance d'institution financière	3 797	4 064	3 366	2 941	3 038	3 135	3 245	3 329
Assurance et cautionnement de contrats	8 379	8 939	9 223	9 042	9 148	9 459	9 579	9 630
Assurance risques politiques	1 564	2 066	1 844	2 189	2 486	2 611	2 747	2 890
Garanties de prêts	2 108	2 284	1 892	2 165	2 536	2 699	2 793	2 919
Position par rapport à la limite	24 263	26 730	25 675	25 848	27 033	28 044	28 858	29 535
Pourcentage utilisé	54 %	59 %	57 %	57 %	60 %	62 %	64 %	66 %
Limite des emprunts	125 565	122 835	123 240	141 075	140 130	131 970	133 560	133 035
Position par rapport à la limite	38 038	40 156	40 586	43 001	47 375	49 960	51 703	55 779
Pourcentage utilisé	30 %	33 %	33 %	30 %	34 %	38 %	39 %	42 %

3.7 GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF ET STRATÉGIES 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, de papier commercial et d'autres instruments d'emprunt.

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 inhérents à nos opérations de trésorerie en utilisant un cadre de politique qui comporte des limites sur les risques et les liquidités. Nos politiques, qui sont conformes aux pratiques de l'industrie et sont approuvés par le Conseil d'administration, respectent les Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État.

Les risques de marché que nous courons incluent les fluctuations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur nos portefeuilles d'actifs et nos positions de passif; ils incluent aussi le risque de change car nous présentons nos résultats financiers en dollars canadiens et détenons notre capital dans cette monnaie, alors que nos portefeuilles d'actifs et plusieurs de nos passifs sont libellés en dollars américains ou en d'autres devises.

Le risque de crédit associé à la trésorerie résulte de deux sources : les titres négociables et les instruments dérivés, lorsqu'il existe un risque que les contreparties ne fassent pas les paiements conformément aux dispositions contractuelles. La Politique de gestion des risques de marché, approuvée par le Conseil, définit les normes concernant les notes 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 d'atténuation du risque de crédit afin de faciliter la gestion de ce risque. Nous nous appuyons sur un programme de conventions accessoires dans le cadre duquel des contreparties de swap de la trésorerie déposent en nantissement des instruments de dette souveraine du Canada, des États-Unis, de la Grande-Bretagne, de la France et/ou de l'Allemagne, dont la qualité du crédit est supérieure, ce qui contrebalance normalement une grande partie de notre exposition au risque de crédit.

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

STRATÉGIES D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT SELON LA LOI

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 maximal autorisée en vertu de la *Loi* pour 2016, établie en fonction des prévisions de 2015, est estimée à 141,1 milliards de dollars, alors que les emprunts prévus pour la fin de 2016 s'élèveraient à 43,0 milliards.

Tous les ans, le ministre des Finances approuve nos projets d'emprunts sur les marchés financiers et monétaires. Les résolutions annuelles prises par le Conseil d'administration nous permettent d'exercer nos activités conformément aux directives prescrites par le ministre.

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

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

APPROCHE À L'ÉGARD DES EMPRUNTS

L'objectif de nos programmes de financement est d'assurer le respect des engagements, conformément aux paramètres de notre Politique en matière de liquidités et de nos Lignes directrices sur la gestion des risques. 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 et nos futures activités de prêt. L'équipe de la Trésorerie cherche à améliorer au maximum l'accès des marchés et notre flexibilité, à fixer un prix équitable pour les instruments d'emprunt devant être émis sur le marché primaire et à suivre de près la performance du marché secondaire en vue de réduire le plus possible les coûts du service de la dette. L'équipe cherche aussi à profiter des occasions de réunir des fonds dans la même monnaie que celle de nos actifs.

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

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

SOURCES DE FINANCEMENT

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS MONÉTAIRES

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

Selon la Politique en matière de liquidités, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins en liquidités chaque jour pendant au moins deux semaines en cas d'un événement déclenchant un appel de liquidités. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période prévisionnelle glissante de 14 jours civils, qui tient compte des activités, des déboursements de prêts, d'une partie des engagements de prêts renouvelables non utilisés et des échéances à court et à long termes. En outre, il nous faut avoir une capacité non utilisée en papier commercial de 2 milliards de dollars américains au minimum par jour.

