

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2017–2021



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

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iv
Introduction	7
1. Contexte de planification	8
1.1 Perspectives économiques mondiales	8
1.2 Contexte canadien	9
1.3 Débouchés et défis	10
1.4 Qu'est-ce que cela signifie pour les exportateurs canadiens?	11
1.5 Gros plan sur l'environnement commercial canadien	12
2. Stratégie d'affaires	17
2.1 Survol	17
2.2 Contribution à la stratégie pour le commerce et l'investissement du Canada	18
2.3 Stratégie et objectifs	19
2.4 Objectifs d'EDC pour 2017-2021	20
Objectif 1 – Faire connaître les avantages de l'exportation et offrir des connaissances et des conseils aux entreprises canadiennes pour les aider à percer à l'étranger.	20
Objectif 2 – Prévoir et satisfaire les besoins des entreprises canadiennes pour les aider à croître rapidement à l'étranger.	26
Objectif 3 – Générer des occasions commerciales et favoriser la diversification du commerce afin d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger.	35
2.5 La responsabilité sociale des entreprises	43
2.6 Moyens employés pour atteindre nos objectifs	46
2.7 Mesurer le succès : fiche de performance	52
2.8 Instrument à l'appui des politiques publiques	55
3. Plan financier d'EDC	56
3.1 Principales hypothèses commerciales	57
3.2 Charges administratives et ratio de productivité	60
3.3 Dépenses d'investissement prévues	62
3.4 Résultats financiers	63
3.5 Gestion du capital	69
3.6 Limites prescrites par la Loi	72
3.7 Gestion de l'actif et du passif et stratégies d'emprunt	73
3.8 Activités de la filiale	80
Annexe I : Exportation et développement Canada – Aperçu de la société	81
Annexe II : Aperçu des solutions de financement et d'assurance d'EDC	86

EDC est une société d'État qui veille à ce que les entreprises canadiennes aient accès aux outils et aux connaissances dont elles ont besoin pour percer, croître et réussir à l'étranger. Nous encourageons la croissance des capacités et du savoir-faire de ces entreprises sur la scène internationale – en les mettant directement en contact avec des acheteurs étrangers et des chaînes d'approvisionnement mondiales –, générant ainsi des retombées pour le Canada. 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. 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 67 milliards de dollars du PIB canadien en 2015, soit plus de 4 cents pour chaque dollar, nous contribuons de façon notable à la réussite économique du Canada.

CONTEXTE DE PLANIFICATION

L'économie mondiale demeure volatile vu la conjoncture internationale incertaine et imprévisible avec laquelle les entreprises du monde entier doivent composer. La croissance économique mondiale devrait demeurer déprimée pour s'établir à 3,1 % en 2016, mais reprendre de la vigueur vers la fin de 2016 grâce à la force intrinsèque de l'économie, ce qui portera la croissance à 3,5 % en 2017. Pendant la période de planification, l'économie américaine restera le principal moteur de la croissance mondiale. La croissance positive que connaissent des marchés émergents comme la Chine et l'Inde devrait également offrir des possibilités d'exportation aux entreprises canadiennes dans les années à venir.

Par ailleurs, l'économie canadienne aura des défis à relever, surtout en raison du repli des produits de base et de la taille modeste de son économie intérieure. La mondialisation demeure ainsi un déterminant important de la croissance du Canada, les entreprises du pays devant chercher des débouchés internationaux pour prospérer. Malgré l'imprévisibilité des marchés mondiaux, des débouchés continuent de se présenter, et les entreprises canadiennes sont en bonne position pour les saisir. En outre, le Canada continue de conclure et de ratifier de nouveaux accords de libre-échange qui faciliteront le commerce international pour ses entreprises.

Dans cette conjoncture, EDC estime que les exportations du Canada connaîtront une croissance d'environ 6,0 % en 2017. 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.

EDC jouera un rôle de premier plan et investira afin de rester en bonne position pour aider les exportateurs actuels et futurs à réussir à l'étranger. Les entreprises canadiennes ont dressé une liste exhaustive des défis auxquels elles se heurtent quand elles tentent d'accroître leur présence internationale. Notre travail est de les aider à relever ces défis et à réussir. Notre stratégie d'affaires tiendra donc compte de cette information et mettra sur notre savoir-faire commercial pour contribuer au renforcement et à la diversification du commerce international du Canada.

STRATÉGIE D'AFFAIRES

Exportation et développement Canada est un chef de file pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. Notre stratégie d'affaires pour la période 2017-2021 consiste à redoubler d'efforts pour accroître le nombre d'exportateurs canadiens et faciliter leur diversification sur de nouveaux marchés. Nous jouerons également un rôle déterminant dans la réalisation du programme commercial progressiste du gouvernement du Canada et dans ses efforts pour rehausser le profil du Canada sur la scène mondiale.

Nous servirons plus d'entreprises canadiennes et explorerons de nouvelles façons d'affronter les défis variés auxquels elles font face. Notre gamme de services s'appuie sur un savoir-faire unique et approfondi du commerce international, des chaînes d'approvisionnement et des capacités canadiennes. Certaines de nos solutions visent les premières étapes du parcours des exportateurs, par exemple des renseignements et des conseils sur l'exportation. Nous offrons aussi des solutions qui visent les dernières phases de ce parcours, par exemple une gamme de produits financiers destinés aux exportateurs canadiens – dont plusieurs milliers comptent sur les solutions de financement, d'assurance et de cautionnement d'EDC pour maintenir et accroître leurs activités et, à terme, offrir des emplois à la classe moyenne du pays.

Ainsi, notre stratégie 2017-2021 repose sur trois objectifs :

1. Faire connaître les avantages de l'exportation et offrir des connaissances et des conseils aux entreprises canadiennes pour les aider à percer à l'étranger
2. Prévoir et satisfaire les besoins des entreprises canadiennes pour les aider à croître rapidement à l'étranger
3. Générer des occasions commerciales et favoriser la diversification du commerce en vue d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger

Nous offrons nos services à des entreprises de toutes tailles, dans divers secteurs et sur différents marchés partout sur la planète. Notre objectif est d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) d'aujourd'hui à devenir les chefs de file de demain. Nous nous employons à soutenir les entreprises des secteurs qui formeront les assises de la réussite commerciale du Canada à l'étranger dans les années à venir, comme le secteur des écotecnologies. Pour ce faire, nous misons notamment sur notre vaste réseau de représentants au Canada et à l'étranger et sur des partenaires comme le Service des délégués commerciaux.

EDC demeure pleinement engagée à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cet engagement 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.

Afin de réaliser nos objectifs d'affaires, nous avons mis en place de solides pratiques de gestion des risques, de gestion opérationnelle et de viabilité conformes aux pratiques exemplaires du secteur privé.

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 2017-2021 fait état des mesures prises par la Société pour gérer ses charges administratives et opérationnelles. 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 2017-2021.

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.

Les entreprises canadiennes font face à toutes sortes de défis quand elles s'aventurent à l'extérieur du Canada et nécessitent différents types de soutien pour réussir à l'étranger. Pour répondre à ces besoins, nous devons être plus qu'une institution financière. Nous offrons non seulement des solutions d'assurance et de financement aux exportateurs et aux investisseurs canadiens ainsi qu'à leurs acheteurs étrangers, mais aussi les conseils, le soutien et les relations nécessaires pour manœuvrer dans le climat concurrentiel mondial. Pour ce faire, nous collaborons avec divers partenaires, y compris des organismes gouvernementaux comme le Service des délégués commerciaux (SDC), des assureurs, des banques et d'autres firmes axées sur l'exportation. Nous accélérons ainsi la capacité des entreprises canadiennes à participer au commerce et à livrer concurrence aux exportateurs du monde entier.

EDC est le fournisseur incontournable de solutions de financement du commerce extérieur pour les exportateurs canadiens actuels et futurs. Nous remplissons notre mandat en veillant à ce que les entreprises canadiennes aient accès aux outils et aux connaissances dont elles ont besoin pour percer, croître et réussir à l'étranger. Nous encourageons la croissance des capacités et du savoir-faire de ces entreprises sur la scène internationale – en les mettant 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. EDC joue un rôle de premier plan dans la réussite économique du pays, son travail ayant contribué à hauteur d'environ 67 milliards de dollars au PIB national en 2015, soit plus de 4 cents pour chaque dollar.

Grâce à notre vaste gamme de produits et de solutions, nous pouvons répondre aux besoins des exportateurs canadiens de toutes tailles et soutenir les entreprises canadiennes à chaque étape de leur parcours international :

- renseignements sur les marchés, les secteurs et le commerce pour aider une entreprise à percer à l'étranger;
- police d'assurance crédit couvrant la première vente d'une entreprise canadienne à l'étranger;
- solutions de fonds de roulement pour les exportateurs canadiens qui visent la croissance;
- appui sous forme de capitaux propres aux exportateurs en phase de démarrage;
- soutien aux entreprises qui investissent directement sur de nouveaux marchés;
- soutien aux entreprises étrangères qui investissent au pays en vue d'exporter;
- mise en relation d'exportateurs avec de nouveaux acheteurs sur des marchés étrangers.

1. CONTEXTE DE PLANIFICATION

1.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES

L'activité commerciale mondiale est encore touchée par la volatilité des marchés boursiers et obligataires, du cours des produits de base et des devises. En outre, en 2016, l'issue du référendum sur le Brexit a engendré de l'instabilité politique à la fois au Royaume-Uni et en Europe et menace les perspectives pour 2017; il y aura, en effet, des conséquences sur le PIB du Royaume-Uni et la croissance prévue en Europe. Comme l'Union européenne (UE) compte pour 17 % de l'économie mondiale, la croissance mondiale en subira les contrecoups dans une certaine mesure, et tous les partenaires commerciaux (dont le Canada) seront touchés.

Certains croient que la mondialisation est à l'origine de cette volatilité, et des groupes protectionnistes voient le jour un peu partout dans le monde. Le cycle baissier prolongé de l'économie mondiale, combiné à une révolution technologique importante, semble avoir causé une frustration injustement dirigée vers la mondialisation. Néanmoins, cette dernière a fait ses preuves depuis longtemps : elle a ouvert de nouveaux marchés qui ont grandement contribué à l'économie mondiale et a engendré des gains d'efficacité qui ont amélioré la croissance globale. Elle est particulièrement importante pour les petites économies comme le Canada, qui doivent chercher des débouchés internationaux pour prospérer.

La croissance économique mondiale devrait demeurer déprimée pour s'établir à 3,1 % en 2016, mais reprendre de la vigueur vers la fin de 2016 grâce à la force intrinsèque de l'économie, ce qui portera la croissance à 3,5 % en 2017.

Pendant la période de planification, l'économie américaine restera le principal moteur de la croissance mondiale. La demande comprimée continue de stimuler les dépenses de consommation dans deux secteurs qui devraient connaître une croissance supérieure à la moyenne dans les deux prochaines années : les biens et le logement. Cette demande accrue impose des contraintes de capacité serrées dans le secteur industriel américain. Pour accroître leur capacité, les sociétés devront sans doute miser sur l'investissement direct étranger et importer de la machinerie et de l'équipement.

En 2017, le PIB des États-Unis devrait progresser de 2,3 %, un chiffre sous-évalué, notamment en raison de la valeur élevée du dollar américain par rapport aux autres monnaies, qui nuit aux exportations américaines. Ainsi, la demande de produits importés devrait augmenter à court terme, ce qui stimulera la croissance des exportations pour les principaux partenaires commerciaux et le reste de l'économie mondiale. Malgré une certaine incertitude quant à l'orientation future de la politique commerciale américaine, les États-Unis devraient rester une force majeure du commerce mondial et une destination importante pour les exportations canadiennes. Dans la foulée des États-Unis, la zone euro continue de dépasser sa moyenne à long terme, mais les conséquences du vote sur le Brexit au Royaume-Uni devraient modérer la croissance du PIB prévue en 2017, qui s'établira à 1,2 %. Cette demande accrue alimente aussi les marchés émergents, qui emboîteront sans doute le pas, leur croissance passant à 4,6 % en 2017.

Après une longue période de croissance stimulée par l'évolution démographique et l'investissement, le rythme de la croissance économique ralentit en Chine, la cible de croissance moyenne s'établissant à 6,5 % pour les cinq prochaines années. La baisse de croissance présente un risque accru pour l'économie mondiale, et le monde continue de suivre de près la situation économique en Chine. Malgré ce ralentissement, la croissance du PIB du pays devrait rester supérieure à 6,0 % pendant la période de planification. Cette croissance positive fournira des débouchés à l'exportation au Canada dans les années à venir.

L'Inde demeure une lueur d'espoir dans l'environnement économique mondial : la croissance annuelle de son PIB devrait rester supérieure à 7,0 % dans les prochaines années. Son climat d'investissement est de plus en plus favorable, et le pays offrira de nombreux débouchés aux exportateurs canadiens au cours de la période de planification. 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. En Afrique et au Moyen-Orient, le PIB continue d'augmenter et cette croissance devrait se poursuivre en 2017 pour atteindre 4,6 %. La croissance globale dans ces régions devrait créer un climat propice à la prochaine vague de diversification du commerce mondial.

1.2 CONTEXTE CANADIEN

Ces dernières années, les exportateurs canadiens ont dû composer avec un environnement difficile et cette situation perdurera dans les prochaines années. La faiblesse du cours des produits de base a eu une grande incidence sur l'énergie et l'exploitation minière, ce qui a réduit l'investissement dans ces secteurs. Le repli des produits de base nuit déjà aux entreprises canadiennes et touchera notre économie encore davantage à court terme, à mesure que des projets seront annulés. À cela s'ajoutent les inquiétudes concernant le marché de l'habitation et l'endettement des consommateurs en hausse, qui ternissent les prévisions nationales pour 2017.

Ainsi, les exportations joueront un rôle essentiel dans les perspectives économiques du Canada. En 2017, la croissance des exportations devrait s'établir à 6,0 %, notamment en raison de la faiblesse du huard par rapport au dollar américain. La croissance devrait se poursuivre sur les marchés développés, y compris aux États-Unis, en Europe occidentale et en Asie développée. Du côté des marchés émergents, le portrait est plus nuancé. Les exportations vers l'Amérique latine et les Antilles, ainsi que vers les pays émergents d'Asie, ralentissent, principalement à cause du Brésil et de la Chine, respectivement. Cette année, la croissance des exportations retournera vers l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Europe émergente et l'Asie centrale, à la suite du recul de 2015.

En 2017, tous les secteurs canadiens enregistreront une progression, mais certains voleront la vedette. Après un recul de 14 % en 2016, le secteur de l'énergie devrait connaître une reprise de 18 % en 2017, à mesure que les prix remontent. La foresterie, les matériaux de construction, et la machinerie et l'équipement industriels devraient progresser de 5 à 6 %, tirés par la demande américaine et le taux de change favorable. L'aéronautique devrait aussi afficher une croissance de 7 % en 2017.

1.3 DÉBOUCHÉS ET DÉFIS

Les entreprises canadiennes participent au commerce de diverses façons. Certaines vendent leurs biens et services directement aux acheteurs à l'extérieur du Canada, tandis que d'autres y participent indirectement en vendant à des acheteurs canadiens qui exportent ensuite leurs produits finis. Certaines entreprises canadiennes choisissent d'établir des sociétés affiliées à l'étranger pour accéder à de nouveaux marchés et à des chaînes d'approvisionnement mondiales. Malgré ces différentes façons de faire du commerce, la valeur des exportations canadiennes n'a augmenté qu'à un rythme modéré ces dernières années – un rythme insuffisant pour que le pays reste concurrentiel à long terme. En réalité, le Canada est déjà à la traîne par rapport à ses pairs. Seul un petit nombre d'entreprises canadiennes sont actives sur les marchés mondiaux, et celles présentes sur des marchés à forte croissance sont encore plus rares. Comme le commerce représente 60 % du PIB canadien, d'autres entreprises de toutes tailles doivent percer, croître et réussir à l'étranger.

Le Canada continue de se heurter à des défis, surtout dans des secteurs traditionnels comme l'énergie et l'exploitation minière, qui ont toujours été essentiels à l'exportation. Pour assurer sa pertinence commerciale, il doit travailler activement à diversifier ses industries et leurs exportations.

Par ailleurs, beaucoup de débouchés s'offrent aux entreprises canadiennes. La diversité et les perspectives économiques solides des États-Unis pendant la période de planification offrent des occasions importantes aux exportateurs canadiens. Comparativement aux autres partenaires commerciaux des États-Unis, le Canada profitera considérablement de la demande accrue chez nos voisins du Sud, de la faiblesse du huard, des chaînes d'approvisionnement étroitement intégrées et de l'ALENA.

Les exportateurs canadiens profiteront aussi de débouchés substantiels découlant de la ratification et de la mise en œuvre de nouveaux accords de libre-échange, notamment l'entente avec l'Union européenne sur l'Accord économique et commercial global (AECG). Cette ambitieuse initiative donnera aux exportateurs canadiens un accès préférentiel à un marché de plus de 400 millions de consommateurs dans les 27 États membres de l'UE. En 2016, le Canada a en outre mené à bien les négociations relatives à l'Accord de libre-échange Canada-Ukraine (ALECU).

En plus de l'accès accru aux marchés qu'offrent les accords de libre-échange, les entreprises canadiennes profiteront sans doute de nouveaux débouchés commerciaux pendant la période de planification, maintenant que s'ouvrent de nombreux marchés qui étaient auparavant fermés au reste du monde. L'Argentine participe de nouveau à l'économie mondiale. L'Iran s'ouvre lentement après la levée des sanctions imposées en 2007. Le Myanmar se reconstruit. Cuba se réintègre après avoir été coupée d'une grande partie du monde depuis la fin des années 1950. Même si ces pays posent tous des défis considérables vu leur exclusion de l'économie mondiale, leurs opinions politiques divergentes et les programmes de sanctions qui demeurent, ils représentent aussi de « nouveaux » marchés pour les exportateurs canadiens.

Maintenant perçus comme le plus grand défi du 21^e siècle, les changements climatiques sont passés à l'avant-scène des discussions économiques mondiales, notamment grâce à l'Accord de Paris (COP21). Le gouvernement du Canada s'est engagé à favoriser une croissance économique propre et durable et investit dans la recherche, le développement et la démonstration de nouvelles technologies novatrices pour aider les entreprises canadiennes à commercialiser leurs solutions vertes rapidement. Comme la demande mondiale de technologies propres est en hausse, les exportateurs canadiens de toutes tailles auront la chance de mettre en valeur leurs solutions pour répondre à l'appétit mondial grandissant pour les innovations vertes et durables.

L'essor de la classe moyenne sur les marchés émergents comme l'Indonésie, l'Inde, la Chine et le Brésil continue de générer des débouchés. En conséquence, la hausse du revenu par habitant et le désir d'une meilleure qualité de vie feront augmenter la demande de biens et services à plus forte valeur ajoutée, y compris l'éducation et les aliments et boissons de qualité et sains. 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.

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

Même si beaucoup d'entreprises canadiennes réalisent déjà de nouvelles ventes à l'exportation aux États-Unis, c'est le moment idéal pour les non-exportateurs de s'aventurer chez notre plus grand partenaire commercial. C'est particulièrement important vu les perspectives nationales modérées qui se dégagent pendant la période de planification. Toutefois, les entreprises qui se fient à un seul marché d'exportation sont vulnérables, comme l'a montré le repli de 2009. La diversification est plus importante que jamais compte tenu de la volatilité de l'économie mondiale. Ainsi, la réussite des exportateurs canadiens dépend largement de la diversification des activités d'exportation vers d'autres secteurs à forte croissance et de l'expansion sur les marchés émergents.

Il peut sembler ardu de comprendre et de percer les marchés émergents, surtout pour les PME qui ont des ressources limitées, et la réussite passe souvent par l'investissement direct. L'établissement d'une présence locale sur les marchés mondiaux peut faire tomber les obstacles au commerce qui freinent souvent l'exportation, améliorer l'accès aux ressources et accélérer la croissance mondiale. Par exemple, l'établissement d'une société affiliée sur un marché émergent permet de profiter des accords commerciaux préférentiels du pays en question. Voilà qui souligne l'importance de l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) pendant la période de planification : il permet aux entreprises canadiennes de percer ces nouveaux marchés, de s'intégrer à leurs chaînes d'approvisionnement et de se rapprocher des acheteurs étrangers.

L'influence du Brexit sur les exportateurs canadiens se fera sentir en 2017 et en 2018 : les exportations vers le Royaume-Uni devraient diminuer. Même s'il est peu probable que les bouleversements à court terme soient substantiels, les perspectives à moyen et à long terme demeurent incertaines. Notre attention se portera surtout sur les 1 100 sociétés affiliées d'entreprises canadiennes présentes au Royaume-Uni. Bon nombre de celles-ci utilisent cet État comme base opérationnelle pour servir leurs clients en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Elles devront sans doute affronter de nouveaux défis dans la seconde moitié de la période de planification, notamment en ce qui concerne leur capacité à déplacer des personnes et des biens en provenance et à destination de l'UE.

Peu importe le parcours vers l'exportation, les besoins des entreprises canadiennes évoluent à mesure que le risque et la complexité du commerce international s'intensifient, et les exportateurs nécessitent plus de soutien que jamais pour faire face à la concurrence sur les marchés mondiaux.

1.5 GROS PLAN SUR L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL CANADIEN

En tant que chef de file du commerce international, nous savons où les exportateurs canadiens se dirigent et ce dont ils ont besoin pour s'y rendre. Nous prenons le pouls des écosystèmes commerciaux, au pays comme à l'étranger. Nous continuons d'étudier le marché et de suivre l'évolution de la conjoncture économique afin de nous donner les moyens de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité et de conserver notre pertinence face aux besoins changeants des exportateurs canadiens. Plusieurs de nos études récentes dressent un portrait du contexte commercial contemporain du pays et de son évolution. En réfléchissant à ce que nous avons appris des entreprises canadiennes, nous comprenons que nous pouvons en faire plus comme organisation pour évoluer aux côtés des exportateurs canadiens et répondre à leurs besoins changeants.

Les pages qui suivent présentent le portrait des exportateurs canadiens d'aujourd'hui, les défis et les besoins auxquels ils font face tout au long du cycle de l'exportation et les chemins qu'ils empruntent pour dénicher des occasions internationales.

LES EXPORTATEURS CANADIENS

Le contexte commercial contemporain du Canada se caractérise par un éventail d'entreprises dont la taille, le secteur et la gamme de produits et de services varient. Malgré la diversité des entreprises canadiennes, les données actuelles sur le nombre d'exportateurs canadiens se limitent aux exportateurs de marchandises. Par conséquent, depuis quelques années, l'estimation moyenne tourne autour de 40 000 et ne reflète pas le nombre total d'exportateurs au Canada.

En tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada, nous comprenons que les exportateurs canadiens prennent différentes formes, puisque l'exportation ne correspond plus qu'à l'échange de biens au-delà d'une frontière. Afin de broser un tableau plus complet des entreprises exportatrices canadiennes, notre dernière étude a élargi la définition d'« exportateur » et ajoute au nombre d'exportateurs de marchandises les exportateurs de services, les entreprises ayant des sociétés affiliées à l'étranger et les exportateurs indirects. Nous avons aussi inclus les entreprises canadiennes qui sont prêtes à exporter et qui prévoient vendre à l'étranger à court terme.

Résultat? En mettant à jour la définition de l'« exportateur canadien » pour tenir compte des diverses façons qu'ont les entreprises canadiennes de faire du commerce aujourd'hui, nous savons maintenant qu'environ 120 000 entreprises font partie de la communauté des exportateurs canadiens. De ce nombre, 100 000 participent activement au commerce, dont plus de 75 % exportent directement. Les autres 20 000 entreprises sont prêtes à exporter et le feront bientôt activement. Nous pouvons en conclure que bien plus d'exportateurs canadiens pourraient profiter de notre soutien et que nous pouvons en faire plus pour les rejoindre et appuyer leur croissance. Seules 6 % des entreprises canadiennes de biens et services exportent actuellement et nous croyons que ce nombre doit augmenter considérablement pour assurer la prospérité future du Canada.

LES BESOINS DES EXPORTATEURS CANADIENS

La prospérité de l'économie canadienne dépend largement du commerce; c'est pourquoi nous souhaitons encourager les entreprises de toutes tailles à chercher des débouchés au-delà des frontières canadiennes. Pour ce faire, nous devons connaître les obstacles qui les empêchent de se lancer et de croître à l'étranger, et veiller à ce que nos solutions cadrent avec les différentes étapes du cycle de l'exportation.

En 2016, nous avons communiqué avec environ 700 entreprises canadiennes pour mieux comprendre le soutien et les services dont elles ont besoin pour se lancer dans l'arène internationale. Nous avons appris qu'en plus du financement et de l'atténuation des risques nécessaires pour profiter de débouchés à l'exportation, les entreprises ont divers besoins non financiers qu'elles considèrent comme préalables à l'exportation. Elles ont besoin de renseignements, de connaissances, de contacts et de conseils dans certains grands domaines avant de se lancer à l'étranger. Dans la suite du Plan d'entreprise, nous appelons ces exigences les « besoins des exportateurs ».



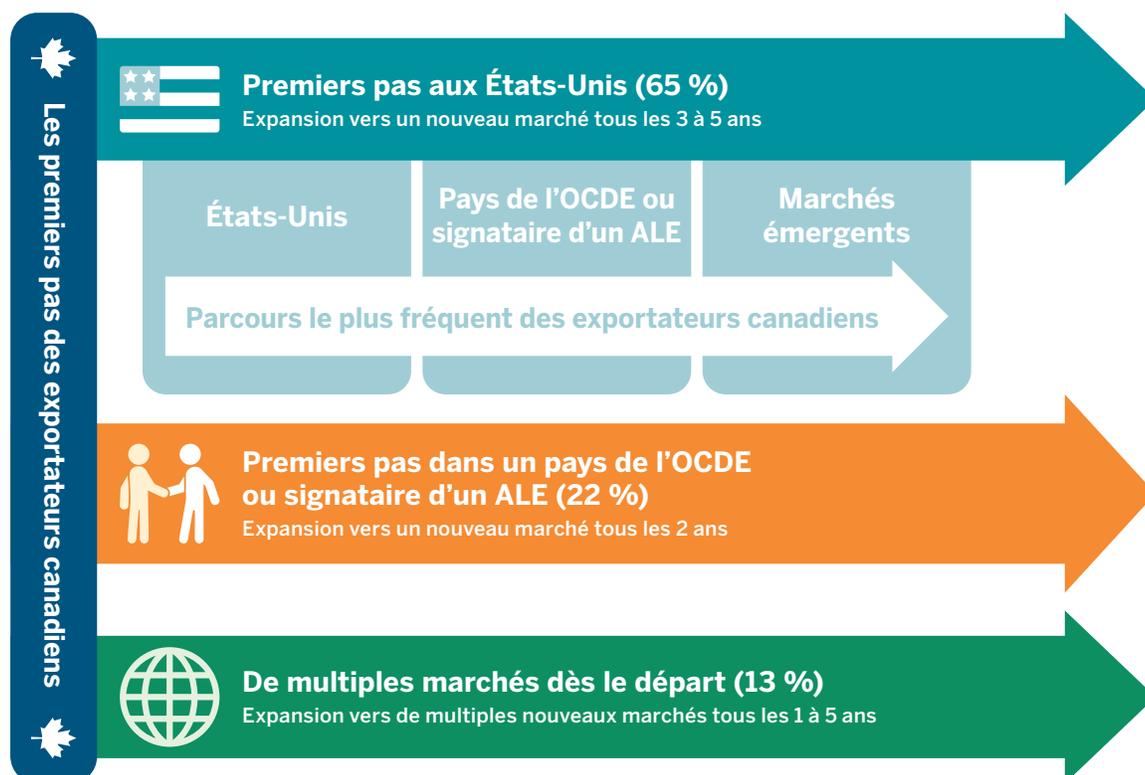
LE PARCOURS DE L'EXPORTATEUR

Même si le parcours de chaque exportateur est unique, la plupart des entreprises canadiennes suivent la même voie. Comme mentionné précédemment, en 2016, nous avons entrepris de découvrir ce parcours et la destination des futurs exportateurs. Nous avons appris que 65 % des exportateurs actuels ont commencé chez nos voisins du Sud. Les États-Unis étant le plus grand partenaire commercial du Canada, ils offrent un point d'entrée direct pour une première expérience à l'étranger. Ce marché sert aussi de tremplin dans la chaîne d'approvisionnement mondiale, car les multinationales américaines entraînent les fournisseurs canadiens avec elles.

à mesure qu'elles étendent leur propre rayonnement mondial. En général, les exportateurs canadiens qui ont commencé aux États-Unis progressent naturellement vers l'internationalisation et la diversification.

Il existe toutefois d'autres chemins vers l'internationalisation. Par exemple, l'exportation vers des pays ayant conclu des accords de libre-échange avec le Canada est populaire auprès des entreprises canadiennes, puisque ces accords réduisent les obstacles au commerce. Ces pays représentent donc une deuxième étape tout indiquée. Nous avons appris que 22 % des exportateurs canadiens actuels ont fait leurs premiers pas à l'extérieur des États-Unis dans des pays faisant partie de l'OCDE ou ayant un accord de libre-échange avec le Canada.

Enfin, grâce aux percées dans la technologie numérique et la connectivité à l'échelle planétaire, il est plus facile pour les entreprises canadiennes, surtout les sociétés de services, d'exporter immédiatement. Environ 13 % des entreprises que nous avons interrogées étaient mondiales dès le début et s'étaient lancées sur plusieurs marchés à la fois. Nous avons aussi communiqué avec des entreprises qui n'exportent pas actuellement, mais qui prévoient commencer. Les parcours qu'ils comptent emprunter et leur plans d'expansion ressemblent beaucoup à ceux d'exportateurs actuels.



La majorité des exportateurs de ces groupes distincts ne se sont pas arrêtés à un seul marché international et ont eu recours à l'IDCE pour ce faire, mais seulement plus tard dans leur expansion internationale. L'exploration de nouveaux marchés prend du temps, et la plupart des exportateurs canadiens se lancent sur un nouveau marché tous les un à cinq ans.

Pour servir efficacement les exportateurs canadiens, nous devons connaître leur parcours et les chemins pris pour percer, croître et réussir à l'étranger. Ce savoir nous permet de créer des relations et des débouchés sur les marchés où les entreprises canadiennes sont présentes. Il nous aide aussi à trouver de nouveaux secteurs prometteurs pour accélérer l'entrée d'exportateurs canadiens sur de nouveaux marchés intéressants partout dans le monde.

RÉSUMÉ

L'économie mondiale demeure volatile vu la conjoncture internationale incertaine et imprévisible. Par ailleurs, l'économie canadienne a ses propres défis à relever, surtout en raison du repli des produits de base. L'économie intérieure en perte de vitesse limite le potentiel de croissance des entreprises canadiennes au pays, et l'économie mondiale de plus en plus concurrentielle leur donne du fil à retordre lorsqu'elles s'aventurent seules sur de nouveaux marchés. Le commerce canadien progresse à un rythme insuffisant comparativement à ses pendants étrangers, et le pays accuse du retard – situation qu'il ne peut plus se permettre s'il souhaite soutenir la concurrence mondiale.

Malgré tout, des débouchés continuent de se présenter, et les entreprises canadiennes sont en bonne position pour les saisir. En outre, le Canada continue de conclure et de ratifier de nouveaux accords de libre-échange qui faciliteront le commerce international pour ses entreprises.

EDC jouera un rôle de premier plan et investira afin de rester en bonne position pour aider les exportateurs actuels et futurs à réussir à l'étranger. Nous croyons que la clé du succès dépend de notre capacité à les aider à prospérer dans l'environnement mondial complexe d'aujourd'hui. C'est le cœur de notre stratégie d'affaires pour la période de planification 2017-2021, stratégie qui passe par la connaissance des exportateurs canadiens :

- Seules 6 % des entreprises canadiennes de biens et services exportent malgré notre marché intérieur limité et notre proximité avec les États-Unis.
- Compte tenu du rôle important des exportateurs de services dans l'économie canadienne, le nombre d'exportateurs est plus important et ils sont plus diversifiés qu'on ne l'aurait cru.
- Les exportateurs canadiens prennent différents chemins vers l'internationalisation et diverses mesures pour y arriver.
- Les entreprises canadiennes font face à des obstacles les empêchant d'exporter et de se diversifier par-delà les marchés traditionnels.

Les entreprises canadiennes ont dressé une liste exhaustive des défis auxquels elles se heurtent quand elles tentent d'accroître leur présence internationale. Notre travail est de les aider à relever ces défis et à réussir.

Grâce à ces connaissances et à notre grand savoir-faire commercial, nous appliquerons notre stratégie d'affaires pendant la période de planification pour renforcer et diversifier le commerce international du Canada.

2. STRATÉGIE D’AFFAIRES

2.1 SURVOL

Exportation et développement Canada est un chef de file pour ce qui est d’aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l’étranger, qu’elles planifient une première exportation ou qu’elles soient expérimentées et cherchent à consolider leur présence internationale.

Notre stratégie d’affaires pour la période 2017-2021 consiste à redoubler d’efforts pour accroître le nombre d’exportateurs canadiens et faciliter leur diversification sur de nouveaux marchés.

EDC continuera d’agir comme chef de file dans l’écosystème commercial du Canada en s’acquittant de trois grandes responsabilités :

- Faire connaître les avantages de l’exportation et diffuser son savoir unique pour encourager d’autres entreprises canadiennes à exporter.
- Fournir l’accès à un éventail de produits et de services qui répondent aux besoins des exportateurs et appuient leur croissance.
- Faire découvrir aux exportateurs des partenaires et des occasions d’affaires internationales en vue de favoriser la diversification du commerce.

Nous jouerons également un rôle déterminant dans la réalisation du programme commercial progressiste du gouvernement du Canada.

Nous avons commencé à ajuster notre stratégie d’affaires pour conserver notre pertinence auprès des entreprises canadiennes. Pour comprendre les besoins des exportateurs, EDC doit se rapprocher des entreprises d’ici, tout en étant présente là où celles-ci se dirigent. Notre présence régionale et internationale nous permet de le faire, et nous demeurons engagés à renforcer cette présence pendant la période de planification. Nous exploiterons aussi nos canaux numériques et nos partenariats pour rejoindre et servir plus d’exportateurs et d’investisseurs à l’avenir.

Nous servirons plus d’entreprises canadiennes et explorerons de nouvelles façons d’affronter les défis variés auxquels elles font face, notamment les enjeux non financiers. Certaines de nos solutions visent les premières étapes de ce parcours, par exemple des renseignements et des conseils sur l’exportation. Nous offrons aussi des solutions qui visent les dernières phases, par exemple une gamme de produits financiers destinés aux exportateurs canadiens – dont plusieurs milliers comptent sur les solutions de financement, d’assurance et de cautionnement d’EDC pour maintenir et accroître leurs activités et, à terme, offrir des emplois à la classe moyenne du pays. EDC est convaincue de l’importance de la collaboration et des partenariats avec des acteurs des secteurs public et privé afin de soutenir les exportateurs.

Notre gamme de services s'appuie sur un savoir-faire unique et approfondi du commerce international, des chaînes d'approvisionnement et des capacités canadiennes. Notre compréhension de leurs affaires est chère aux entreprises canadiennes, qui apprécient aussi notre grande appétence pour le risque. Nous mettons à profit ce savoir-faire et cette tolérance au risque pour faciliter et créer des débouchés commerciaux.

Pendant la période de planification, nous réaliserons d'importants investissements pour soutenir cette stratégie, notamment pour faire de la sensibilisation et améliorer les canaux et les services en ligne afin de servir plus d'exportateurs.

2.2 CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE POUR LE COMMERCE ET L'INVESTISSEMENT DU CANADA

EDC s'engage à appuyer les priorités commerciales du gouvernement du Canada, notamment en participant à l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour le commerce et l'investissement. Pendant la période de planification, nous jouerons un rôle important pour soutenir cette stratégie commerciale progressiste en contribuant dans les domaines où nous pouvons avoir un effet décisif. Nous y contribuerons en faisant connaître les accords de libre-échange et en aidant les exportateurs canadiens à profiter des débouchés qui en découlent.

Nous appuierons en outre cette nouvelle stratégie en nous employant à rehausser le profil du Canada sur la scène mondiale et à attirer de nouveaux investissements au Canada. Certains accords de libre-échange récemment conclus, dont l'AECG, viendront compléter l'ALENA et rehausseront potentiellement l'attrait du Canada comme destination d'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 et contribuera à renforcer la classe moyenne par la création d'emplois. En 2016, nous avons commencé à collaborer avec Affaires mondiales Canada pour renforcer le bureau Investir au Canada et faciliter les investissements actuels et futurs au Canada. 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 au cours de la période de planification.

EDC adhère aux principes de croissance commerciale inclusive du Canada. Nos gammes de produits et de solutions sont offertes à tous les exportateurs et investisseurs canadiens, y compris aux groupes sous-représentés comme les femmes, les jeunes et les Autochtones.

2.3 STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Le commerce international est l'un des principaux moteurs de la croissance et de la prospérité de l'économie canadienne et EDC joue un rôle de premier plan dans la réalisation du programme commercial progressiste et inclusif du gouvernement du Canada, notamment en cherchant constamment de nouvelles façons de rendre l'innovation canadienne accessible à l'étranger.

En 2016, nous avons poursuivi nos projets de transformation technologique pour améliorer les solutions d'assurance crédit en ligne destinées aux exportateurs, dans l'espoir de déployer notre nouvelle plate-forme en 2017. Nous avons aussi créé un nouveau groupe visant à faire profiter les entreprises canadiennes d'occasions internationales et à faire connaître de nouvelles chaînes d'approvisionnement et de nouveaux marchés mondiaux aux exportateurs; nous avons adapté nos solutions pour mieux répondre aux besoins des PME canadiennes; et nous avons instauré des pratiques fondamentales de gestion des risques d'entreprise pour mieux comprendre et gérer le risque. Nous avons, en outre, élargi notre présence mondiale en ouvrant des représentations à Singapour, Londres et Jakarta. Malgré les mesures prises, nous reconnaissons que nous pouvons en faire plus. Ainsi, notre stratégie d'affaires 2017-2021 repose sur trois objectifs :

1. Faire connaître les avantages de l'exportation et offrir des connaissances et des conseils aux entreprises canadiennes pour les aider à percer à l'étranger : EDC rejoindra plus d'entreprises canadiennes en vue de communiquer de l'information et de faire connaître les solutions qu'elle et ses partenaires offrent pour aider les entreprises à se lancer à l'exportation et favoriser la croissance des échanges commerciaux.
2. Prévoir et satisfaire les besoins des entreprises canadiennes pour les aider à croître rapidement à l'étranger : EDC veillera à ce que les exportateurs actuels et potentiels aient accès à une gamme de solutions qui répondent et s'adaptent à leurs besoins à mesure qu'ils prennent de l'expansion sur les marchés mondiaux.
3. Générer des occasions commerciales et accroître la diversification du commerce afin d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger : EDC aidera les entreprises canadiennes à trouver des relations d'affaires et de nouveaux débouchés pour étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

Les pages qui suivent contiennent des précisions sur nos activités relatives à chacun des trois objectifs de notre stratégie d'affaires.