Les demandes de liquidités imprévues émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 10 milliards de dollars américains au 31 décembre 2016. Le montant de ces facilités de crédit varie de 450 mille à 700 millions de dollars américains, et les avances peuvent être faites le jour même de la demande. À la fin de 2016, les facilités engagées non utilisées totaliseraient 4 milliards de dollars américains.

Nous souhaitons demander au ministre des Finances d'approuver une limite de 14 milliards de dollars américains pour notre programme d'emprunt sur les marchés monétaires. Pareille limite nous permettra d'accroître l'encours du papier commercial qui devrait atteindre un pic de 8,5 milliards de dollars américains. Nous aurons ainsi la certitude qu'ensemble, la capacité inutilisée du programme de papier commercial et le portefeuille de placements suffiront à couvrir les liquidités nécessaires selon la Politique en matière de liquidités et les demandes de fonds imprévues en cas d'un événement nécessitant des liquidités. Nous demandons aussi au ministre d'approuver une capacité additionnelle d'emprunt de 4 milliards de dollars américains sur les marchés monétaires si le besoin se fait sentir ou les conditions du marché nécessitent l'accès à des fonds additionnels.

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 pondérer l'échéance de la dette, à combler une demande venant des investisseurs ou à donner l'accès à un financement en monnaie locale sur les marchés émergents prioritaires. Ces billets peuvent être de diverses durées, y compris des durées à long terme comportant des options de remboursement anticipé. Les instruments à long terme remboursables par anticipation font l'objet de swaps et deviennent des obligations à taux fixe ou variable. La diversification des sources de financement repose sur un certain nombre de facteurs, notamment le coût relatif de l'emprunt, les conditions du marché et le profil du portefeuille de prêts.

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 10,5 milliards de dollars américains, ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 2,2 milliards à long terme. Par conséquent, nous demandons une limite d'emprunt sur les marchés financiers de 12,7 milliards de dollars américains au ministre des Finances.

PRINCIPALES UTILITÉS DU FINANCEMENT

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

Activité de prêt accrue (nouveaux prêts à terme et crédits renouvelables) – Nous prévoyons des déboursements nets positifs sur les prêts en 2016.

Emprunts à court terme – Diminution du niveau des emprunts à court terme.

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 avons prédite et/ou si la liquidité au niveau mondial est réduite. Un accroissement de l'activité de prêt et d'investissement pourrait entraîner une hausse des besoins d'emprunt.

Réduction du papier commercial en circulation – Un financement accru sur les marchés financiers par suite d'une évolution favorable de la conjoncture peut nous amener à réduire le montant de papier commercial en circulation.

Préfinancement des activités à faciliter en 2017 – Nous pouvons décider d'effectuer des emprunts prématurés sur une partie de nos besoins de financement sur les marchés financiers prévus normalement pour 2017 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'être sûrs d'avoir un financement de plus longue durée.

Tableau 11 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2016

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2016 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(467)	
Déboursements nets sur les prêts	1 914	
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	-	
Dividende admissible	847	
Activités d'exploitation		2 294
Financement nécessaire en raison de la variation des emprunts à court terme	700	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	(400)	
Refinancement de la dette venant à échéance	7 676	
Rachats	250	
Activités sur le passif		8 226
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		10 520
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt	700	
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable	500	
Diminution de l'encours du papier commercial	500	
Préfinancement des volumes/des arrivées à échéance de 2017	500	
Augmentation possible des besoins d'emprunt		12 720

Tableau 12 : Projets d'emprunts (2014-2020)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2014 Réels	2015 Plan	2015 Prév.	2016 Plan	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.
Limite d'emprunt sur les marchés financiers (15,0 G USD)*	15 683	18 518	18 518	-	-	-	-	-
Position	10 650	14 065	13 263	12 986	13 815	13 907	17 516	18 474
Pourcentage utilisé	68 %	76 %	72 %	-	-	-	-	-
Limite d'emprunt à court terme (12,0 G USD)*	13 940	14 814	14 814	-	-	-	-	-
Position	8 233	7 306	9 135	8 271	8 641	8 518	8 888	7 901
Pourcentage utilisé	59 %	49 %	62 %	-	-	-	-	-

* Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a été établie ici pour 2016-2020.