2.4 OBJECTIFS D'EDC POUR 2017-2021

OBJECTIF 1 – FAIRE CONNAÎTRE LES AVANTAGES DE L'EXPORTATION ET OFFRIR DES CONNAISSANCES ET DES CONSEILS AUX ENTREPRISES CANADIENNES POUR LES AIDER À PERCER À L'ÉTRANGER.

EDC rejoindra plus d'entreprises canadiennes en vue de communiquer de l'information et de faire connaître les solutions qu'elle et ses partenaires offrent pour aider les entreprises à se lancer à l'exportation et favoriser la croissance des échanges commerciaux.

Le premier objectif à atteindre au cours de la période de planification consiste à toujours mieux faire connaître les avantages de l'exportation ainsi que les connaissances et services d'EDC auxquels les exportateurs peuvent faire appel, peu importe leur taille et leur stade de développement. Notre ambition est d'encourager plus d'entreprises canadiennes à se lancer dans l'exportation et d'inciter celles qui exportent déjà à accroître leurs activités. Nos efforts à cet égard profiteront notamment aux PME puisque nous les aiderons à miser sur l'exportation pour devenir de grandes entreprises. Le but que nous nous sommes fixé est d'aider les entreprises à acquérir la confiance nécessaire pour s'aventurer à l'étranger. Pour ce faire, nous ferons la promotion des accords de libre-échange et fournirons aux entreprises les renseignements, les outils et les partenaires dont elles ont besoin pour vendre à l'étranger. Ce faisant, nous favoriserons une croissance commerciale progressiste et inclusive et contribueront à l'amélioration de la compétitivité commerciale du Canada.

SENSIBILISATION

Même si les exportateurs canadiens évoluent et abordent le commerce de différentes façons, beaucoup d'entreprises canadiennes n'exportent pas et n'envisagent pas de le faire. Comme l'indique la section Contexte de planification, le Canada compte actuellement 100 000 exportateurs et 20 000 autres entreprises affirment qu'elles prévoient exporter dans un avenir rapproché, mais n'ont pas encore fait le grand saut. Qu'est-ce qui les en empêche? Beaucoup d'entreprises canadiennes ont la capacité d'exporter, mais n'en saisissent pas l'occasion, soit parce qu'elles l'ignorent, soit parce qu'elles ne sont pas au courant des services qui pourraient les aider à réaliser leur première vente à l'étranger. De plus, beaucoup ne se considèrent pas comme aptes à l'exportation compte tenu du produit ou du service qu'elles offrent et de leur approche de vente locale. Nous avons pour mandat de promouvoir et de démystifier l'exportation, de rassurer ces entreprises et de créer les conditions qui leur permettront d'aller de l'avant. Ce mandat repose sur notre capacité de sensibilisation, qui comprend non seulement les activités présentées dans cet objectif, mais aussi les efforts de nos bureaux régionaux et de nos représentations à l'étranger, ainsi que nos efforts de jumelage et de réseautage, tous décrits plus loin dans le Plan.

MARKETING ET COMMUNICATIONS

Pendant la période de planification, nos activités de marketing et de communication viseront à encourager d'autres entreprises canadiennes à s'aventurer au-delà de nos frontières et des marchés traditionnels. Afin de cultiver l'« esprit exportateur » des entreprises canadiennes, et surtout des PME, nos communications auront pour but d'aider les exportateurs à reconnaître et à faire tomber les barrières présentes à toutes les étapes de leur parcours. Elles les aideront notamment à comprendre et à mettre à profit les accords de libre-échange du Canada. Nous poursuivrons ces activités au moyen de campagnes de marketing télévisuelles, en ligne, imprimées et sur les médias sociaux.

Les technologies et les plates-formes numériques joueront aussi un rôle important dans nos efforts pour étendre notre rayonnement auprès des exportateurs actuels et futurs. Nous explorerons de nouvelles façons de communiquer de l'information et de faciliter l'interaction avec les entreprises canadiennes axées sur l'exportation en rendant nos solutions, nos connaissances et nos conseils plus accessibles.

RELATION AVEC LE MARCHÉ

Afin de rejoindre et de servir plus de clients canadiens, EDC investira dans les canaux et les partenariats nécessaires pour étendre son rayonnement sur le marché.

CANAUX

Pour rejoindre les exportateurs canadiens, nous utilisons des canaux multiples dont les institutions financières, les courtiers et la technologie numérique, en plus de notre force de vente directe. Ces canaux constituent un moyen souple et efficace pour nous de promouvoir le commerce international et d'offrir aux entreprises canadiennes un accès simple à notre gamme de solutions.

En 2017, EDC évaluera ses canaux pour repérer les points à améliorer dans ses relations actuelles et les lacunes dans son réseau national afin de renforcer les liens existants et d'en tisser de nouveaux. Cet examen nous aidera aussi à déterminer où et comment agir pour renforcer la capacité financière et l'appétence pour le risque du secteur des banques commerciales.

PARTENARIATS

Comme mentionné précédemment, les partenariats constituent une autre façon d'entrer en contact avec le marché. En établissant et en entretenant des relations avec des partenaires stratégiques, nous simplifions le réseautage et l'accès à nos services pour les entreprises de tout le Canada. Une des grandes priorités du gouvernement consiste à assurer la cohérence et la complémentarité des services des organismes fédéraux, et nous reconnaissons l'importance du partenariat et de la collaboration pendant la période de planification.

Nous continuerons de renforcer nos relations avec le Service des délégués commerciaux (SDC), la Banque de développement du Canada (BDC) et la Corporation commerciale canadienne (CCC) afin que nos quatre organisations promeuvent mutuellement leurs services, s'il y a lieu, et travaillent en parfaite harmonie pour servir les entreprises canadiennes. Le Service de croissance accélérée (SCA), initiative gouvernementale, illustre à merveille la collaboration des organismes

fédéraux pour offrir des solutions coordonnées et efficaces aux entreprises canadiennes à forte croissance. Nous présentons le SCA en détail plus loin dans le Plan.

En 2016, nous avons prolongé le protocole d'entente avec Affaires mondiales Canada, assurant ainsi la poursuite de la collaboration entre les deux organismes ainsi que la coordination des services communs à EDC et au SDC. Nous collaborons régulièrement avec le SDC pour servir les exportateurs canadiens, diffuser des renseignements sur les marchés et parrainer des événements qui font connaître les avantages et les possibilités du commerce international. Notre participation commune à des événements nationaux et internationaux de premier plan comme le congrès de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (PDAC) est un bon exemple de cette collaboration. D'autres exemples de notre partenariat avec Affaires mondiales Canada sont présentés plus loin dans ce document.

Nous continuons de collaborer avec la CCC pour concrétiser nos propositions de valeur auprès des entreprises canadiennes. Ainsi, chaque société d'État peut s'acquitter de ses responsabilités fondamentales, tout en maintenant l'accès des exportateurs canadiens aux marchés émergents.

Ensemble, BDC et EDC offrent toute une gamme de services complémentaires pour aider les entreprises canadiennes, et surtout les PME, à se positionner pour réussir sur les marchés mondiaux. BDC aide les entrepreneurs à commercialiser leurs innovations et à renforcer leurs activités sur le marché intérieur pour maintenir leur croissance. Les PME axées sur la croissance, qui s'intéressent ensuite aux marchés étrangers, entament alors leur parcours vers l'exportation et se tournent vers EDC pour étendre leur présence mondiale. Notre protocole actuel avec BDC veille à ce que les entreprises aient 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. Nous prévoyons que notre collaboration sera encore plus fructueuse pendant la période de planification.

Dans le cadre du protocole, 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.

EDC travaille en étroite collaboration avec des institutions financières commerciales pour offrir bon nombre de ses solutions. En 2015, 90 % de nos transactions de financement ont été réalisées en partenariat avec des banques commerciales. En 2016, nous avons commencé à établir une stratégie visant à uniformiser la façon dont les banques canadiennes mettent à profit la capacité d'EDC pour faire plus d'affaires avec leurs clients. Cette activité se poursuivra en 2017.

Nous travaillons aussi en étroite collaboration avec des assureurs du secteur privé et, en 2015, nous leur avons fourni un soutien d'environ 70 millions de dollars canadiens sous forme de réassurance. Nous continuons, en outre, de participer aux travaux du groupe consultatif sur l'assurance crédit du gouvernement du Canada. Il s'agit là d'un des principaux moyens par lesquels nous cultivons des partenariats avec les assureurs-crédit du secteur privé. EDC est également membre active de l'Association canadienne de l'assurance comptes clients.

Les partenariats avec des organismes fédéraux et provinciaux et des associations commerciales ayant pour mandat de promouvoir le commerce international et d'aider les entreprises canadiennes à accroître leurs activités internationales demeureront prioritaires pendant la période de planification. Notre collaboration avec des organisations comme la Chambre de commerce du Canada, la Fédération des chambres de commerce du Québec et le Women's Business Enterprises soutient nos activités de sensibilisation et nous permet d'entrer en contact avec des auditoires précis et sous-représentés. Nous mettons à profit ces relations pour sensibiliser le public et mener des activités de marketing conjointes. Nous continuerons aussi de collaborer avec des centres d'innovation, comme MaRS Discovery District et Communitech, afin de nous faire mieux connaître des jeunes entreprises novatrices et de contribuer à rendre l'innovation canadienne accessible à l'étranger.

PROMOTION DES ACCORDS DE LIBRE-ÉCHANGE

Nous savons que 22 % des exportateurs canadiens actuels ont fait leurs premiers pas à l'extérieur des États-Unis dans des pays ayant conclu des accords de libre-échange avec le Canada. Ces accords sont essentiels, car ils aident les entreprises à se lancer à l'étranger en leur donnant libre accès à des marchés mondiaux et en permettant aux entreprises canadiennes de livrer concurrence sur un pied d'égalité. Le gouvernement du Canada a récemment conclu plusieurs nouveaux accords de libre-échange, comme l'AECG avec l'Union européenne et l'Accord de libre-échange Canada-Ukraine. La ratification et la mise en œuvre de nouveaux accords de libre-échange présentent des occasions substantielles pour les exportateurs canadiens et font partie intégrante de la stratégie pour le commerce et l'investissement du gouvernement du Canada.

En 2016, Affaires mondiales Canada a créé le Groupe de travail sur la promotion des accords de libre-échange, une unité consacrée à la création de plans d'exécution pour aider les entreprises canadiennes à profiter des débouchés découlant des accords commerciaux. EDC reconnaît qu'elle a un rôle important à jouer pour faire en sorte que les entreprises canadiennes connaissent et mettent à profit ces accords afin de se lancer à l'étranger ou de pénétrer de nouveaux marchés. Pendant la période de planification, EDC travaillera en étroite collaboration avec le gouvernement fédéral pour soutenir cette initiative. Ces efforts commenceront par la promotion des nombreuses occasions qui découleront de l'AECG.

RÉPONSE AU BESOIN DE CONNAISSANCES

Comme l'indique la section Contexte de planification, la connaissance du commerce international est bien souvent préalable à l'exportation. Elle est également essentielle pour aider les entreprises à se diversifier au-delà des marchés traditionnels. Même si nos services de base s'attaquent habituellement aux défis du financement et de l'atténuation des risques, nous reconnaissons que nous devons répondre au besoin de connaissances qu'éprouvent souvent les nouveaux exportateurs. Nous reconnaissons aussi que la croissance internationale n'est pas linéaire et que les exportateurs chevronnés peuvent aussi avoir besoin de connaissances, surtout s'ils explorent de nouveaux marchés.

EDC a une connaissance approfondie du commerce international. Au cours des prochaines années, nous tâcherons de rendre ce savoir-faire plus accessible et utile pour les exportateurs actuels et futurs. Nous explorerons des manières de le présenter et de le diffuser pour que les entreprises canadiennes puissent en faire bon usage dans leur croissance internationale. Pendant la période de planification, nous tenterons aussi de créer des ressources et des outils pour combler les lacunes dans notre connaissance du commerce.

Grâce à notre bonne connaissance des étapes que suivent les entreprises sur la voie de la mondialisation, nous avons par exemple entrepris de répertorier les ressources existantes et les lacunes dans les services offerts aux PME canadiennes à différentes étapes de l'internationalisation. Nous avons aussi validé les principaux défis auxquels sont confrontés beaucoup d'exportateurs. Nous avons découvert que les exportateurs avaient besoin d'aide pour franchir les étapes préalables à l'exportation, y compris la gestion des exigences réglementaires et l'accès au soutien gouvernemental. Nous prévoyons donc explorer des façons de regrouper et de simplifier les ressources liées au commerce pour aider les entreprises canadiennes à démystifier les programmes d'exportation. Nous souhaitons ainsi simplifier l'exportation pour les entreprises canadiennes et encourager l'utilisation des programmes gouvernementaux.

SOUTIEN DES PREMIERS PAS À L'ÉTRANGER

Les États-Unis constituent un marché stratégique pour les exportations canadiennes, et leur position à titre d'économie la plus grande et la plus avancée au monde en fait une vitrine où les entreprises canadiennes peuvent présenter leurs produits et services novateurs. Pour beaucoup d'exportateurs canadiens, les États-Unis sont le premier marché étranger sur lequel ils réaliseront des ventes. Comme l'indique la section Contexte de planification, 65 % des exportateurs actuels ont commencé par les États-Unis et plus de 60 % des entreprises prêtes à exporter visent également ce marché pour leur première vente internationale. Même si cette situation est largement attribuable à leur proximité et à leur accessibilité, les États-Unis constituent aussi une importante porte d'entrée dans les chaînes d'approvisionnement de grandes multinationales, et les entreprises canadiennes finissent par exporter leurs produits à l'échelle mondiale grâce à ces réseaux.

Pendant la période de planification, nos activités sur ce marché viseront à aider les PME canadiennes non exportatrices à faire leur entrée aux États-Unis. Nous aiderons également les PME qui sont déjà présentes sur ce marché à y accroître leurs activités. Notre stratégie passe par une meilleure collaboration avec les 18 consulats canadiens et plus de 100 délégués commerciaux aux États-Unis, dans le but de repérer les débouchés et de mettre en relation les PME canadiennes et les acheteurs potentiels. En 2016, nous avons notamment collaboré avec le SDC dans le cadre d'un large éventail d'événements commerciaux aux États-Unis, dont plusieurs visaient des groupes sous-représentés, comme l'Atlanta Women's Economic Summit.

Actuellement, nous n'avons pas de représentation chez nos voisins du Sud, mais nous miserons sur les relations établies dans le cadre du Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA) pour optimiser nos efforts sur ce marché. Le PPNA est un programme qui finance diverses initiatives commerciales en Amérique du Nord; il est appuyé par de nombreux partenaires fédéraux, dont EDC. Dans le cadre de l'une de ces initiatives, le programme des affectations temporaires, EDC s'installera temporairement dans les locaux des consulats canadiens aux États-Unis afin de se rapprocher de cet important marché.



LFT (LIVE FOR TOMORROW) GROUP BRANDS LTD

Entreprise établie à Vancouver, LFT (Live for Tomorrow) Group Brands Ltd fabrique des produits d'entretien ménager écologiques et novateurs. En 2015, elle a décroché une commande du détaillant américain Target qui a changé la donne. À elle seule, la commande représentait le triple du chiffre d'affaires annuel de LFT. À la suite de cette vente, Target a mis la gamme de produits de LFT à l'essai dans 876 magasins situés dans 49 États, dont l'Alaska et Hawaii. La petite entreprise s'est alors retrouvée dans une situation à la fois emballante et problématique. D'une part, cette occasion pouvait faire passer ses recettes au niveau supérieur, mais d'autre part, une commande de cette taille posait plusieurs défis, comme augmenter la production, s'assurer que la chaîne d'approvisionnement pouvait suivre cette courbe et trouver une solution d'entreposage à court terme. LFT avait besoin de financement pour relever ces défis, mais ne pouvait pas l'obtenir auprès d'une banque vu sa petite taille et le montant élevé du prêt nécessaire pour exécuter la commande. Dans le cadre de son nouveau programme assoupli de prêts directs, EDC a offert le capital nécessaire à LFT. La réussite de cette livraison à un détaillant de si grande envergure a immédiatement donné un coup de pouce au résultat net et à la réputation de LFT, ce qui engendré d'autres occasions d'affaires aux États-Unis et ailleurs.

OBJECTIF 2 – PRÉVOIR ET SATISFAIRE LES BESOINS DES ENTREPRISES CANADIENNES POUR LES AIDER À CROÎTRE RAPIDEMENT À L'ÉTRANGER.

EDC veillera à ce que les exportateurs actuels et potentiels aient accès à une gamme de solutions qui répondent et s'adaptent à leurs besoins à mesure qu'ils prennent de l'expansion sur les marchés mondiaux.

À mesure que les entreprises canadiennes progressent sur la voie de la mondialisation, le soutien dont elles ont besoin évolue en fonction de leur stratégie mondiale respective. 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 collaborons pour trouver une solution adaptée.

Quand les exportateurs canadiens nous disent ce dont ils ont besoin pour faire des affaires à l'étranger, nous les écoutons. Nous leur donnons ainsi accès à une gamme complète de produits qui stimuleront leur croissance, peu importe la phase du cycle de l'exportation. Pendant la période de planification, nous tâcherons de prévoir et de combler les lacunes du marché et d'améliorer notre gamme de services pour répondre à ces besoins.

PRÉSENCE RÉGIONALE

C'est notamment par notre présence régionale que nous restons en contact avec nos clients et l'environnement commercial canadien. 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 gérer les relations d'EDC avec les exportateurs canadiens et de créer de nouveaux débouchés. Ils jouent un rôle important dans nos activités de sensibilisation compte tenu de leur présence partout au Canada. Nos équipes de vente nationales se situent près des clients et ont une connaissance approfondie de la conjoncture du marché locale et des défis réels auxquels sont confrontés les exportateurs actuels et en devenir.

EDC compte 18 bureaux au Canada et du personnel travaillant à distance depuis de nombreux autres emplacements afin de mieux servir les exportateurs canadiens au pays. En 2016, dans l'espoir de reproduire le succès du partage de bureaux internationaux avec le SDC, nous avons collaboré avec Affaires mondiales Canada pour ajouter un représentant du SDC à notre bureau de Calgary.

SOUTIEN DES ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE

Comme les PME représentent plus de 80 % de nos clients, le soutien de ce segment prioritaire fait partie du tissu même d'EDC. Nous sommes toujours à la recherche de façons d'améliorer et de simplifier les services offerts à ce segment et d'accélérer sa croissance pour contribuer à la prospérité du Canada. En 2015, nous avons par exemple adopté une approche officielle pour encadrer et soutenir les PME novatrices, à forte croissance et axées sur l'expansion internationale. Entre autres, EDC leur fournit des renseignements sur les marchés, évalue leurs besoins, contribue à l'élaboration de stratégies d'exportation, les informe des occasions d'approvisionnement et les met en relation avec des partenaires privilégiés comme le SDC et les banques canadiennes.

Depuis sa création, notre programme de mentorat pour les PME a évolué pour répondre à un besoin croissant de conseils personnalisés en matière d'exportation. En 2016, nous avons collaboré avec la Chambre de commerce de Toronto pour offrir nos services de mentorat dans le cadre de son programme d'accélération du commerce (TAP). EDC offre donc du mentorat à environ 250 entreprises sur trois ans. Nous avons aussi établi un partenariat avec Deloitte : dans le cadre de son programme visant les sociétés les mieux gérées, les 50 sociétés les mieux gérées au Canada recevront les services de mentorat d'EDC à l'appui de leur croissance internationale.

En 2016, le gouvernement du Canada a lancé le Service de croissance accélérée (SCA). Les entreprises novatrices à fort potentiel contribuent à l'économie canadienne en créant des emplois pour la classe moyenne et en stimulant la croissance économique. Le SCA permettra à ces entreprises d'accéder à des services coordonnés qui répondent à des besoins courants aux moments critiques de la croissance et de la mondialisation. Le SCA facilite l'accès à des programmes, à du financement, à des conseils et à du soutien en matière de commerce et d'innovation en faisant en sorte que tous les partenaires fédéraux collaborent pour soutenir les entreprises « à impact élevé ». Ces partenaires comprennent le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE), la Banque de développement du Canada (BDC), EDC, le Conseil national de recherches Canada (CNRC) et le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), le Service des délégués commerciaux (SDC) et les organismes de développement régional du Canada.

Le SCA est un volet important du nouveau Programme d'innovation du gouvernement, et EDC est l'un des piliers de cette initiative prometteuse. Notre clientèle de PME variée nous aidera à recenser les candidats admissibles au programme et à soutenir les objectifs fixés en matière de participation pendant la période de planification.

AMÉLIORATION DES SERVICES EN LIGNE POUR NOS CLIENTS

La technologie numérique transforme actuellement les affaires telles que nous les connaissons – à la fois pour nos clients et pour EDC. Il y a quelques années, nous avons entrepris plusieurs grands projets afin de transformer nos systèmes technologiques, d'améliorer la facilité de faire des affaires pour nos clients et de leur offrir les services rapides, simples, prévisibles et accessibles dont ils ont besoin, de n'importe où et en tout temps.

Le succès durable de nos deux premiers produits libre-service en ligne est un bon exemple de notre stratégie numérique. En 2015, nous avons lancé 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, électronique et novateur qui permet aux exportateurs d'obtenir une couverture sélective pour leurs ventes en quelques minutes. Cette solution comble une lacune importante sur le marché en donnant aux entreprises canadiennes l'option de couvrir une seule vente à l'étranger – une offre unique dans le domaine des assurances. Elle est idéale pour les PME, en particulier les plus petites entreprises de ce segment qui doivent se protéger contre le risque, mais qui n'ont pas les moyens de souscrire une police plus importante. Cette solution leur offre une façon simple et efficace d'acquiescer la confiance nécessaire pour s'aventurer à l'étranger et pénétrer un nouveau marché.
- L'Assurance pour partenaires commerciaux est un processus plus simple et plus efficace qui permet à nos partenaires du secteur de l'assurance privée de faire réassurer des ventes à l'exportation et, à terme, d'offrir plus de capacité à leurs clients.

Nous continuons d'étendre ces programmes pour servir plus de clients et d'assureurs privés en augmentant les limites et en élargissant l'éventail de produits et de services couverts. Au premier trimestre de 2016, les transactions d'Assurance crédit sélective ont connu une croissance de 93 % par rapport à la même période en 2015. Le succès du lancement de notre première offre numérique augure bien pour l'évolution de notre gamme de solutions d'assurance crédit pendant la période de planification.

En 2016, notre projet de transformation de l'assurance crédit a fait des progrès importants, qui se poursuivront pendant la période de planification. En 2017, un grand nombre d'assurés auront été transférés de nos systèmes patrimoniaux à une nouvelle plate-forme numérique qui couvre l'expérience client de bout en bout et offre un produit plus simple. La nouvelle plate-forme optimisera aussi le modèle de prestation de services pour rendre le service à la clientèle plus efficace.

Afin que la transition se fasse en douceur pour nos clients pendant cette période de changement, en 2017, nous concentrerons aussi nos efforts sur la création d'un guichet unique pour les demandes des clients en vue d'assurer à ces derniers un niveau de service constant, peu importe le canal choisi, en plus de favoriser une communication simple, pertinente et personnalisée avec eux.



LIBRESTREAM

Dans un monde de plus en plus mondialisé, les entreprises étendent plus que jamais leurs activités et leurs projets au-delà des océans et des frontières. Si cette situation offre beaucoup de débouchés, elle pose aussi des défis pour les entreprises, y compris la collaboration : il faut veiller à ce que tous les bureaux satellites et les équipes sur place respectent les normes établies par le siège social. Librestream, établie à Winnipeg, au Manitoba, a résolu ce problème en créant Onsite, une plate-forme de collaboration, et toute une gamme de produits connexes. Avant tout, cette plate-forme permet aux spécialistes d'être « virtuellement présents »; ils peuvent régler des problèmes techniques et évaluer avec précision des situations afin de prendre des décisions sur-le-champ. La demande internationale pour les produits de Librestream a progressé rapidement, et la petite entreprise a vite vu l'importance des garanties de paiement. Elle a commencé par assurer ses ventes au moyen de l'assurance crédit pour acheteur unique d'EDC, mais à mesure que les délais imposés par les acheteurs se resserraient et que la demande pour ses produits continuait d'augmenter, elle a eu besoin d'une nouvelle solution qui lui donnerait plus de flexibilité. Cette solution était la toute nouvelle **Assurance crédit sélective** d'EDC – une plate-forme offerte exclusivement en ligne qui permet aux entreprises canadiennes d'assurer leurs ventes en quelques minutes. L'Assurance crédit sélective utilise une base de données des entreprises internationales pour lesquelles EDC a déjà des renseignements sur le crédit, ce qui permet à ces entreprises d'obtenir des approbations rapides et des primes peu élevées. Plus tôt cette année, par exemple, Librestream a pu assurer une vente d'équipement de collaboration vidéo à un revendeur brésilien en dix minutes seulement. L'Assurance crédit sélective constitue un moyen de plus pour EDC de faciliter l'exportation pour les entreprises canadiennes.

PRISE EN CHARGE D'UN RISQUE ACCRU POUR LES PME CANADIENNES

Vu l'importance des PME pour la prospérité du Canada, EDC a considérablement investi dans les services destinés à ce segment au cours des quatre dernières années. Elle continue donc d'élargir sa clientèle dans ce segment et, en 2015, a aidé environ 6 000 PME à réaliser des exportations de 15,5 milliards de dollars.

Il arrive que des marchés, des transactions et des entreprises posent des risques plus élevés que la normale – des risques que les banques commerciales ne sont pas toujours prêtes à assumer. Nos programmes assouplis visent à combler ces lacunes pour soutenir les exportateurs canadiens. Plus nous nous efforçons de répondre aux besoins des PME en la matière, plus nous devons investir. Ces programmes nécessitent des ressources considérables et poussent nos pratiques commerciales standards au-delà de ce que nous faisons normalement. Même si ces transactions demandent plus de surveillance, de capital et de gestion des risques, elles font souvent toute la différence entre l'échec et la réussite pour les PME canadiennes à l'étranger.

L'évaluation et la gestion des risques pris en charge par nos programmes, notamment nos programmes assouplis visant les PME, misent sur diverses sources d'expertise, comme les connaissances des secteurs et des marchés que nous acquérons grâce à notre présence régionale et internationale, ainsi qu'à l'excellence de notre centre d'information économique et politique.

Nous adaptons nos programmes et notre appétence pour le risque afin de résoudre les problèmes que rencontrent les exportateurs en croissance. Comme le besoin de crédit supplémentaire à un coût raisonnable se fait sentir sur le marché, en 2016, nous avons amélioré notre Programme de garanties d'exportations (EGP) – un programme de partage des risques offert en partenariat avec des banques et visant à financer des PME. De concert avec nos partenaires, nous nous sommes employés à rationaliser et à simplifier nos processus, à faire connaître nos programmes et à réduire nos primes afin de tenir compte de l'évolution des risques de marché. Nous avons aussi élargi le programme pour inclure les partenariats avec différents types de prêteurs, y compris des sociétés de crédit-bail et des prêteurs spécialisés afin d'offrir plus de soutien aux exportateurs canadiens.

Notre programme EGP assoupli a été créé afin d'éliminer les obstacles que rencontrent les PME à risque élevé nouvellement exportatrices pour obtenir le fonds de roulement dont elles ont besoin pour accroître leurs activités ou profiter de nouveaux débouchés à l'exportation. Cette garantie de prêt à 100 % offerte aux banques connaît une croissance constante, et le nombre de PME ayant réussi à obtenir le financement bancaire nécessaire pour croître à l'étranger a augmenté de 15 % en 2015.

Pour les PME ayant encore du mal à obtenir un financement bancaire malgré la garantie à 100 % de l'EGP, nous avons commencé à offrir des prêts directs en 2015, dans le cadre de notre programme assoupli de prêts directs. La réussite de LFT (Live for Tomorrow) Group Brands, décrite à l'objectif 1, illustre l'importance de ce programme pour les exportateurs canadiens. Il comble une lacune sur le marché, et notre capacité à en faire plus pour ces PME est souvent une première étape cruciale pour les rendre admissibles aux solutions bancaires des institutions financières commerciales.

Notre appétence pour le risque nous distingue des autres institutions financières et ajoute une capacité qui fait cruellement défaut au marché. L'industrie pétrolière et gazière du Canada nous l'a bien montré en 2016, quand beaucoup de banques commerciales ont réduit leur engagement auprès des entreprises canadiennes et diminué le financement des nouveaux investissements dans le secteur. Compte tenu de cette situation, au début de 2016, EDC a annoncé un budget de 750 millions de dollars canadiens pour aider les PME canadiennes de l'industrie à aller au-delà des marchés intérieurs traditionnels de l'Ouest canadien et pour encourager l'industrie à travailler sur sa durabilité environnementale. En conséquence, la demande de produits au titre de notre programme EGP assoupli et de notre programme assoupli de prêts directs a augmenté, puisque les institutions financières commerciales avaient besoin de notre soutien pour offrir du crédit à leurs clients. Ce soutien supplémentaire donne aux entreprises canadiennes la souplesse financière et la capacité de diversification nécessaires pour survivre au ralentissement.

Nous sommes toujours à la recherche de moyens d'améliorer ces programmes et nous nous attendons à ce qu'ils soient de plus en plus utilisés pendant la période de planification.

SOUTIEN À L'INVESTISSEMENT DIRECT CANADIEN À L'ÉTRANGER

La participation du Canada à l'économie mondiale dépend largement des sociétés affiliées à l'étranger d'entreprises canadiennes et de leur incidence sur l'économie nationale. Ces dernières années, nous avons discuté avec des entreprises canadiennes ayant des sociétés affiliées à l'étranger pour confirmer leur importance dans la diversification commerciale. Nous avons appris que, souvent, les entreprises canadiennes peuvent soutenir la concurrence plus efficacement en établissant une présence locale sur le marché. Cette présence locale peut aider les entreprises à contrecarrer les tendances protectionnistes d'un marché donné et d'accéder à des occasions et à des ressources locales auxquelles elles n'auraient pas eu accès autrement. Les avantages des sociétés affiliées à l'étranger comprennent l'augmentation des ventes, des contacts plus fréquents avec des clients internationaux et l'amélioration de l'accès à des chaînes de valeur mondiales lucratives. Grâce à ces réseaux, les entreprises peuvent aussi diversifier leur clientèle et profiter de l'évolution du monde de la consommation sur les marchés émergents à forte croissance. Notre étude a démontré que les sociétés affiliées à l'étranger ont une incidence positive sur l'emploi et les salaires au pays, et a fourni la preuve que l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) contribue à diversifier la présence commerciale internationale du Canada.

Le développement et la diversification du commerce sont des objectifs prioritaires pour le Canada. L'IDCE est essentiel à l'atteinte de ces objectifs et demeure donc une priorité pour EDC pendant la période de planification. En 2015, nous avons facilité des transactions d'IDCE à hauteur de 12 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 d'entreprises canadiennes à l'étranger. En 2017, nous continuerons d'améliorer notre programme d'IDCE pour stimuler davantage la croissance des exportations et appuyer la réussite des PME sur la scène mondiale.

SOUTIEN DES INDUSTRIES CANADIENNES

Nous aidons nos clients à croître à l'étranger 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. EDC soutient les entreprises canadiennes de plusieurs secteurs, dont les technologies de l'information et des communications (TIC), les technologies propres, l'industrie de la création, l'aéronautique, l'agriculture, les océans, la foresterie et les ressources naturelles. Nous présentons ci-dessous nos activités dans quatre de ces secteurs.

TECHNOLOGIES PROPRES

Ces dernières années, nous nous sommes employés à pousser les exportateurs canadiens plus loin sur les marchés internationaux, à mesure que la demande mondiale de technologies propres continuait d'augmenter. En 2012, nous avons commencé à travailler sur une stratégie visant certains défis de financement importants auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes du secteur. Le soutien que nous accordons au secteur des technologies propres est appelé à croître puisque nous prévoyons servir un plus grand nombre d'entreprises de ce secteur pendant la période de planification.

En 2015, nous avons mis sur pied, en collaboration avec Affaires mondiales Canada, BDC et Technologies du développement durable Canada (TDDC), le groupe de travail interministériel sur les technologies propres. Ce groupe qui a pour mandat de définir et d'harmoniser les approches fédérales dans le secteur nous permettra d'en faire plus pour soutenir les entreprises de technologies propres et d'aider le gouvernement à respecter son engagement, c'est-à-dire veiller à ce que les entreprises canadiennes agissent comme chefs de file dans la création de technologies propres et durables. Pour ce faire, nous poursuivrons nos efforts dans plusieurs grands domaines pendant la période de planification.

D'abord, EDC s'engage à continuer de collaborer avec ses principaux partenaires fédéraux pour soutenir les entreprises canadiennes de technologies propres dans un écosystème mieux intégré. Nous travaillerons ensemble pour offrir un soutien spécialisé aux entreprises en voie de devenir les championnes mondiales du secteur. Nous nous penchons actuellement sur une nouvelle solution conjointe et sur des approches collaboratives pour améliorer le soutien offert à ces entreprises en pleine croissance. Ensuite, EDC est toujours à la recherche de façons d'améliorer et de redéfinir sa stratégie en matière de technologies propres. Nous servirons plus d'entreprises pendant la période de planification, tout en améliorant nos solutions financières et en élargissant notre appétence pour le risque. Nous continuerons aussi de leur offrir des mises en relation commerciales pour les aider à réussir à l'étranger rapidement.

FABRICATION

La reprise actuelle et la croissance prévue aux États-Unis continuent d'offrir des débouchés dans le secteur canadien de la fabrication, notamment la machinerie et l'automatisation, l'aéronautique et le secteur automobile. Par ailleurs, l'industrie mondiale continue d'accorder une grande valeur à la réputation des constructeurs automobiles canadiens en tant que fabricants de produits fiables de grande qualité.

L'industrie agroalimentaire canadienne devrait croître sensiblement pendant la période de planification. La population mondiale devrait atteindre les 9 milliards d'ici 2050, ce qui nécessitera une augmentation de la production agricole de 70 %. Les investissements en capital et l'innovation sont essentiels, et la demande résultante d'équipement agricole et de transformation moderne, de techniques d'agriculture de précision et de technologies avancées connexes cadre bien avec les capacités canadiennes. Par ailleurs, la transformation d'aliments et de boissons est le plus important sous-secteur manufacturier au pays; elle compte pour 16 % du PIB national. L'essor constant de la classe moyenne mondiale pendant la période de planification stimulera la demande d'aliments transformés et emballés de qualité, et le rôle d'EDC consistera à aider les entreprises canadiennes à repérer et à saisir ces débouchés. Les accords de libre-échange, comme l'AECG, fourniront aussi de nombreuses occasions aux exportateurs canadiens du secteur.

EXPLOITATION MINIÈRE

Depuis plusieurs années, le repli du secteur force l'industrie minière à se réinventer, à redéfinir ses outils et à réagir stratégiquement. Par conséquent, les sociétés minières mondiales cherchent des fournisseurs qui se démarquent de la concurrence pour ajouter de la valeur à leurs activités. Ils recherchent notamment des technologies qui augmentent la productivité tout en réduisant l'empreinte environnementale et en améliorant la sécurité des activités minières. L'industrie continue d'innover, et le Canada est en bonne position pour répondre à ces demandes mondiales. Par exemple, les sociétés minières mondiales recourent de plus en plus aux solutions de TIC canadiennes pour optimiser leurs processus et réaliser des gains d'efficacité.

Vu l'importance de l'exploitation minière pour le commerce canadien et l'ensemble de notre économie, notre priorité consiste à soutenir les entreprises de la chaîne d'approvisionnement pour aider l'industrie à maintenir sa position de leader mondial pendant cette transformation.

PÉTROLE ET GAZ NATUREL

Vu la faiblesse des cours qui se poursuit dans le secteur du pétrole et du gaz naturel, nous continuons d'offrir un appui stable à l'industrie et d'aider les entreprises canadiennes à encaisser le ralentissement au pays en se tournant vers l'étranger. Nous avons déjà mentionné, par exemple, nos efforts de 2016 en vue d'ajouter une capacité qui fait cruellement défaut à l'industrie pétrolière et gazière du Canada. Les entreprises canadiennes sont connues pour leur excellence dans plusieurs domaines de l'industrie et continueront de jouir d'une réputation internationale solide pendant la période de planification. Selon EDC, les exportateurs ont la possibilité d'étendre leur présence sur les marchés émergents, étant donné les besoins énergétiques à long terme dans ces régions et les acheteurs étrangers qui continuent de chercher des solutions novatrices et rentables pour ajouter de la valeur à leurs activités mondiales.



D&V ELECTRONICS

Dans son livre *Driving the Future*, Margo T. Oge, ancienne directrice à l'Environmental Protection Agency des États-Unis, soutient que l'avenir de l'industrie automobile passe par les technologies électriques, essentielles à l'atteinte des cibles de réduction des gaz à effet de serre. Elle prédit une conversion massive aux véhicules électriques et hybrides rechargeables. D&V Electronics, établie à Woodbridge, en Ontario, compte sur cet avenir vert et entend jouer un rôle de premier plan pour le concrétiser. L'entreprise conçoit et fabrique des systèmes de pointe pour tester des moteurs et d'autres systèmes électriques de véhicules électriques ou hybrides. Sa relation avec EDC remonte à 2009, quand l'entreprise cherchait une assurance crédit à la suite d'une période particulièrement difficile pour l'économie mondiale et surtout pour l'industrie automobile. Cette relation a considérablement évolué depuis : EDC a offert à D&V des solutions comme des cautionnements d'exécution pour les paiements anticipés des acheteurs et un financement pour plusieurs contrats d'exportation en cours. D&V utilise ces produits pour accroître ses activités tout en investissant massivement en recherche et développement, ce qui la distingue dans le secteur. L'utilisation de véhicules électriques à grande échelle sera un pas considérable vers un avenir vert, et EDC contribue à « tester cet avenir » et à l'optimiser.

Offert par D&V Electronics

OBJECTIF 3 – GÉNÉRER DES OCCASIONS COMMERCIALES ET FAVORISER LA DIVERSIFICATION DU COMMERCE AFIN D'AIDER LES ENTREPRISES CANADIENNES À RÉUSSIR À L'ÉTRANGER.

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

Notre troisième objectif consiste à créer de nouveaux débouchés pour les entreprises canadiennes et à promouvoir la diversification des marchés auprès des exportateurs et des investisseurs canadiens. Pour ce faire, nous mettrons à profit notre connaissance approfondie des capacités des entreprises canadiennes, des occasions de commerce international et du marché, ainsi que nos relations d'affaires avec des acheteurs étrangers, afin d'en faire bénéficier les entreprises canadiennes qui cherchent des occasions d'affaires nouvelles et diversifiées.