3.8 ACTIVITÉS DE LA FILIALE

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 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 2015 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Dans le Plan d'entreprise 2015, une distribution à l'actionnaire, représentant la cession de la quasi-totalité des actifs d'Exinvest Inc., avait été approuvée et elle a été réglée par suite de l'approbation du Conseil d'administration d'EDC et d'Exinvest Inc. Les produits des activités ordinaires indiqués ci-dessous proviennent des titres négociables qu'Exinvest Inc. détenait avant qu'elle les cède. Nous conservons toujours la filiale en vue de futurs projets, le cas échéant.

Les tableaux qui suivent présentent les résultats financiers consolidés d'Exinvest Inc. pour la période de planification. Aucun plan des dépenses d'investissement n'a été fourni, car Exinvest Inc. n'envisage pas d'engager de telles dépenses pendant la période de planification.

Tableau 13 : Comptes projetés de résultat d'Exinvest Inc. (2014-2020)

<i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Produits des activités ordinaires								
Titres négociables	1	-	1	-	-	-	-	-
	1	-	1	-	-	-	-	-
Charges (produits)								
Charges administratives et autres	(6)	-	-	-	-	-	-	-
	(6)	-	-	-	-	-	-	-
Bénéfice net	7	-	1	-	-	-	-	-
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	36	36	43	-	-	-	-	-
Dividende	-	(36)	(44)	-	-	-	-	-
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	43	-						

Tableau 14 : États projetés de la situation financière d'Exinvest Inc. (2014-2020)

<i>31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Actifs								
Trésorerie et titres négociables	89	-	-	-	-	-	-	-
Total des actifs	89	-						
Passifs et capitaux propres								
Capital social	46	-	-	-	-	-	-	-
Résultats non distribués	43	-	-	-	-	-	-	-
Total des passifs et des capitaux propres	89	-						

ANNEXE I : EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA

Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État qui offre des services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques pour faciliter les échanges commerciaux et les investissements à l'étranger des entreprises canadiennes.

Le présent guide de référence, destiné à compléter l'information présentée dans la Stratégie d'affaires, fournit des données supplémentaires sur EDC. Plus précisément, il donne des renseignements sur les aspects suivants de la Société.

- **Mandat et principes directeurs.** Ils sont prescrits par la *Loi sur le développement des exportations* et le cadre stratégique présenté au Plan d'entreprise 2015-2019.
- **Pouvoirs et obligations prévus par les lois.** Ils sont prescrits par la *Loi sur le développement des exportations* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- **Structure organisationnelle et hiérarchique.** L'Équipe de la haute direction gère les opérations d'EDC dans le cadre des buts et objectifs stratégiques précisés dans le Plan d'entreprise.
- **Structure du Conseil d'administration et de ses comités.** Le Conseil joue un rôle essentiel pour déterminer l'orientation stratégique de la Société et veiller à ce qu'elle respecte ses objectifs d'intérêt public de la façon la plus efficace possible. Il examine par ailleurs le développement des divers services financiers et les améliorations qui leur sont apportées, approuve certains prêts et contrats d'assurance et de garanties, autorise des opérations de financement et surveille la performance d'EDC.

Ces renseignements sont fournis conformément aux *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise* établies par le Conseil du Trésor du Canada.

MANDAT ET PRINCIPES DIRECTEURS

MANDAT

Le mandat d'EDC est de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international.

PRINCIPES DIRECTEURS

Le cadre décisionnel sur lequel se fonde EDC pour des initiatives clés de la Société est axé sur l'amélioration des résultats du Canada en matière de commerce international et d'investissements à l'étranger tout en lui permettant d'accroître sa rapidité d'exécution et sa résilience organisationnelle.