MISES EN RELATION ET CRÉATION DE DÉBOUCHÉS

EDC continue de jouer un rôle important dans la création de débouchés commerciaux pour le Canada. Bon nombre de nos activités de développement des affaires vont au-delà des échanges commerciaux actuels du Canada : nous repérons aussi les nouvelles occasions de présenter des entreprises canadiennes à des acheteurs et partenaires étrangers potentiels. Collectivement, c'est ce que nous appelons la création de débouchés commerciaux. Ces activités forment l'une des pierres angulaires de notre stratégie d'affaires de 2017 et sont au cœur de nos efforts visant à augmenter la capacité concurrentielle mondiale du Canada au cours de la période de planification.

La création de débouchés commerciaux ne se fait pas d'elle-même : un système doit être en place afin de créer de nouveaux débouchés pour les exportateurs canadiens. Pour concrétiser sa stratégie, EDC doit connaître en profondeur les capacités et les secteurs canadiens, et elle a besoin d'un système pour mettre en relation les exportateurs canadiens et les occasions internationales. C'est ainsi que nous créons des débouchés.

En 2016, nous avons formé le Groupe de la création de débouchés mondiaux, dont le rôle est justement de créer des débouchés commerciaux pour plus d'exportateurs canadiens durant la période de planification. Grâce à cette initiative, notre approche de jumelage des entreprises canadiennes et des occasions internationales prometteuses sera mieux coordonnée et plus efficace en 2017. Pour ce faire, nous mettrons à profit nos connaissances ainsi que notre Programme de mise en relation visant les capitaux propres et nos services de jumelage.

MISES EN RELATION

Le besoin de créer des relations internationales se fait ressentir à plusieurs étapes du parcours des exportateurs, et ce, tant pour les exportateurs en devenir que pour les exportateurs actuels qui cherchent à accroître et diversifier leurs ventes à l'étranger. Les mises en relation sont particulièrement importantes pour les PME qui ont besoin d'aide pour faire de leur entreprise les chefs de file de demain. Les activités de jumelage sont un outil non négligeable pour faciliter les mises en relation et elles peuvent prendre de nombreuses formes, officielles ou non. Il s'agit souvent d'un entretien individuel 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. Ces événements sont souvent organisés en partenariat avec le SDC. En 2015, nous avons organisé 26 événements de jumelage au cours desquels nous avons facilité 1 160 mises en relation entre des exportateurs canadiens et des acheteurs étrangers.

Dans le Plan d'entreprise 2016, nous avons présenté un projet qui répond au besoin de mieux structurer les activités de jumelage pour les exportateurs canadiens : le Connecteur central. Au cœur du Connecteur central, il y a les connaissances. Pour mener à bien ce projet, nous devons apprendre à mieux connaître les capacités canadiennes, continuer de développer notre expertise sectorielle, tirer parti de nos connaissances du marché et établir un système pour jumeler les entreprises canadiennes aux débouchés internationaux qui leur correspondent.

En 2015, nous avons fait équipe avec MEC pour lancer le Réseau canadien d'entreprises (RCE), une plate-forme 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. En 2016, dans la foulée du RCE, nous avons mis l'accent sur la création d'une base de données sur les capacités des entreprises canadiennes, un système de collecte de données. D'ici la fin de l'année, cette base de données contiendra des renseignements détaillés sur 7 000 entreprises canadiennes innovantes à potentiel élevé qui exportent déjà ou qui sont prêtes à le faire. La base de données sera entièrement fonctionnelle en 2017 et nous aidera à mettre en relation un plus grand nombre d'entreprises canadiennes et d'acheteurs étrangers qu'auparavant, car nous comprendrons mieux les produits et services que ces entreprises offrent.

CRÉATION DE DÉBOUCHÉS

L'un des outils les plus efficaces pour la création de débouchés et la diversification du commerce pour les exportateurs canadiens est sans doute notre programme d'attraction. On parle de mécanisme d'attraction lorsqu'EDC prend un engagement de financement envers un éventuel acheteur étranger avant même qu'un contrat avec un fournisseur canadien soit signé, puis met à profit la relation établie pour convaincre l'acheteur de s'approvisionner auprès de fournisseurs canadiens. C'est notre principal instrument pour créer des débouchés. 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 être essentielles à leur croissance internationale, surtout sur les marchés qui offrent des débouchés, mais où l'on connaît peu le Canada et ses capacités. Un seul mécanisme d'attraction pourra souvent soutenir des dizaines d'exportateurs pendant la durée du prêt. Le succès du programme a joué un rôle de premier plan dans l'exécution du mandat d'EDC et a été un tremplin vers la réussite pour des milliers d'exportateurs canadiens, tant sur les marchés développés que les marchés émergents du monde.

Depuis la création du programme en 2003, EDC a établi 365 mécanismes d'attraction visant 263 acheteurs étrangers. EDC a mis des mécanismes d'attraction en place dans 47 pays et ainsi soutenu les exportations de plus de 5 500 entreprises canadiennes, dont la vaste majorité (79 %) sont des PME. En 2015 uniquement, EDC a mis en œuvre 29 nouveaux mécanismes d'attraction d'une valeur de 4,1 milliards de dollars canadiens afin de favoriser l'approvisionnement auprès de plus de 1 400 exportateurs canadiens, dont 70 % sont des PME. Nous continuerons de mettre en place de tels mécanismes au cours de la période de planification afin de faciliter l'établissement de relations fructueuses pour des entreprises qui exportent ou qui sont prêtes à le faire.

Le SDC joue un rôle important dans le succès des mécanismes d'attraction d'EDC, mettant de l'avant son expérience, son réseau et son importante présence sur les marchés internationaux. Vingt mécanismes sont nés d'un partenariat entre EDC et le SDC et, par la suite, tous deux ont observé une amélioration du partage de renseignements, de la planification et de la sensibilisation, ainsi qu'une meilleure coordination des efforts de jumelage. Avec le SDC et d'autres partenaires intermédiaires, EDC a organisé 23 séances de jumelage avec des acheteurs en 2015, ce qui a donné lieu à 250 mises en relation pour des entreprises canadiennes. EDC poursuivra sa collaboration étroite avec le SDC afin d'augmenter l'efficacité et la portée de sa stratégie d'attraction par une meilleure coordination des activités de prospection de la clientèle et de jumelage.

Afin de favoriser la croissance des PME, nous avons aussi misé sur notre réseau international de fonds de capital-investissement pour créer des occasions de mise en relation commerciale. C'est ce que nous appelons notre stratégie de mise en relation : nous ouvrons aux PME canadiennes des débouchés et des réseaux commerciaux sur des marchés émergents prometteurs, nous leur donnons accès à des renseignements sur ces marchés et nous les y mettons en relation avec des partenaires et d'autres ressources. En 2015, cette stratégie a donné lieu à plus de 350 mises en relation pour des entreprises canadiennes.

Enfin, les multinationales étrangères présentes au Canada participent grandement à l'économie du pays, et c'est pourquoi l'attraction d'investissements directs étrangers est un élément central de la nouvelle stratégie canadienne pour le commerce et l'investissement. Les activités canadiennes des multinationales 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 investissements et rapprocher les chaînes d'approvisionnement mondiales des entreprises canadiennes, nous concluons des accords – que nous appelons protocoles – avec des multinationales étrangères ciblées qui ont des filiales au Canada. 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. En 2016, par exemple, nous avons accru le financement disponible dans le cadre d'un protocole existant avec General Electric. Par la suite, le géant industriel américain a annoncé qu'il allait déménager sa plate-forme pétrolière innovante au Canada en 2018. Ce déménagement viendra non seulement créer de nouveaux emplois au Canada, mais apportera aussi de nouveaux débouchés pour les exportateurs canadiens de toutes tailles au cours de la période de planification en leur facilitant l'accès à une multinationale qui exerce ses activités partout dans le monde.

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. Pour tirer leur épingle du jeu dans une économie mondiale de plus en plus imprévisible, elles doivent sans cesse chercher de nouveaux débouchés tout en continuant de diversifier leurs marchés. C'est pourquoi notre stratégie visant à accroître la diversification du commerce durant la période de planification comporte deux volets : les marchés émergents et les marchés développés.

RAYONNEMENT INTERNATIONAL

Au cœur de notre stratégie de diversification du commerce, il y a notre présence internationale. Pour que nos solutions continuent de répondre aux besoins des exportateurs canadiens, nous devons connaître concrètement les marchés d'importance dans le contexte commercial du Canada. 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.

Le rayonnement international d'EDC est divisé entre trois principales zones géographiques, et à la tête de chacune se trouve un bureau ou « carrefour » responsable de l'application de nos solutions dans la région. Ces zones sont les Amériques; l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (EMOA); et l'Asie. Nos bureaux, situés à Ottawa, Londres et Singapour, sont des plaques tournantes auxquelles se raccorderont nos autres représentations. Ces dernières chapeautent des activités de développement des affaires ciblées sur les marchés les plus avantageux pour le Canada. Ce modèle, qui sera entièrement fonctionnel en 2017, nous permet de mieux déployer nos efforts de prospection de clientèle et de souscription dans les zones prometteuses. À terme, nous serons mieux positionnés pour servir plus d'exportateurs canadiens, et ce, plus efficacement que jamais.

Nos 19 représentations internationales soutiennent les entreprises canadiennes dans leur conquête des marchés étrangers. Nous miserons sur les bureaux ouverts récemment afin d'appuyer les efforts du gouvernement pour augmenter la diversification du commerce et promouvoir les accords de libre-échange et les occasions qui en découlent. Ce faisant, nous aiderons plus de PME à accéder aux marchés internationaux. En plus d'être présents sur les marchés importants pour nos exportateurs, nous évaluerons de nouveaux lieux sous l'angle de la stratégie canadienne pour le commerce et l'investissement et des accords de libre-échange ratifiés par le Canada, de notre stratégie d'affaires, des lacunes existantes sur les marchés mondiaux et de notre capacité à effectuer des transactions de façon socialement responsable sur place. L'augmentation de notre présence mondiale fait partie intégrante de notre stratégie d'affaires, qui consiste à aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'international.

MARCHÉS DÉVELOPPÉS

Même si les marchés émergents présentent un énorme potentiel de croissance, 90 % du commerce canadien vise toujours les marchés développés et ces derniers demeurent la principale destination de la majorité des nouveaux exportateurs. Précédemment, nous avons parlé de nos efforts pour sensibiliser les entreprises et promouvoir l'exportation vers les États-Unis et de nos efforts pour amener plus d'entreprises canadiennes que jamais à exporter. Il s'agit d'un pilier de notre stratégie pour les marchés développés au cours de la période de planification, mais nous nous engageons également à appuyer la croissance des échanges commerciaux des exportateurs canadiens sur d'autres marchés développés. En effet, le commerce vers l'Europe et l'Asie développée compte toujours pour plus de la moitié de l'ensemble du commerce d'exportation canadien hors États-Unis. C'est la raison pour laquelle nous allons promouvoir ces marchés durant la période de planification; d'ailleurs, il ne fait aucun doute que le commerce augmentera avec la ratification de nouveaux accords de libre-échange. Les marchés développés revêtent également une importance vitale pour les entreprises canadiennes en tant que tremplins vers les marchés émergents.

Europe et AECG : Les entreprises européennes effectuent environ un tiers de leurs ventes dans des régions en développement, ce qui fait de l'Europe un important canal indirect pour les PME canadiennes qui souhaitent miser sur les marchés émergents pour croître. De plus, un grand nombre de sociétés affiliées d'entreprises canadiennes à l'étranger se sont installées au Royaume-Uni, et elles sont nombreuses à profiter de leur présence sur ce marché pour diversifier leurs échanges commerciaux et vendre en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

EDC entrevoit de belles possibilités pour les exportateurs canadiens dans plusieurs secteurs, comme le transport ferroviaire, l'infrastructure, l'énergie, les industries extractives, l'automobile, les technologies propres et les TIC. Au cours de la période de planification, nos représentations de Düsseldorf et de Londres continueront de mettre l'accent sur l'intégration des entreprises canadiennes aux chaînes d'approvisionnement européennes. Elles joueront également un rôle important en soutenant l'augmentation prévue du commerce et des investissements découlant de la mise en œuvre de l'AECG.

Comme nous l'avons déjà souligné, nous collaborons étroitement avec le nouveau Groupe de travail sur la promotion des accords de libre-échange d'Affaires mondiales Canada. EDC est bien positionnée pour promouvoir l'AECG et reconnaît qu'il faudra sensibiliser et informer les entreprises canadiennes, qui auront besoin d'un coup de main pour s'orienter parmi les nouveaux débouchés en Europe. Par conséquent, nous continuerons de préparer un carnet de route structuré pour promouvoir l'AECG. Ce carnet de route aidera les exportateurs canadiens à comprendre les occasions et les défis liés à l'accord et leur fournira des ressources sur lesquelles ils pourront compter pour exporter avec succès en Europe.

Asie développée : Selon notre définition, l'Asie développée englobe le Japon, la Corée du Sud et l'Australie. Ce marché continuera d'offrir de nombreux débouchés aux exportateurs et aux investisseurs canadiens durant la période de planification. Le plus important potentiel commercial pour les exportateurs canadiens est probablement la privatisation à grande échelle de projets d'infrastructure majeurs, particulièrement en Australie. Ces projets touchent notamment les trains légers, les réseaux de transport et l'énergie renouvelable et sont compatibles avec les capacités des entreprises canadiennes.

L'Accord de libre-échange Canada-Corée devrait stimuler les échanges commerciaux entre les exportateurs canadiens et la Corée du Sud, le troisième partenaire commercial du Canada en Asie et la quatrième économie asiatique. Comme le Japon, la Corée du Sud contrôle l'accès à d'importantes chaînes d'approvisionnement mondiales, et elle est de plus en plus présente (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. Par conséquent, ce marché continue d'offrir des occasions de diversification intéressantes aux entreprises canadiennes.

En ce qui concerne l'Asie développée, notre stratégie pour la période de planification consiste encore à trouver de nouveaux acheteurs potentiels et des occasions d'intégrer les chaînes d'approvisionnement pour les PME canadiennes. Pour y arriver, nous continuerons de nouer des relations avec des multinationales dans les secteurs importants, comme les industries extractives et l'infrastructure en Australie, et de dénicher des occasions d'intégrer les exportateurs canadiens aux chaînes d'approvisionnement mondiales du Japon et de la Corée du Sud.

MARCHÉS ÉMERGENTS

Comme l'indique la section Contexte de planification, les marchés émergents présentent des défis uniques pour les exportateurs canadiens, qui doivent souvent avoir une certaine expérience pour parvenir à s'y orienter. Nous savons que seulement 13 % des nouveaux exportateurs font leurs premiers pas à l'international sur plusieurs marchés à la fois et qu'il faut souvent plusieurs années à un exportateur pour se diversifier au-delà de ses marchés traditionnels. Ces réalités soulignent la nécessité d'en faire plus pour aider les exportateurs, et plus particulièrement les PME, à percer de nouveaux marchés à forte croissance, à haut potentiel et, souvent, à haut risque. Pour ces raisons, nous participerons à l'élaboration et à la mise en place de la stratégie ciblée du gouvernement visant à promouvoir le commerce et les investissements sur les marchés émergents, en portant une attention particulière à la Chine et à l'Inde. La mobilisation des PME canadiennes fera partie de cette stratégie.

Notre stratégie 2017-2021 pour les marchés émergents met l'accent sur la création de débouchés pour aider plus d'exportateurs canadiens à accéder à ces marchés lucratifs, plus rapidement. 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'attraction et les séances de jumelage contribueront grandement à la réussite de cette stratégie. Ci-après, nous mettons en lumière les possibilités qui s'offrent en Asie et en Amérique latine, mais notre stratégie sur les marchés émergents met aussi l'accent sur d'autres régions d'une importance soutenue. L'Afrique, par exemple, demeure un marché prioritaire pour EDC. Notre nouvelle représentation à Johannesburg nous permettra de mieux jumeler les exportateurs canadiens aux occasions d'affaires qui s'offrent sur ce marché dans des secteurs clés comme les TIC, l'infrastructure et l'aéronautique.

Chine : La Chine est la première nation commerçante au monde et, malgré sa volatilité économique et le ralentissement de sa croissance, elle demeure un marché prioritaire pour le gouvernement canadien, les exportateurs et les investisseurs canadiens, ainsi qu'EDC. Nous contribuons grandement à aider les exportateurs canadiens à faire des affaires en Chine et continuerons de le faire au cours de la période de planification. En 2015, nous avons aidé les exportateurs canadiens à s'assurer d'être payés par les acheteurs chinois en fournissant une assurance sur plus de 3,7 milliards de dollars canadiens en marchandise canadienne, y compris

des produits de base et un vaste éventail de produits manufacturés. Nous avons aussi soutenu le secteur aéronautique canadien en offrant un financement pour de nombreuses transactions. De plus, nous avons aidé 35 entreprises canadiennes à établir une présence en Chine grâce à notre soutien à l'IDCE – un record pour un seul marché.

En 2017, nous redoublerons d'efforts pour aider les exportateurs canadiens qui font affaire en Chine, surtout en lien avec les produits de base, l'aéronautique et l'IDCE. Nous entreprendrons aussi des démarches pour aider les exportateurs des secteurs des technologies propres, de l'infrastructure et de l'automobile, qui, à notre avis, seront des secteurs florissants pour les exportateurs canadiens en Chine dans les prochaines années. De plus, nous mettrons à profit les capacités de financement d'EDC dans le contexte chinois en pleine évolution, avec l'objectif d'aider plus d'entreprises canadiennes à intégrer les importantes chaînes d'approvisionnement mondiales en Chine.

Aujourd'hui, nous avons des représentations dans les locaux du gouvernement canadien à Shanghai et à Beijing. Nous continuerons de tirer parti de notre présence en Chine pour mieux soutenir les échanges avec cet important marché émergent durant la période de planification.

Inde : En 2017, 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 sommes bien positionnés pour soutenir le commerce dans un vaste éventail de secteurs, vu l'environnement riche en débouchés. La demande en infrastructure et en ingénierie, en TIC, en équipement agricole et en technologies propres présente des débouchés tout à fait compatibles avec le potentiel du Canada. Au cours de la période de planification, nos efforts sur ce marché soutiendront l'objectif du gouvernement canadien d'augmenter les échanges commerciaux du Canada avec l'Inde.

En collaborant étroitement avec le SDC, EDC a conclu des transactions d'attraction totalisant plus de 1 milliard de dollars canadiens avec des sociétés indiennes en 2015, et elle est en voie de répéter ou de dépasser ce résultat en 2016. Nous misons sur nos relations locales pour mettre les exportateurs canadiens en présence des débouchés qu'offrent les chaînes d'approvisionnement indiennes et mondiales. En 2015, nous avons facilité plus de 130 mises en relation entre des acheteurs indiens et des entreprises canadiennes lors d'événements de jumelage menés de pair avec le SDC. Nous avons aussi renforcé des relations stratégiques importantes avec des sociétés indiennes prometteuses au moyen de notre programme de protocoles. Ces relations ont encouragé ces conglomérats indiens à investir davantage au Canada, resserrant les liens entre le pays et cette économie en forte croissance.