EDC a comme objectif de créer des retombées pour le Canada. Pour y arriver, elle doit déployer les ressources à sa disposition – ses employés et leurs talents uniques, son capital financier et sa technologie – de façon optimale. Ainsi, EDC veille à réaliser, dans toutes ses décisions clés, un équilibre entre la valeur de ses services aux entreprises canadiennes, d'une part, et sa capacité de gestion des risques et sa viabilité financière durable, d'autre part.

Deux grands principes guident par ailleurs ses décisions, soit sa philosophie privilégiant les partenariats et son engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises.

POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LES LOIS

POUVOIRS PRÉVUS PAR LES LOIS

Les pouvoirs permettant à EDC d'exercer ses activités sont précisés dans la *Loi sur le développement des exportations*, la réglementation afférente et leurs modifications. L'article 10 de la *Loi* énonce les pouvoirs qu'EDC peut exercer dans l'exécution de son mandat. Les transactions qu'EDC appuie en vertu de l'article 10 sont considérées comme des transactions portées au Compte de la Société étant donné qu'elles sont financées et soutenues par le résultat net et la capacité de générer des produits de la Société, et non par un crédit parlementaire annuel.

En plus de s'adonner aux activités couvertes par le Compte de la Société, EDC peut, en vertu de l'article 23 de la *Loi*, être autorisée par le ministre du Commerce international, avec l'assentiment du ministre des Finances, à s'engager dans certaines opérations de nature financière afin d'appuyer et de développer le commerce extérieur du Canada. Même si EDC s'efforce toujours de structurer les opérations sur son propre Compte de la Société, un certain nombre de facteurs peuvent l'amener à financer une opération sur le Compte du Canada. C'est notamment le cas si l'opération n'est pas conforme aux lignes directrices de la Société s'appliquant aux risques dans un pays donné ou si elle concerne des marchés ou des emprunteurs présentant des risques exceptionnellement élevés, des montants ou des modalités de financement qui excèdent ce que la Société est normalement disposée à accepter. Les sommes dont EDC a besoin pour effectuer des opérations portées au Compte du Canada sont imputées au Trésor.

La *Loi* limite les engagements en cours avec des emprunteurs ainsi que les dettes aux termes de contrats d'assurance et d'autres accords au titre du Compte du Canada à 20 milliards de dollars au total.

En mars 2014, après que le gouvernement ait accordé à EDC des pouvoirs temporaires sur le marché intérieur pendant cinq années consécutives, comme il a été établi dans le Budget 2009 en réaction à la crise financière, un nouveau *Règlement modifiant le Règlement sur l'exercice de certains pouvoirs par Exportation et développement Canada* est entré en vigueur. Ce nouveau *Règlement* clarifie les situations dans lesquelles EDC peut déployer ses capacités de soutien de transactions réalisées au Canada. Le *Règlement* sera réexaminé par le gouvernement du Canada trois ans après son entrée en vigueur.

OBLIGATIONS PRÉVUES PAR LES LOIS

Selon l'article 25 de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre du Commerce international doit, en consultation avec le ministre des Finances, entreprendre tous les dix ans un examen indépendant des dispositions et de l'application de la *Loi*. L'examen de 2008, mené à bonne fin en juillet 2010, s'est terminé par l'adoption de la *Loi d'exécution du budget*, qui apporte des modifications à la *Loi sur le développement des exportations* de manière à permettre à la Société d'ouvrir des bureaux sur des marchés étrangers et qui précise les pouvoirs d'EDC en matière de gestion des actifs sur le Compte de la Société et sur le Compte du Canada.

En réponse aux questions des assureurs du secteur privé soulevées pendant le processus d'examen quant au rôle d'EDC sur le marché de l'assurance crédit à court terme, le gouvernement a mis sur pied un groupe consultatif sur l'assurance crédit chargé de promouvoir les partenariats et le soutien en réassurance visant aussi bien l'assurance crédit sur le marché intérieur que l'assurance crédit à l'exportation à court terme.

Outre l'examen législatif, un examen spécial doit être effectué tous les cinq 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 spécial a été effectué en 2008, et le prochain est provisoirement prévu en 2016.

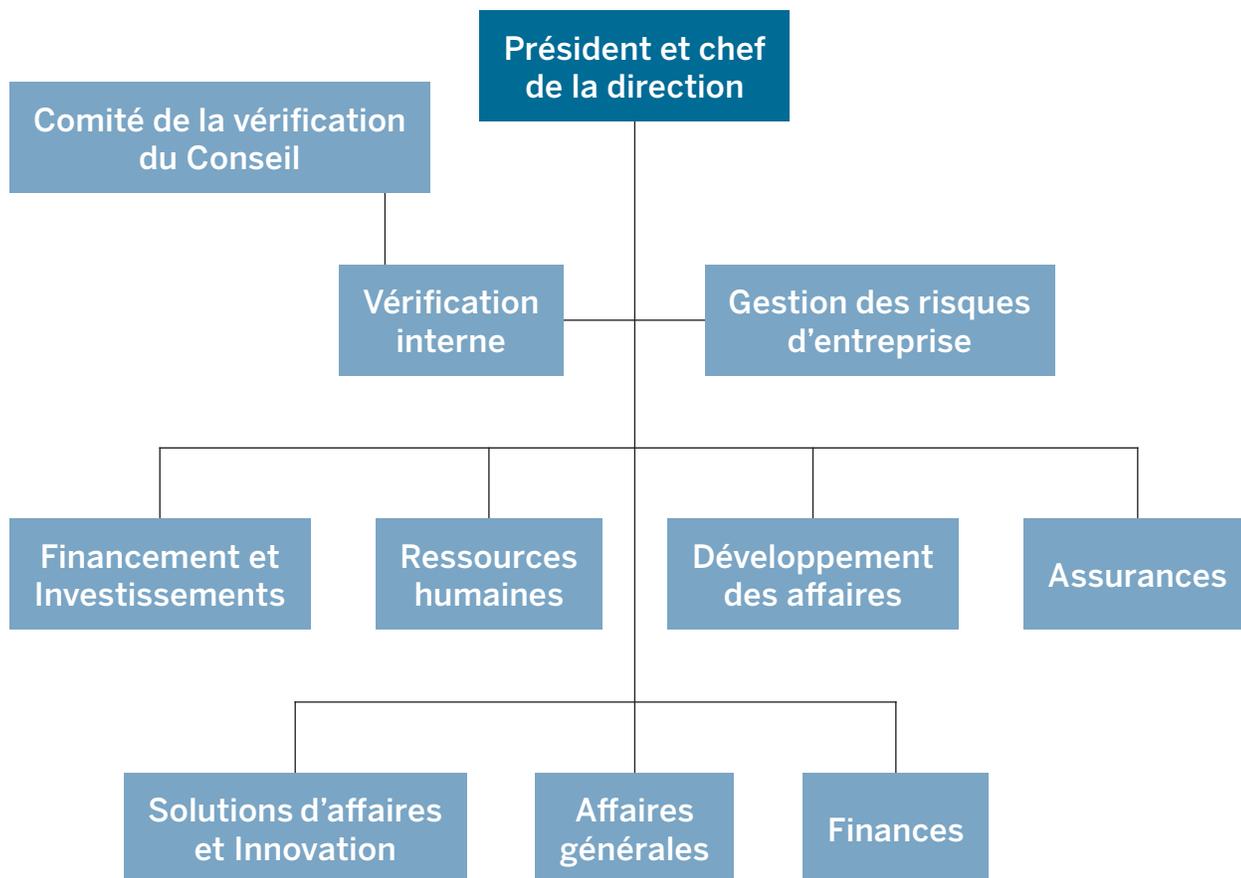
La *Loi sur le développement des exportations* stipule également que le Bureau du vérificateur général (BVG) doit effectuer tous les cinq ans un audit de la structure et de l'application de la *Directive en matière d'évaluation environnementale* d'EDC. L'examen de 2014 a été présenté au Conseil d'administration d'EDC et a été déposé au Parlement [il peut être consulté au <http://www.oag-bvg.gc.ca>].