Asie : En reconnaissance de l'importance de l'Asie pour le Canada et ses exportateurs et investisseurs, nous ouvrons notre première représentation mondiale à Singapour. Elle entrera en fonction d'ici la fin de 2016. La représentation nous permettra de mieux saisir les occasions en Asie en réduisant les délais d'exécution, en resserrant les liens sur le marché entre les entreprises canadiennes et les acheteurs et en comprenant mieux les pratiques du marché en temps réel. L'aspect le plus intéressant de cette nouvelle représentation est sans doute notre capacité à souscrire des transactions sur ce marché. Nous pourrions donc offrir des solutions à nos clients partout en Asie plus efficacement que jamais.



EIGHT SOLUTIONS INC.

Eight Solutions Inc., une entreprise de conception de logiciels spécialisée dans les médias numériques, a à sa tête une équipe de vétérans du secteur canadien des jeux vidéo. Elle crée et implante d'élégantes solutions technologiques fusionnant sciences et arts pour répondre aux défis de ses clients. Son portefeuille comprend notamment une technologie primée qui convertit les films en deux dimensions en chefs-d'œuvre en trois dimensions (3D). Il était cependant difficile pour la petite entreprise de gérer cette technologie en raison de l'imprévisibilité des effectifs nécessaires et les ressources considérables qu'elle devait mobiliser pour travailler avec les grands studios hollywoodiens. En 2015, elle a saisi l'occasion de concéder une licence pour le volet des services de son logiciel exclusif à l'une des plus importantes sociétés de postproduction au monde, Prime Focus Limited, en Inde. EDC est intervenue auprès de la banque d'Eight Solutions et de Prime Focus pour trouver la solution la plus avantageuse pour cet exportateur canadien. Au bout du compte, Eight Solutions a pu monétiser les droits de licence de Prime Focus et, avec le soutien d'EDC, obtenir une marge de crédit de sa banque, cautionnée par ces droits. Abandonner ses services de conversion en 3D lui a permis de rediriger ses efforts vers la création et l'implantation de nouvelles technologies qui fournissent des solutions inédites à des secteurs industriels dynamiques, notamment la visualisation et l'analyse des données massives. Eight Solutions se consacre aujourd'hui à l'aspect humain des interactions avec les données.

Offert par Eight Solutions Inc.

Outre Singapour, en réponse aux débouchés possibles pour les exportateurs canadiens en Asie du Sud Est, EDC a aussi ouvert une représentation internationale à Jakarta, en Indonésie, en 2016, située dans les locaux de la mission du gouvernement canadien.

Enfin, l'établissement progressif de la communauté économique de l'ANASE encourage des entreprises canadiennes de toutes tailles à investir des ressources sur ces marchés pour stimuler leurs ventes à l'étranger. 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 en raison de la croissance soutenue que connaît la région.

Amérique latine : Le Mexique et une partie de la région des Andes offrent d'importants débouchés. Au cours de la période de planification, nous favoriserons l'entrée des PME sur ce marché afin de répondre à la croissance de la demande de biens de consommation de haute qualité. Par ailleurs, durant la même période, le Mexique mettra en branle sa réforme de l'énergie et cherchera à créer des réseaux électriques à faibles émissions de carbone et des technologies propres. Nous miserons sur nos trois représentations locales pour faire profiter les PME canadiennes de ces débouchés.

En 2017 et par la suite, nous nous emploierons à soutenir les mesures favorables au marché récemment mises en place par le gouvernement canadien pour ce qui est de l'Argentine. Les entreprises canadiennes de toutes tailles sont bien positionnées pour répondre aux besoins en infrastructure, en ressources naturelles et en énergie de ce marché, et nous avons un rôle à jouer pour faciliter ces débouchés.

2.5 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La mondialisation du marché d'aujourd'hui a créé de nouvelles attentes au sujet des pratiques d'affaires responsables. Lorsque nous aidons nos clients à saisir des occasions internationales, nous les aidons aussi à répondre à ces attentes en les conseillant sur les façons de mener des activités de façon socialement responsable. Les entreprises qui appliquent des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pourraient profiter d'un avantage concurrentiel, car elles pourront mieux répondre à la demande internationale croissante en ce sens.

Les marchés toujours plus volatils augmentent le risque de réputation pour les entreprises, ce qui fait de la RSE un facteur important dans la stratégie de ces dernières. En offrant de l'information aux exportateurs actuels et futurs et en mettant de l'avant la RSE, nous aidons les entreprises à mieux gérer les risques et leur donnons la confiance nécessaire pour percer de nouveaux marchés.

À nos yeux, il s'agit d'appliquer une approche rigoureuse et porteuse de valeurs à nos pratiques commerciales quotidiennes. Par ces efforts, nous influençons positivement les activités des exportateurs et des investisseurs canadiens que nous facilitons partout dans le monde. Nos pratiques de RSE concilient les intérêts de nos nombreuses parties prenantes et sous-tendent nos activités commerciales aussi bien au Canada qu'à l'étranger. Nous examinons les transactions pour assurer le respect des normes internationales tout en informant les clients et les emprunteurs afin d'approfondir leurs connaissances et leur compréhension de ces normes et des moyens qu'ils

peuvent mettre en place pour améliorer leurs propres pratiques. Notre équipe de la RSE a une connaissance technique approfondie et une expertise en matière de normes internationales, ce qui nous aide à confirmer que les activités des entreprises que nous appuyons sont socialement responsables. La RSE demeurera une priorité pour EDC tout au long de la période de planification.

EDC figurait parmi les 10 premières positions du palmarès des 40 futurs leaders canadiens en responsabilité sociale des entreprises de Corporate Knights en 2015 et en 2016. Nous sommes toujours à la recherche de nouveaux moyens de participer activement aux discussions au sujet de la RSE, tant sur le plan du client que des normes internationales. Durant la période de planification, nous étudierons de nouvelles façons d'offrir de la valeur à nos clients à cet égard, et ce faisant, nous aiderons les entreprises canadiennes à connaître et à mettre en pratique les normes internationales en matière de RSE lorsqu'elles font des affaires à l'étranger.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LES POTS-DE-VIN

Étant signataire de nombreux accords internationaux sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin dans les transactions commerciales, EDC a élaboré des procédures et des mesures de protection pour s'assurer de faire des affaires de façon éthique avec des acheteurs étrangers qui partagent ses valeurs. EDC est assujettie à des obligations juridiques qui l'empêchent d'appuyer des activités internationales liées à des cas de corruption et de pots-de-vin. En cas d'allégation ou de risque potentiel, nous entreprenons des contrôles préalables accrus pour vérifier que nous respectons non seulement les obligations prévues par l'OCDE, mais aussi nos propres objectifs en matière de lutte contre la corruption. Nous recueillons tous les faits sur l'entreprise concernée qui sont raisonnablement nécessaires pour permettre à notre équipe de déterminer la nature des risques en jeu, s'ils sont gérables ou non, et les mesures d'atténuation et de surveillance à envisager. Cette méthode d'évaluation collaborative nous permet de prendre de saines décisions d'affaires tout en aidant nos clients à comprendre nos attentes et à renforcer leur propre programme de RSE.

À la lumière de ses efforts de lutte contre la corruption et les pots-de-vin, EDC a observé en 2015 une hausse du nombre de transactions qui ont fait l'objet d'un contrôle préalable et elle s'attend à voir une nouvelle augmentation durant la période de planification. En 2015, un tiers a évalué notre programme pour assurer sa conformité aux normes de l'OCDE. Il a pris en compte l'évolution des pratiques en matière de lutte contre la corruption. En 2016, nous avons bonifié notre programme en fonction des recommandations découlant de cet examen. Ces changements visent à améliorer la compréhension et la capacité des employés en matière de lutte contre la corruption, ainsi qu'à donner une vision plus claire et une plus grande confiance à la direction et aux décideurs quant aux activités comportant un risque de corruption, comme celles dans les marchés à haut risque. Par exemple, nos efforts mèneront à la création d'un nouveau programme sur le crime financier en 2017. D'autres mesures de lutte contre la corruption et les pots-de-vin seront prises durant la période de planification.

Nous travaillons en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour assurer l'exercice d'un contrôle préalable et harmoniser nos approches respectives à l'égard des entreprises visées par des allégations de corruption. Nous continuerons aussi de collaborer avec Affaires mondiales Canada et Justice Canada en jouant un rôle actif parmi les défenseurs de la Recommandation sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public de l'OCDE pour nous assurer qu'elle demeure efficace et pertinente pour les exportateurs et les investisseurs canadiens.

GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Nous nous engageons également à appliquer des normes et processus stricts de gestion des risques environnementaux et sociaux. Notre équipe collabore étroitement avec les entreprises pour examiner les projets, offrir ses conseils, proposer des plans d'atténuation des risques et suivre les progrès par rapport à nos exigences pendant toute la durée de notre appui. Nous nous engageons à assurer l'application des normes internationales, notamment les Normes de performance de la Société financière internationale (IFC) et les Principes de l'Équateur – dix principes directeurs qui ont pour objectif d'augmenter la transparence et la divulgation d'information de nature environnementale et sociale, d'uniformiser les contrôles préalables et de déclarer et surveiller les transactions financées. Nous adhérons aussi à notre propre Directive en matière d'évaluation environnementale, qui utilise comme point de référence international les critères de performance de l'IFC.

Depuis 2011, EDC participe au Comité directeur des Principes de l'Équateur. Elle est le seul organisme de crédit à l'exportation (OCE) au monde à siéger à ce comité, qui définit les orientations du groupe d'institutions financières qui ont ratifié les Principes de l'Équateur. Nous continuons de contribuer à l'orientation stratégique des Principes de l'Équateur et participons activement aux groupes de travail visant à harmoniser les pratiques des institutions financières adhérant aux Principes de l'Équateur. De plus, nous jouons un rôle de premier plan au sein du groupe des Spécialistes de l'environnement de l'OCDE et participons à de nombreux groupes de travail pour partager notre expérience et nos connaissances avec d'autres spécialistes des enjeux environnementaux et sociaux qui travaillent au sein d'OCE. Ce groupe cherche à mettre au point une orientation technique en ce qui a trait aux dimensions environnementales et sociales et aux droits de la personne et à diffuser et promouvoir les pratiques exemplaires liées aux Approches communes parmi les OCE. Le Comité directeur des Principes de l'Équateur et le groupe des Spécialistes de l'environnement de l'OCDE collaborent au moyen de diverses communautés d'apprentissage en vue d'uniformiser les règles du jeu pour les exportateurs et les investisseurs canadiens.

Dans l'esprit des grands objectifs du Canada en matière de lutte contre les changements climatiques, EDC a décidé d'adopter l'Accord sectoriel de l'OCDE sur les projets de centrales thermiques au charbon le 29 août 2016, avant son entrée en vigueur officielle. Les demandes d'appui concernant des projets de centrales thermiques au charbon seront donc désormais évaluées à l'aide des paramètres de cet accord.

Au cours de la période de planification, nous continuerons de collaborer avec Affaires mondiales Canada pour nous assurer que nos systèmes et processus sont harmonisés avec les objectifs de la stratégie de RSE du gouvernement canadien.

SOUTIEN À LA LUTTE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Comme l'indique la section Contexte de planification, les changements climatiques sont devenus une nouvelle priorité dans l'économie mondiale. Le Canada est déterminé à lutter activement contre les changements climatiques et il s'est engagé à investir massivement dans la croissance de l'économie propre. EDC continue de prôner une approche pangouvernementale du financement de la lutte aux changements climatiques. En plus de promouvoir notre propre stratégie sur les technologies propres, nous continuerons de collaborer avec différents ministères, notamment Environnement et Changement climatique Canada, et le ministère des Finances du Canada, en vue d'intensifier nos activités de financement de la lutte contre les changements climatiques et de communiquer nos progrès à cet égard.

Pour favoriser la transparence et aider le Canada à faire preuve de leadership international par ses engagements en matière de lutte aux changements climatiques, EDC mettra au point une méthode visant à définir, à classer et à déclarer ses activités de financement de la lutte aux changements climatiques. Au cours de la période de planification, nous mettrons à profit les méthodes reconnues internationalement, comme celles de l'IFC, et collaborerons avec d'autres OCE.

Les obligations vertes d'EDC, qui continuent de susciter un grand intérêt, sont un exemple d'innovation en matière de financement de la lutte aux changements climatiques. Nous avons émis avec succès deux obligations vertes jusqu'à maintenant et continuerons de miser sur ce programme durant la période de planification. Ces obligations financent des transactions qui visent la conservation, la protection ou l'assainissement de l'air, de l'eau ou du sol, ou contribuent à l'atténuation des changements climatiques. Nous avons comme objectif d'émettre périodiquement des obligations vertes afin de soutenir la croissance à l'échelle mondiale d'entreprises canadiennes viables sur les plans financier, environnemental et social.

2.6 MOYENS EMPLOYÉS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

Afin de répondre aux besoins de plus de clients que jamais et de contribuer notablement à l'atteinte des objectifs commerciaux du gouvernement du Canada, nous avons mis en place de solides pratiques de gestion des risques, de gestion opérationnelle et de viabilité harmonisées à celles du secteur privé, notamment en ce qui concerne la gestion des risques d'entreprise, la viabilité financière 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 cherchons des moyens d'accroître la capacité et l'efficacité de la Société, ainsi que la valeur qu'elle apporte.

GESTION DES RISQUES

Dans un contexte 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 d'identifier et de prévoir les risques, en plus de les gérer prudemment. Ce faisant, nous préserverons notre capacité d'atteindre nos objectifs d'affaires, d'assurer notre viabilité et de conserver notre pertinence dans les années à venir.

EDC a instauré des pratiques fondamentales de gestion des risques d'entreprise (GRE) et investira grandement dans les activités qui s'y rattachent au cours de la période de planification. Récemment, la Société a mis en place un programme afin d'améliorer son approche et de favoriser une gestion intégrée des risques à l'échelle de l'entreprise : le Programme de transformation de la GRE.

Ce programme vise à créer un système non pas pour prendre plus ou moins de risques, mais plutôt pour améliorer la gestion et la gouvernance des risques que nous assumons déjà, y compris renforcer la sensibilisation, la compréhension et la prévoyance dans l'ensemble de l'organisation. En gérant plus rigoureusement nos risques, nous pouvons servir plus d'exportateurs et d'investisseurs et, ce faisant, contribuer davantage à l'écosystème commercial du Canada. Le Conseil d'administration et la direction participent activement aux mesures prises pour que la mise en œuvre soit faite efficacement à tous les échelons de la Société.

Le Programme de transformation de la GRE repose sur une solide culture du risque fondée sur la supervision, une orientation claire, l'appropriation, la reddition de comptes, ainsi que sur la nécessité d'appliquer des pratiques rigoureuses de surveillance et de communication d'information. Il s'agit d'un projet à l'échelle de l'entreprise qui touche tous les secteurs d'activité. Ses principaux volets sont : la gouvernance selon le modèle des trois lignes de maîtrise; l'articulation et l'opérationnalisation de l'appétence pour le risque d'EDC; le resserrement de la discipline en ce qui concerne les processus de gestion des risques; et l'intégration de nouvelles politiques de gestion des risques financiers. Nos solides pratiques de GRE comprennent un processus annuel d'évaluation de la gestion des risques qui est bien établi et tient compte de tous les risques inhérents aux activités d'EDC.

TROIS LIGNES DE MAÎTRISE (3LM)

Une équipe a été chargée de repérer les occasions d'amélioration et de remédier aux faiblesses et aux lacunes dans notre structure. Elle se penche actuellement sur la conception d'un nouveau modèle d'affaires, qui sera mis en place en 2017. Ce modèle s'appelle les « trois lignes de maîtrise (3LM) ». Sa conception est au cœur du Programme de transformation de la GRE. Le modèle est le fruit d'un investissement considérable, mais il permettra à EDC de s'assurer qu'elle continue d'exercer ses activités conformément aux normes en évolution des institutions financières canadiennes. Grâce à notre nouveau modèle d'affaires, nous mettrons en place trois étapes distinctes de contrôles adéquats lorsque nous offrirons nos solutions à notre clientèle. Dans l'ensemble, le modèle accroîtra grandement la clarté dans la prise de risques et de décisions et nous permettra de proposer aux exportateurs des solutions qui tiennent adéquatement compte des risques de façon plus efficace et plus prévisible.

Les travaux réalisés jusqu'à maintenant nous ont permis de préciser et de renforcer les rôles et responsabilités liés à deux des trois lignes, ou étapes. Nous collaborons aussi avec le gouvernement canadien afin d'informer trimestriellement le ministère des Finances de la progression du projet de transformation de la GRE. Ces mises à jour se poursuivront tout au long de la période de planification et serviront à assurer la transparence durant notre transformation.

En 2016, nous avons mis l'accent sur la conception et la planification de notre futur modèle d'affaires et avons étudié en profondeur les principaux secteurs organisationnels qui seront touchés par cette transformation. En 2017, nous dirigerons nos efforts vers la mise en œuvre de ce nouveau modèle et mènerons des évaluations continues. Une partie essentielle de ces évaluations reposera sur la création d'indicateurs de performance et de communication d'information nous permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport aux recommandations.

CONFORMITÉ ET ÉTHIQUE

En outre, dans le cadre de notre transformation de la GRE, EDC entreprendra, d'ici la fin de 2016 et durant la période de planification, deux autres projets liés au crime financier et créera une nouvelle fonction de conformité. Comme il est indiqué dans les Plans d'entreprise précédents, EDC a créé en 2015 le poste de chef de la conformité et de l'éthique afin d'améliorer la supervision 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.

En 2016, nous avons établi les fonctions principales du nouveau Groupe de la conformité et de l'éthique d'EDC. La création de ce groupe et des programmes connexes est toujours en cours. Les programmes touchent notamment à la gestion des risques de non-conformité, à l'éthique, à la confidentialité, à l'accès à l'information, aux plaintes, aux menaces internes et au crime financier. Le volet du crime financier nous amènera à examiner en profondeur cette fonction de conformité afin d'évaluer les risques de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme, de sanctions, de pots-de-vin, de corruption et de fraude externe en lien avec les activités d'EDC. Les travaux commenceront vers la fin de 2016 et se poursuivront durant la période de planification. Notre objectif est d'acquérir une excellente compréhension du crime financier et d'élaborer des politiques et procédures pour nous prémunir contre ce risque.

Notre vérificateur interne en chef relève du président du Comité de la vérification du Conseil d'administration, et a une relation en pointillé avec le président d'EDC. Il est responsable de l'assurance de la qualité et des services consultatifs liés à nos contrôles internes, à la gestion des risques et aux processus de gouvernance. Cette fonction assure une surveillance indépendante et objective des opérations, des rapports et de la conformité aux lois et règlements. Le vérificateur interne en chef oriente en outre les équipes qui mettent au point et en œuvre le plan de mission d'EDC et contribue à l'élaboration des constats et des rapports visant des lecteurs comme le Comité de vérification du Conseil et la haute direction d'EDC.

SIMULATION DE CRISE

Nous faisons preuve de vigilance et nous efforçons d'identifier et de prévoir les risques, en plus de les gérer prudemment, afin d'être en mesure de mener à bien nos activités de soutien des exportateurs canadiens et de garder le cap malgré la volatilité sur le marché mondial. Nous évaluons périodiquement le marché et les secteurs afin d'identifier les risques et de nous préparer aux événements de risque qui pourraient nuire à nos portefeuilles. Ces renseignements sont régulièrement transmis au Comité de la gestion des risques du Conseil. De plus, nous réalisons de façon proactive des simulations de crise et des analyses de scénarios portant sur les principaux marchés pour prévoir les risques et réduire au minimum l'incidence des perturbations possibles. Nous poursuivons ces simulations au cours de la période de planification en conformité avec notre solide cadre de gestion des risques et du capital.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

Nous assumons d'importants risques pour soutenir les exportateurs canadiens. Nous ne perdons cependant pas de vue notre viabilité financière à long terme, car nous voulons être en mesure de répondre aux besoins de nos clients aujourd'hui comme demain. Nous investissons aussi massivement dans nos équipes, nos processus et nos technologies pour nous donner les moyens de gérer le risque et de rester viables financièrement. EDC applique de solides pratiques de gestion des risques pour demeurer un partenaire prisé, respecté et crédible.