RESPONSABILITÉ DEVANT LE PARLEMENT

Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État principalement au moyen de leur loi habilitante et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. EDC figure actuellement à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et est de ce fait tenue de :

- présenter au ministre de tutelle un Rapport annuel, un Plan d'entreprise et un budget de fonctionnement;
- rendre public son rapport financier trimestriel dans les 60 jours à compter de la fin du trimestre;
- se soumettre à des audits périodiques du BVG.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



ANNEXE II : LA BONNE SOLUTION, AU BON MOMENT

Pour réussir, nous devons comprendre les besoins des exportateurs canadiens et y répondre au moyen de produits et de services qui les aident à exporter. Souvent, nous offrons déjà un produit ou un service qui leur convient. Sinon, nous cherchons de nouvelles solutions adaptées à leurs besoins ou nous les aiguillons vers l'un de nos partenaires qui offrent des services complémentaires adaptés à leur situation.

APERÇU DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT ET D'ASSURANCE D'EDC

EDC offre des solutions de financement et d'assurance au pays et partout ailleurs dans le monde afin d'aider les entreprises canadiennes de toute taille à profiter des débouchés sur le marché international. Elle travaille avec des institutions financières des secteurs privé et public dans le but de renforcer la capacité des entreprises canadiennes en matière de commerce et d'investissement.

Les solutions de financement et d'assurance d'EDC visent à accroître la capacité là où il le faut et au moment où le besoin se fait sentir. Nous proposons tout un éventail de services pour aider les exportateurs dans divers domaines.

SOLUTIONS DE FINANCEMENT

Les entreprises canadiennes citent souvent le manque de financement comme l'un des principaux obstacles à la gestion de leurs liquidités et à l'exécution de leurs projets de croissance et d'expansion. Qu'elles cherchent à percer un nouveau marché, à exécuter une commande ou à prendre part à un projet d'envergure mondiale, nos solutions de financement peuvent les aider à accéder à une source fiable de fonds de roulement.

PROGRAMME DE GARANTIES D'EXPORTATIONS

EDC peut fournir à l'institution financière d'une entreprise canadienne une garantie qui lui donnera la confiance voulue pour consentir un financement additionnel, permettant ainsi à l'entreprise canadienne de disposer du fonds de roulement nécessaire à sa croissance.

FINANCEMENT ACHETEUR ÉTRANGER

Les ententes de financement forment un volet essentiel du plan commercial d'une entreprise. Grâce à notre solution de Financement acheteur étranger, nous pouvons offrir aux clients d'un exportateur, qu'ils soient des États-Unis ou d'ailleurs, des garanties, des prêts directs et des prêts conjoints assortis de modalités de paiement flexibles et abordables.

FINANCEMENT STRUCTURÉ ET FINANCEMENT DE PROJETS

Aux entreprises qui désirent prendre part à un projet d'envergure mondiale ou à une coentreprise, EDC offre ses conseils, son expertise en souscription, ainsi que son soutien en matière de financement de projets dans un éventail de secteurs industriels. En tant que partenaire de consortiums financiers internationaux, EDC a acquis de l'expérience à titre de conseiller, d'arrangeur et de souscripteur.

FINANCEMENT D'INVESTISSEMENTS À L'ÉTRANGER

En collaboration avec l'institution financière d'une entreprise, EDC peut envisager d'accorder des prêts garantis par des actifs étrangers sur de nombreux marchés pour appuyer les projets d'expansion de l'entreprise, qu'il s'agisse d'investir dans des équipements et des installations ou même d'acquérir une entreprise étrangère.

INVESTISSEMENTS

EDC participe activement à des investissements directs de capital-risque et de capital de croissance et travaille en partenariat avec des gestionnaires de fonds du secteur privé, au pays comme à l'étranger. Ces investissements sont particulièrement utiles aux PME, car ils leur donnent accès aux capitaux privés dont elles ont besoin pour percer sur la scène mondiale. Les investissements à l'étranger facilitent aussi les rapprochements entre entreprises canadiennes et acheteurs étrangers.

SOLUTIONS D'ASSURANCE

EDC offre toute une gamme de solutions d'assurance qui visent à aider les exportateurs à protéger leurs activités sur les marchés mondiaux, qu'il s'agisse d'un seul contrat, d'un seul client ou de l'ensemble de leurs ventes à l'étranger. Nos solutions d'assurance aident également les entreprises qui cherchent à accroître leurs ventes à l'étranger à accéder au fonds de roulement dont elles ont besoin ainsi qu'à protéger leurs actifs.

ASSURANCE COMPTES CLIENTS (ARI)

Les entreprises peuvent faire appel à l'ARI pour protéger l'ensemble de leurs ventes à l'étranger contre un vaste éventail de risques, comme un client qui ne peut pas régler son compte ou des bouleversements politiques sur un marché précis. Une institution financière sera en outre plus encline à accroître le financement de fonds de roulement d'une entreprise sachant que ses risques sont couverts.

ASSURCOMMERCE

ASSURCommerce est l'assurance crédit d'EDC offerte exclusivement en ligne et conçue pour les entreprises canadiennes qui souhaitent se protéger contre le risque de défaut de paiement d'un petit nombre de clients à l'étranger. Pour les entreprises, non seulement cette solution élimine le risque que ces créances à l'étranger ne lui soient pas payées, mais elle pourrait aussi leur permettre d'attirer davantage de clients grâce à l'offre de modalités de paiement plus attrayantes.

ASSURANCE FRUSTRATION DE CONTRAT

Cette assurance est une façon peu coûteuse de protéger des ventes contre un éventail de risques, par exemple dans le cadre d'un contrat d'exportation visant des services, des biens d'équipement ou des projets.

ASSURANCE RISQUES POLITIQUES

Certains pays recèlent de belles occasions d'affaires, mais il peut être risqué d'y détenir des actifs ou d'y faire des investissements en raison du contexte politique instable. L'Assurance risques politiques protège les entreprises contre un large éventail de risques résultant d'événements imprévus susceptibles de nuire à leurs investissements à l'étranger.

ASSURANCE POUR CAUTIONNEMENT BANCAIRE

Les clients étrangers demandent souvent une garantie pour que leurs fournisseurs respectent bien les dispositions du contrat. L'Assurance pour cautionnement bancaire couvre jusqu'à 95 % des pertes subies en raison d'un appel injustifié d'une garantie émise par une banque.

SOLUTIONS DE CAUTIONNEMENT ET DE GARANTIE

Si les cautionnements et les garanties sont des instruments nécessaires aux activités d'exportation, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent grever la trésorerie d'une entreprise. En partenariat avec les institutions financières, EDC offre aux entreprises toute une gamme de solutions de cautionnement et de garantie afin de les aider à obtenir le fonds de roulement dont elles ont besoin.

MARGE POUR GARANTIES DE CAUTIONNEMENTS BANCAIRES

Grâce à la Marge pour garanties de cautionnements bancaires d'EDC, l'institution financière d'une entreprise sera protégée en cas d'appel de l'instrument de cautionnement fourni au client étranger au nom de l'entreprise. L'institution financière pourrait ainsi renoncer au nantissement qu'elle exige habituellement lorsqu'elle dépose ce type de garantie.

ASSURANCE CAUTIONNEMENT

À l'instar d'une institution financière, une société de cautionnement est en mesure d'établir un instrument de cautionnement de contrat ou d'exécution au nom d'une entreprise. Comme l'Assurance cautionnement d'EDC protège cette société en cas d'appel de la garantie d'une entreprise, elle sera plus encline à lui fournir le cautionnement nécessaire pour vendre à l'étranger. EDC peut aussi aider les entreprises qui éprouvent des difficultés à trouver une société de cautionnement en faisant appel à ses divers partenaires.

GARANTIE DE FACILITÉ DE CHANGE

Grâce à la Garantie de facilité de change d'EDC, le fournisseur de devises d'une entreprise pourrait ne pas exiger de nantissement à la signature du contrat garantissant des taux de change. L'entreprise peut ainsi se prémunir contre les fluctuations de change sans immobiliser sa trésorerie.