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 donne 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 2017-2021.

CADRE DE LA POLITIQUE SUR LE CAPITAL ET DE LA POLITIQUE DE DIVIDENDE

Au cours de la dernière année, nous avons collaboré avec le ministère des Finances, Financement agricole Canada (FAC), la Banque de développement du Canada (BDC) et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) afin d'élaborer un cadre commun de capital et de dividende. Ce cadre vise à harmoniser les grands principes qui guident la gestion du capital et la production de rapports sur la suffisance du capital. La collaboration se poursuivra durant la période de planification. Le chapitre 3 du Plan d'entreprise décrit plus amplement notre politique sur la suffisance du capital et notre politique de dividende.

RESSOURCES HUMAINES

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 engagement à être un chef de file pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. 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 permet 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.

Notre stratégie nécessitera un investissement supplémentaire au cours de la période de planification. Elle tient compte de notre ambition d'aider plus d'entreprises canadiennes à exporter que jamais et des investissements que nous faisons dans nos infrastructures pour conserver notre pertinence et notre capacité à répondre aux besoins en évolution des clients et nous adapter à la volatilité de l'économie mondiale.

Comme nous l'avons indiqué, la stratégie d'affaires d'EDC pour la période de planification 2017-2021 prévoit la poursuite de différents projets de transformation majeurs, comme l'assurance crédit et la gestion des risques d'entreprise. La transformation n'est cependant pas restreinte aux infrastructures. Il est tout aussi important que notre culture organisationnelle évolue en même temps que nos activités pour continuer d'assurer un leadership fort et d'offrir sans interruption notre soutien, nos produits et nos solutions à notre clientèle pendant notre transformation.

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. Nous savons que le parcours traditionnel d'ascension à long terme dans une même discipline est en voie de disparition et que la capacité de réorienter sa carrière au sein d'une même entreprise est un élément attrayant de la proposition de valeur d'une organisation à ses employés. Ainsi, en 2016, nous avons apporté une importante mise à jour à notre système de ressources humaines afin de normaliser les descriptions de tâches et l'organisation des postes selon un cadre de carrière simplifié. Grâce au nouveau système, nos employés sont mieux outillés pour gérer leur carrière et peuvent comparer plus facilement les attentes liées aux rôles dans l'ensemble d'EDC. En plus d'aider les employés à créer des plans pour les rôles qu'ils souhaitent occuper, le système aidera EDC à mettre à contribution ses nombreux talents internes aux fins de planification des ressources.

L'un des principaux éléments de notre stratégie de développement des talents consiste à faire en sorte que nous ayons une solide écurie de leaders au cours de la période à venir. En 2016, la première cohorte d'employés a terminé le programme pilote « leader en devenir », qui les prépare à assumer des fonctions de direction. Le programme favorise la planification de la relève, la fidélisation et le perfectionnement plus tôt dans leur carrière des employés à fort potentiel fin prêts à assumer leur premier rôle de direction. Il se poursuivra au cours de la période de planification.

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 continuerons d'établir un plan de rendement bien défini pour tous les employés afin de nous assurer qu'ils partagent la responsabilité d'atteindre les objectifs organisationnels et connaissent nos attentes en matière de comportement.

CULTURE

Notre culture améliore notre capacité de remplir notre mandat. Il y a plusieurs années, EDC a commencé une transformation culturelle avec l'introduction de l'« Approche EDC ». 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. Aujourd'hui, nous sommes fiers d'avoir une culture organisationnelle solide qui valorise l'excellence du rendement individuel, des équipes et de la Société.

En 2016, notre culture a évolué au-delà de nos systèmes de gestion. Nous avons fait sortir notre style de direction du carcan de la hiérarchie et de l'autorité, qui limitait l'innovation, pour donner à nos employés une orientation claire. Notre leadership met maintenant l'accent sur l'obtention de résultats durables par l'adoption de comportements idéaux. Nous continuerons de faire progresser notre culture au cours de la période de planification en créant les conditions qui donneront à nos talents la latitude nécessaire pour garantir que chaque employé donne ce qu'il a de meilleur à offrir. Ainsi, nous atteindrons de hauts niveaux de rendement et l'expérience-client en sera améliorée.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

La diversité et l'inclusion sont des avantages concurrentiels incontournables pour aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. En augmentant la diversité de notre bassin d'employés et en misant sur la variété des points de vue, des perspectives et des expériences, EDC pourra offrir plus de valeur à ses clients de toutes tailles et améliorer ses interactions avec eux sur les marchés où ils exercent leurs activités.

En 2017, nos efforts seront toujours axés sur la promotion de l'importance de la diversité et de l'inclusion comme priorité organisationnelle. Nous continuerons de mettre en place diverses initiatives en ce sens, comme des formations ciblées à l'intention des leaders pour leur apprendre à porter une plus grande attention aux préjugés inconscients et à leurs répercussions sur la prise de décisions. D'autres initiatives porteront notamment sur les sujets suivants : façons de répondre aux besoins et aux préoccupations de la communauté LGBT+ d'EDC, sensibilisation aux questions autochtones, parrainage de réfugiés syriens et sensibilisation des employés aux problèmes de santé mentale. Ces sujets seront traités par des conférenciers externes ou lors de formations-midis.

Ces efforts concertés commencent à apporter des résultats positifs qui peuvent être mesurés par notre plan d'action sur la diversité et l'inclusion, un carnet de route visant à augmenter la diversité de notre main-d'œuvre et à mesurer notre progression. Nous avons récemment fixé des cibles pour les cinq prochaines années en vue d'atteindre en 2020 notre objectif : que notre effectif reflète, au minimum, la réalité pour les quatre groupes désignés (femmes, minorités visibles, peuples autochtones et personnes handicapées).

La langue fait aussi partie intégrante de la diversité et de l'inclusion, et le bilinguisme demeure une priorité pour la Société. Chez les dirigeants, le bilinguisme est en hausse grâce à des initiatives de formation ciblées.

Pendant la période de planification, nous continuerons de déployer des efforts pour attirer, perfectionner et garder en poste des talents diversifiés afin d'être en mesure de servir au mieux notre clientèle canadienne à l'avenir.

2.7 MESURER LE SUCCÈS : FICHE DE PERFORMANCE

Notre fiche de performance pour 2017 encadre le comportement de notre personnel et contribue à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Plan. L'évolution de la conjoncture et des priorités nous amène à repenser les indicateurs qui nous permettent de suivre nos résultats.

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 bon par rapport à celui d'autres organisations et nous classe dans le premier décile des sociétés de services interentreprises nord-américaines à cet égard.

Nous nous attendons à ce que notre NPS atteigne environ 75,4 à la fin de 2016 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 2017 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 2016, nous prévoyons que nos activités se chiffreront à 97,2 G CAD, une baisse de 6,7 % par rapport à 2015. Cette baisse est surtout attribuable au déclin qu'ont connu nos programmes d'assurance. En 2017, nous prévoyons une augmentation de 4 à 7 % des activités facilitées. Cette croissance devrait être alimentée par des initiatives ciblées dans notre programme d'assurance comptes clients, ainsi que par l'augmentation du nombre de transactions découlant de l'ouverture de nouvelles représentations à l'étranger et de nouveaux mécanismes d'attraction consentis à des acheteurs étrangers.

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 2016, nous prévoyons que la croissance de nos activités sur les marchés émergents s'établira à 34 % en raison de la croissance de notre portefeuille de prêts et des effets des taux de change et du LIBOR. En 2017, nous nous attendons à une croissance de 2 à 6 %, en partie tirée par notre portefeuille de prêts. Cette croissance sera toutefois partiellement neutralisée par le déclin des activités d'assurance d'EDC sur les marchés émergents.

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 6 % en raison de l'élan positif imprimé par notre Programme de garanties d'exportations et notre Programme de prêts directs (IDCE). Cette tendance devrait se maintenir, entraînant une croissance des transactions d'IDCE de 2 à 7 % en 2017. Nous nous attendons à ce que cette croissance soit tirée par nos efforts pour renforcer nos partenariats avec les banquiers et pour rendre nos programmes plus faciles à utiliser. Des baisses dans d'autres programmes liés à l'IDCE, comme l'Assurance risques politiques, pourraient toutefois atténuer cette croissance.

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 2016, nous nous attendons à une augmentation de 6 à 7 % en raison de l'utilisation accrue de notre Programme de garanties d'exportations (EGP) et de notre Programme de garanties pour cautionnements bancaires (PSG) découlant de la relance du secteur manufacturier axé sur l'exportation en Ontario et au Québec. De plus, nous prévoyons une croissance soutenue de notre Programme de prêts directs, un programme destiné aux PME exportatrices en démarrage, ou qui présentent des risques plus élevés, et donc qui ont plus de difficulté à obtenir du financement des prêteurs traditionnels.

En 2017, nous éliminerons cet indicateur pour le remplacer par un nouvel indicateur appelé « Transactions auprès des petites entreprises et transactions commerciales ». Ce nouvel indicateur veillera à ce que nous tenions compte d'un éventail plus large d'entreprises exportatrices, quel que soit leur taille ou leur stade de développement. Nous prévoyons une croissance de 4 à 10 % pour cet indicateur en raison de nos efforts soutenus pour faire mieux connaître EDC et renforcer nos partenariats avec les institutions financières.

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.

En 2017, nous nous attendons à un ratio oscillant entre 28 et 32 %, ce qui tient compte des investissements cruciaux que nous réalisons dans certains domaines clés, comme les projets de transformation, et des efforts que nous déployons pour servir plus d'exportateurs canadiens que jamais. Au chapitre 3, nous fournissons plus de détails sur cette fourchette.

FICHE DE PERFORMANCE

Indicateurs de performance	Résultats réels de 2015 (valeur de référence)*	Plan 2016	Prévisions pour 2016	Plan 2017
Net Promoter Score	71,9	70,0 à 76,0	75,4	70,0 à 76,0
Activités sur les marchés émergents (en M \$)	633	Croissance de 15 à 20 %	851	2 à 6 %
Transactions d'IDCE	444	Croissance de 2 à 7 %	473	2 à 7 %
Transactions auprès de petites et moyennes entreprises	4 221	Croissance de 2 à 7 %	4 501	s.o.
Transactions auprès des petites entreprises et transactions commerciales (nouvel indicateur)	s.o.	s.o.	5 155	4 à 10 %
Ratio de productivité	22,9	25 à 30	27,7	28 à 32 %
Activités totales facilitées (en M \$)	104 205	Croissance de 0 à 3 %	97 247	4 à 7 %

2.8 INSTRUMENT À L'APPUI DES POLITIQUES PUBLIQUES

EDC aide grandement le gouvernement du Canada à promouvoir les intérêts commerciaux du pays partout dans le monde. Le soutien que nous apportons aux entreprises canadiennes les aide à prospérer à l'étranger. En 2015, nous avons aidé à générer près de 67 milliards de dollars en contribution au PIB du Canada, soit plus de 4 cents pour chaque dollar.

PARTICIPATION DU CANADA AU GROUPE DE TRAVAIL INTERNATIONAL SUR LES CRÉDITS À L'EXPORTATION

EDC participe au Groupe de travail international sur les crédits à l'exportation depuis sa création en 2012. Ce groupe a été institué au départ par la Chine et les États-Unis en tant que plateforme pour la négociation d'une série de lignes directrices internationales sur le financement à l'exportation bénéficiant d'un soutien public. Ces lignes directrices se veulent conformes aux pratiques internationales et tiennent compte de divers intérêts et de différentes situations propres aux pays.

Au cours de la période de planification, EDC continuera à jouer un rôle actif dans l'élaboration des lignes directrices formulées par le Groupe. Nous contribuerons à la transformation du financement à l'exportation sur la scène mondiale dans l'optique de créer un cadre qui englobe tous les grands fournisseurs de crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, établit des lignes directrices modernes qui concordent avec les réalités du marché, et permettra aux exportateurs canadiens de livrer concurrence sur un pied d'égalité dans l'arène mondiale.

3. PLAN FINANCIER D'EDC

INTRODUCTION

Points saillants du Plan financier :

- Nous projetons un bénéfice net de 1 026 millions de dollars pour 2016, puis de 750 à 850 millions pour la période de 2017 à 2021.
- Notre situation financière demeurera solide grâce à la croissance des actifs productifs d'intérêts durant la période de planification.
- Les résultats financiers de 2016 donneront lieu au paiement d'un dividende admissible de 802 millions de dollars en 2017. Les versements de dividende admissible pour le reste de la période de planification varieront de 800 à 900 millions de dollars.
- 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 section 3.2, mais sont résumés ci-dessous :
 - Nous investissons dans notre stratégie pour :
 - faire connaître la marque d'EDC;
 - prévoir et satisfaire les besoins des entreprises canadiennes afin de les aider à prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux;
 - générer des occasions commerciales et accroître la diversification du commerce afin d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger.
 - Nous investissons 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.
 - Nous investissons également dans l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise, y compris la mise sur pied d'une fonction de conformité plus robuste, en phase avec les recommandations du BSIF.

Comme ces investissements entraîneront une augmentation des charges administratives, nous projetons donc un ratio de productivité plus élevé durant la période de planification.

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 et des taux d'intérêt, qui se répercutent toutes sur nos activités et notre performance financière. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie d'affaires et à nos perspectives économiques, nous avons préparé des états financiers 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 (2015-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Activités facilitées								
Prêts directs	21 201	18 300	20 300	24 600	26 300	27 900	29 300	30 800
Financement de projets	2 934	2 400	3 300	3 500	3 600	3 800	3 900	4 100
Garanties de prêts	924	1 000	1 100	1 200	1 200	1 300	1 300	1 400
Placements	351	300	280	380	380	370	370	360
Total du financement et des placements	25 410	22 000	24 980	29 680	31 480	33 370	34 870	36 660
Assurance crédit	60 175	61 000	56 000	58 200	60 700	63 200	65 900	68 600
Assurance d'institution financière	7 666	8 100	6 000	5 700	5 900	6 200	6 400	6 700
Assurance et cautionnement de contrats	8 149	7 700	7 800	8 000	8 500	8 900	9 400	9 800
Assurance risques politiques	2 805	2 400	2 400	2 200	2 300	2 400	2 500	2 600
Total des assurances	78 795	79 200	72 200	74 100	77 400	80 700	84 200	87 700
	104 205	101 200	97 180	103 780	108 880	114 070	119 070	124 360

PRÉVISIONS POUR 2016

En 2016, les activités de financement et d'investissement facilitées devraient augmenter de 3,0 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 7,0 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2016 surtout à cause de nos programmes d'Assurance crédit et d'Assurance d'institution financière. La demande réduite d'assurance crédit est surtout liée à l'incidence de deux polices d'envergure, l'une n'ayant pas été renouvelée en 2016 et l'autre ayant été restructurée. Selon nos projections, les activités facilitées diminueront de 26 % au sein de notre portefeuille d'Assurance d'institution financière. Le ralentissement économique au Brésil et dans d'autres marchés clés ont 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.

PLAN 2017

Selon nos projections, les activités facilitées par nos programmes de financement et d'investissement augmenteront de 4,7 milliards de dollars par rapport à celles de 2016. Les activités facilitées grâce à notre programme d'Assurance crédit devraient enregistrer une croissance de 4 %, alors que celles facilitées par le reste des programmes d'assurance seront probablement au même niveau qu'en 2016.

PLAN DE 2018 À 2021

Selon nos projections de 2018 à 2021, le taux de croissance de notre programme de financement se situera dans une fourchette de 4,5 à 6,0 %. Cette variabilité est surtout attribuable au financement du programme des C Series qui commencera à s'accélérer en 2017 selon les projections les plus récentes. De 2018 à 2021, on s'attend à ce que nos programmes d'assurance enregistrent un taux de croissance annuel de 4,0 %.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Nous assumons plus de risques qu'une institution financière normale, et cette appétence accrue 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.

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 de crédit et de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

Comme le montre le tableau suivant, 81 % 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 2015 (en milliards de dollars canadiens)	Exposition nette*	% du total	Demande de capital (risque de crédit)	% du total
Première qualité	40,5	54	0,9	19
Qualité inférieure	34,4	46	3,9	81
Total	74,9 \$	100	4,8 \$	100

* Y compris l'exposition totale, dans notre portefeuille de financement, qui crée une demande de capital.

Le tableau 3 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2016 et pour toute la période de planification.

Tableau 3 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2015-2021)

	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>(sur la base du montant des prêts signés)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Première qualité	65 %	66 %	62 %	64 %	63 %	63 %	63 %	63 %
Qualité inférieure	35 %	34 %	38 %	36 %	37 %	37 %	37 %	37 %

Nous prévoyons une baisse de 4 % du volume de prêts de première qualité signés en 2016 comparativement à celui du Plan d'entreprise 2016 grâce surtout à d'importantes transactions de qualité inférieure conclues au premier semestre de 2016 dans tous les secteurs. En outre, nous facilitons un grand nombre de prêts plus risqués mais plus faibles en valeur. Selon le nombre de transactions, 84 % des accords de financement signés au premier semestre de 2016 ont été conclus avec des débiteurs de qualité inférieure.

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 2016 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 2016, est de 0,75 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 47 millions de dollars et le total des actifs de 3,3 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 les distributions en trésorerie des placements actuels et futurs. L'estimation des profits réalisés repose sur ces projections. 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. Le taux d'actualisation a diminué en 2016, et nous nous attendons à ce qu'il soit inférieur, en fin d'exercice, au taux de 4,10 % enregistré à la fin de 2015. Nous prévoyons que le taux d'actualisation augmentera durant la période de planification et s'établira à 4,50 % pour les charges de 2021. Les charges administratives projetées comportent des réductions de la charge de retraite à compter de 2018 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

Tableau 4 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2015-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Salaires et avantages	180	202	196	224	231	239	247	255
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages post-emploi	54	51	49	63	58	53	47	42
Occupation	24	30	29	29	30	30	31	31
Dotation aux amortissements	24	29	28	40	53	59	60	62
Marketing et communications	17	19	19	22	22	22	23	23
Services professionnels	12	20	26	22	22	22	22	22
Autres	40	49	51	58	60	61	64	67
Total des charges administratives	351	400	398	458	476	486	494	502
Ratio de productivité	22,9 %	27,4 %	27,7 %	29,9 %	31,6 %	32,2 %	31,8 %	31,8 %

Nous ciblons des charges administratives de 458 millions de dollars pour 2017, alors que celles prévues actuellement pour 2016 s'élèveraient à 398 millions. Comme nous l'avons déjà mentionné, les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2017 sont les suivants :

- 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 du risque bien ancrée qui sera fondée sur la supervision, une orientation claire, l'appropriation, la reddition de comptes, ainsi que la nécessité d'appliquer des pratiques rigoureuses de surveillance et de communication d'information.
- 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 une fois que la nouvelle technologie sera opérationnelle.
- Nous investissons dans notre stratégie pour : faire connaître la marque d'EDC; prévoir et satisfaire les besoins des entreprises canadiennes pour les aider à prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux; générer des occasions commerciales et accroître la diversification du commerce afin d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger. Ces investissements entraîneront forcément une hausse de nos coûts promotionnels et la mobilisation de ressources supplémentaires si nous voulons nous rapprocher des entreprises canadiennes tant au Canada que dans les pays du monde entier où elles exportent.
- 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 1^{er} janvier 2012 continuent d'avoir un effet favorable sur la charge de retraite de la période de planification.

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 des produits nets. En 2016, nous projetons un ratio légèrement supérieur à celui prévu au Plan d'entreprise.

En 2017, nous nous attendons à ce que notre ratio augmente pour passer à 29,9 % compte tenu de plusieurs facteurs déjà mentionnés, dont les investissements nécessaires pour réaliser nos objectifs organisationnels, à savoir les initiatives de transformation pour moderniser nos systèmes et l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise.

Les tableaux qui suivent fournissent des informations sur nos dépenses de voyages et d'accueil de 2013 à 2021. Nous projetons une hausse des voyages en 2016 à cause des ressources additionnelles et de l'expansion de la présence internationale d'EDC, comme nous l'avons déjà indiqué. Nous nous sommes alignés sur la directive diffusée le 26 juillet 2015.

Tableau 5 : Dépenses de voyages et d'accueil (2013-2021)

(en milliers de dollars canadiens)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Réels	Réels	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Voyages	6 232	7 257	6 932	8 471	8 365	8 449	8 533	8 618	8 705
Accueil	966	1 184	1 179	1 272	1 285	1 298	1 311	1 324	1 337
Total	7 198	8 441	8 111	9 743	9 650	9 747	9 844	9 942	10 042

Tableau 6 : Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives (2013-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Réels	Réels	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Total des dépenses de voyages et d'accueil	7,2	8,4	8,1	9,7	9,7	9,7	9,8	9,9	10,0
Total des charges administratives	310	327	351	398	458	476	486	494	502
Dépenses de voyages et d'accueil, en pourcentage du total des charges administratives	2,3 %	2,6 %	2,3 %	2,4 %	2,1 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %

3.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PRÉVUES

Tableau 7 : Dépenses d'investissement projetées (2015-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations	2,0	10,7	7,9	15,5	4,6	3,2	2,9	4,7
Technologies de l'information	34,4	58,5	48,7	61,4	47,6	40,3	40,9	40,0
Total des dépenses d'investissement	36,4	69,2	56,6	76,9	52,2	43,5	43,8	44,7

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

Les dépenses d'investissement de 2017 et de 2018 grimperaient par rapport aux prévisions établies pour 2016 en raison de la modernisation de nos systèmes informatiques et de l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise, comme nous l'avons déjà mentionné. 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. Nous nous attendons à ce que ces dépenses d'investissement se traduisent par des gains d'efficacité dans de multiples domaines de l'organisation à moyen et à long termes. Par ailleurs, les charges administratives seraient plus élevées en 2017 en raison des améliorations locatives au titre d'éventuels nouveaux baux et améliorations visant nos bureaux régionaux.

3.4 RÉSULTATS FINANCIERS

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 8 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2015-2021)

<i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements :								
Prêts	1 475	1 546	1 672	1 698	1 783	1 871	2 022	2 201
Location-financement	5	—	1	—	—	—	—	—
Titres négociables	60	70	72	65	64	66	68	76
Placements	8	2	5	5	5	5	5	5
Total des produits du financement et des placements	1 548	1 618	1 750	1 768	1 852	1 942	2 095	2 282
Charges d'intérêts	183	441	405	471	606	718	850	1 038
Charges de location et de financement	28	31	39	39	39	40	38	37
Produits du financement et des placements, montant net	1 337	1 146	1 306	1 258	1 207	1 184	1 207	1 207
Commissions de garantie de prêt	41	36	41	45	58	71	80	86
Primes d'assurance et commissions de garantie	217	222	237	224	231	241	250	262
Acceptation en réassurance	7	5	7	5	6	6	7	7
Cession en réassurance	(30)	(25)	(43)	(31)	(26)	(27)	(27)	(28)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	194	202	201	198	211	220	230	241
Autres (produits) charges	(200)	(76)	(145)	(31)	(31)	(34)	(37)	(47)
Charges administratives	351	400	398	458	476	486	494	502
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 421	1 060	1 295	1 074	1 031	1 023	1 060	1 079
Provision pour pertes de crédit	437	73	194	221	160	73	197	137
Charges liées aux sinistres	59	80	75	59	93	94	97	101
Bénéfice net	925	907	1 026	794	778	856	766	841
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de retraite	24	75	(128)	102	99	95	91	87
Résultat global	949	982	898	896	877	951	857	928

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

Nous prévoyons un bénéfice net de 1 026 millions de dollars pour 2016, en hausse de 119 millions de dollars par rapport à celui prévu au Plan d'entreprise 2016. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Le montant net des produits du financement et des placements a augmenté de 160 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 et d'une hausse des déboursements nets sur les prêts au premier semestre de 2016.
- Nous projetons une dotation au compte de correction de valeur et aux provisions de 194 millions de dollars, contrairement à 73 millions annoncés dans le Plan. Cette hausse résulte surtout d'une détérioration du crédit dans le secteur des télécommunications et de l'effet de la baisse de la valeur des garanties fournies à l'égard de notre portefeuille de l'aéronautique, laquelle valeur sert à déterminer le compte de correction et les provisions, ces facteurs ayant une incidence plus importante que celle envisagée dans le Plan d'entreprise.
- Les autres produits devraient totaliser 145 millions de dollars, contre 76 millions annoncés dans le Plan 2016, hausse qui serait due surtout aux profits latents sur nos instruments financiers inscrits à la juste valeur dans nos résultats cumulés depuis le début de l'exercice. Cette hausse est tempérée par une diminution de 66 millions de dollars des projections de profits réalisés sur nos placements en raison de l'incertitude observée sur les marchés de capital-investissement à cause des activités réduites depuis le début de l'exercice.
- Les autres éléments du résultat global ont diminué de 203 millions de dollars par rapport à ceux du Plan d'entreprise en raison de la réévaluation des actifs et des passifs des régimes de retraite. Le taux d'actualisation servant à l'évaluation des obligations au titre des prestations de retraite a diminué au premier semestre de 2016, alors qu'une hausse était envisagée dans le Plan. La diminution du taux d'actualisation est surtout due à une réduction des instruments à long terme à rendement élevé qui servent à dériver le taux d'actualisation.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2017 ET LES PRÉVISIONS POUR 2016

Nous nous attendons à des hausses de taux d'intérêt de 2017 à 2021, et en conséquence, à une augmentation des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts. Durant cette période, nous prévoyons que le montant net des produits du financement et des placements diminuera par rapport à 2016. Outre la hausse du coût de nos emprunts, nous projetons une diminution du rendement global de notre portefeuille de prêts, car selon les prévisions, les écarts sur nos nouveaux prêts seraient inférieurs aux écarts sur les prêts sortant de notre portefeuille.

Le bénéfice net prévu pour 2017 serait de 794 millions de dollars, en baisse de 232 millions par rapport à celui de 2016. Voici les éléments significatifs à retenir.

- Une diminution des autres produits qui est due à des profits latents sur nos instruments financiers au premier semestre de 2016.
- Des charges administratives plus élevées comme nous l'avons déjà indiqué.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 9 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2015-2021)

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Actifs								
Trésorerie	438	142	105	105	105	105	105	105
Titres négociables :								
À la juste valeur par le biais du résultat net	7 256	5 714	5 926	5 931	5 934	6 162	6 065	5 892
Instruments dérivés	350	449	519	519	519	519	519	519
Actifs détenus en vue de la vente	15	—	—	—	—	—	—	—
Prêts	53 136	48 999	54 211	58 705	61 082	64 138	69 603	73 743
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 715)	(1 182)	(1 757)	(1 826)	(1 836)	(1 792)	(1 951)	(1 854)
Placements à la juste valeur par le biais du résultat net	848	809	873	978	1 107	1 230	1 337	1 398
Investissement net dans des aéronefs faisant l'objet de contrats de location-financement	64	—	—	—	—	—	—	—
Indemnités recouvrables sur assurances	54	198	55	48	54	58	74	84
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	141	95	100	91	95	99	103	107
Autres actifs	110	149	101	75	66	59	51	43
Immobilisations corporelles	53	58	60	75	71	60	55	51
Immobilisations incorporelles	71	115	94	114	117	112	101	87
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement	148	139	141	134	127	120	113	106
Actifs au titre des prestations de retraite	—	—	—	—	—	—	27	103
Total des actifs	60 969	55 685	60 428	64 949	67 441	70 870	76 302	80 384
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	115	97	97	91	84	77	69	61
Emprunts :								
Désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	39 291	37 756	41 411	46 032	48 558	51 971	57 401	61 314
Au coût amorti	7 618	5 245	5 637	5 637	5 637	5 637	5 637	5 637
Instruments dérivés	3 434	2 287	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	162	158	158	154	149	145	140	135
Obligations au titre des prestations de retraite	225	110	342	255	164	70	—	—
Provision pour pertes sur engagements de prêts	113	46	77	82	80	54	53	58
Passifs au titre des primes et des sinistres	688	487	599	481	504	524	548	571
Garanties de prêts	158	157	144	160	203	253	313	375
	51 804	46 343	50 865	55 292	57 779	61 131	66 561	70 551
Capitaux propres								
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	7 532	8 009	8 230	8 324	8 329	8 406	8 408	8 500
	9 165	9 342	9 563	9 657	9 662	9 739	9 741	9 833
Total des passifs et des capitaux propres	60 969	55 685	60 428	64 949	67 441	70 870	76 302	80 384

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

Les prêts devraient dépasser de 5,2 milliards de dollars ceux du Plan, en raison de la dépréciation du dollar canadien, car la majeure partie du portefeuille de prêts est libellée en devise américaine, ainsi que des déboursements nets sur prêts plus élevés que prévu, au premier semestre de 2016.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2017 ET LES PRÉVISIONS POUR 2016

Les prêts devraient augmenter de 4,5 milliards de dollars par rapport au montant prévisionnel de 2016 (54,2 milliards), en raison des déboursements nets de 2017. Les emprunts s'accroîtront à cause du financement nécessaire face à l'augmentation des prêts.

DE 2018 À 2021

La proportion de notre dette par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification. Depuis la fin de 2011, nous avons versé 3,6 milliards de dollars en dividendes et nous projetons d'en verser 4,2 milliards de plus au cours de la période de planification; tous ces dividendes sont financés moyennant une dette. Par conséquent, notre dette augmente plus rapidement que nos capitaux propres.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 10 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2015-2021)

<i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
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	6 883	8 072	7 832	8 230	8 324	8 329	8 406	8 408
Bénéfice net	925	907	1 026	794	778	856	766	841
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de retraite	24	75	(128)	102	99	95	91	87
Dividende payé	–	(1 045)	(500)	(802)	(872)	(874)	(855)	(836)
Solde à la clôture de l'exercice	7 832	8 009	8 230	8 324	8 329	8 406	8 408	8 500
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	9 165	9 342	9 563	9 657	9 662	9 739	9 741	9 833
Rendement des capitaux propres	10,6 %	9,7 %	11,0 %	8,3 %	8,1 %	8,8 %	7,9 %	8,6 %

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 11 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2015-2021)

<i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	925	907	1 026	794	778	856	766	841
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Provisions pour pertes de crédit	437	73	194	221	160	73	197	137
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	(55)	(150)	(18)	(108)	20	17	17	17
Dotation aux amortissements	31	38	36	47	60	66	67	69
(Profits) et pertes réalisés	(120)	(76)	(2)	(31)	(31)	(34)	(37)	(47)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions	(22)	37	(115)	13	28	35	38	76
Variation de la juste valeur des titres négociables	24	–	(89)	–	–	–	–	–
Variation de la juste valeur des emprunts	(159)	–	221	–	–	–	–	–
Variation des instruments dérivés	186	–	(526)	(305)	(278)	(174)	(150)	(83)
Autres	(86)	(252)	(14)	(45)	(58)	(57)	(76)	(55)
Déboursements sur les prêts	(18 800)	(18 841)	(21 875)	(23 173)	(24 878)	(26 051)	(26 961)	(27 996)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	14 990	16 427	18 572	18 580	22 412	22 903	21 432	23 780
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(2 649)	(1 837)	(2 590)	(4 007)	(1 787)	(2 366)	(4 707)	(3 261)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(209)	(227)	(227)	(266)	(303)	(313)	(317)	(319)
Encaissements sur les placements	194	278	204	192	205	224	247	305
Remboursements sur le contrat de location-financement	16	–	4	–	–	–	–	–
Achats de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	(70 267)	(29 578)	(50 226)	(32 460)	(33 054)	(35 052)	(32 783)	(34 556)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	70 421	30 072	51 412	32 452	33 052	34 823	32 880	34 731
Achats de titres négociables inscrits au coût amorti	(25)	–	–	–	–	–	–	–
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits au coût amorti	117	–	–	–	–	–	–	–
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	74	–	15	–	–	–	–	–
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	321	545	1 182	(82)	(100)	(318)	27	161
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	14 883	12 986	14 485	12 593	16 564	16 995	19 175	22 466
Remboursement d'emprunts à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	(13 312)	(8 515)	(7 936)	(8 901)	(13 938)	(13 437)	(13 640)	(18 530)
Émission d'instruments d'emprunt à long terme – au coût amorti	1 206	–	–	2 397	–	2 663	–	574
Remboursement d'emprunts à long terme – au coût amorti	(128)	(1 270)	(1 691)	(2 397)	–	(2 663)	–	(574)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	27 406	24 813	34 821	28 631	26 101	27 299	26 101	25 701
Remboursement d'emprunts à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	(27 306)	(25 677)	(37 699)	(27 432)	(25 968)	(27 299)	(26 101)	(25 701)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(158)	–	(388)	–	–	–	–	–
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	73	–	–	–	–	–	–	–
Dividende payé	–	(1 045)	(500)	(802)	(872)	(874)	(855)	(836)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	2 664	1 292	1 092	4 089	1 887	2 684	4 680	3 100
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie	33	–	(17)	–	–	–	–	–
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	369	–	(333)	–	–	–	–	–
Trésorerie								
À l'ouverture de la période	69	142	438	105	105	105	105	105
À la clôture de la période	438	142	105	105	105	105	105	105

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.

IFRS 9, *Instruments financiers* – En juillet 2014, l'IASB a publié la version définitive d'IFRS 9, qui doit s'appliquer rétrospectivement aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018. La norme introduit un modèle de dépréciation attendue et apporte des modifications limitées aux dispositions relatives au classement et à l'évaluation des actifs financiers. Les changements apportés au modèle de dépréciation sont d'une grande pertinence pour EDC et auront des répercussions sur le compte de correction de valeur pour pertes sur prêts et les provisions pour pertes sur engagements de prêts et sur garanties de prêts. Étant donné que nous évaluons encore l'incidence de cette norme sur EDC, les résultats financiers projetés dans le cadre du Plan pour 2018 et les exercices ultérieurs n'en tiennent pas compte.

IFRS 16, *Contrats de location* – En janvier 2016, l'IASB a publié la nouvelle norme sur les contrats de location qui impose aux locataires de comptabiliser les actifs et les passifs résultant des droits et des obligations prévus aux termes des contrats de location. On s'attend à ce que son incidence sur les états financiers d'EDC soit minimale. La nouvelle norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019.

Nous surveillons aussi de près l'avancement des projets de l'IASB portant sur les contrats d'assurance et l'Initiative concernant les informations à fournir, lesquels pourraient avoir d'énormes répercussions sur les états financiers d'EDC pour les exercices à venir.

GESTION DES RISQUES

Pour un examen approfondi de notre gestion des risques, veuillez consulter les pages 71 à 79 de notre Rapport annuel 2015.

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.

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 propres estimations. À ce projet s'ajoute un programme mené par le ministère des Finances, avec la collaboration des sociétés d'État à vocation financière, dans le but de concevoir un cadre commun de gestion du capital et du dividende. Les éléments pris en considération comprennent la similitude des composantes de risque parmi les sociétés d'État, ce qui signifie pour EDC l'instauration d'un capital réservé aux risques liés aux régimes de retraite, l'introduction de corrélations dans la modélisation du risque de crédit, la redéfinition d'une composante de risque commercial/stratégique et une redéfinition de l'offre de capital plus alignée sur les normes de l'industrie.

La date visée pour la mise en œuvre de ce nouveau Cadre, même si celui-ci est en cours d'élaboration, est la fin de l'exercice 2016. Le tableau 13 indique la situation projetée du compte de capital d'EDC selon le nouveau Cadre pour la période prévisionnelle du Plan. Pour l'heure, ces projections se fondent sur les travaux toujours en cours, et les résultats réels à la clôture de l'exercice 2016 pourraient s'en écarter.

Tableau 12 : Situation projetée du compte de capital (2016-2021)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Risque de crédit	3 204	2 947	2 918	3 033	3 208	3 294
Risque de marché	1 106	1 121	1 113	1 115	1 115	1 117
Risque opérationnel	254	230	226	226	233	237
Risques totaux au titre du pilier I	4 564	4 298	4 257	4 374	4 556	4 648
Risque stratégique	456	430	426	438	456	465
Risque lié aux régimes de retraite	500	500	500	500	500	500
Risques totaux au titre du pilier II	956	930	926	938	956	965
Total du capital économique	5 520	5 228	5 183	5 312	5 512	5 613
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	35	69	110	154	47	–
Réserve de capital pour surmonter une période de stress	–	–	–	–	–	–
Total de la demande de capital	5 555	5 297	5 293	5 466	5 559	5 613
Offre de capital	9 563	9 657	9 662	9 739	9 741	9 833
Excédent de capital / (déficit)	4 008	4 360	4 369	4 273	4 182	4 220
Note cible d'EDC	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Note de solvabilité implicite d'EDC	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

Afin d'offrir une meilleure compréhension des facteurs de la demande de capital d'EDC du point de vue macroéconomique, les deux tableaux qui suivent donnent une ventilation géographique et sectorielle de la demande d'exercices antérieurs. La nouvelle répartition du risque, tant par marché géographique que par secteur industriel, est attribuable au même facteur qui a déterminé la notation de crédit de la plus forte concentration d'exposition pour EDC, à savoir le secteur américain du transport aérien.

Tableau 13 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par marché géographique

Marché géographique	2013 Réels	2014 Réels	2015 Réels
Afrique et Moyen-Orient	5,1 %	5,9 %	8,6 %
Asie-Pacifique	6,8 %	9,0 %	10,7 %
Europe et CEI	14,7 %	13,8 %	12,3 %
Amérique du Nord	64,8 %	57,5 %	50,4 %
Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles	8,6 %	13,8 %	18,0 %

Tableau 14 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par secteur industriel

Secteur industriel	2013 Réels	2014 Réels	2015 Réels
Aéronautique	59,3 %	49,3 %	37,6 %
Agroalimentaire	0,5 %	1,3 %	1,8 %
Automobile	1,1 %	1,0 %	1,0 %
Construction	2,0 %	1,8 %	1,8 %
Environnement	0,6 %	1,6 %	1,5 %
Services financiers et d'assurance	4,8 %	6,5 %	7,2 %
Foresterie	0,4 %	0,4 %	0,4 %
Technologies du savoir	1,3 %	1,2 %	1,2 %
Industrie légère	2,6 %	3,2 %	4,9 %
Exploitation minière	5,2 %	7,7 %	12,3 %
Pétrole et gaz naturel	9,0 %	10,5 %	13,5 %
Comptes souverains	6,4 %	8,0 %	6,9 %
Transport de surface	0,6 %	0,6 %	1,0 %
Télécommunications et médias	3,1 %	4,2 %	6,1 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Services publics et énergie renouvelable et de remplacement	3,1 %	2,7 %	2,8 %

DIVIDENDE ADMISSIBLE

L'une des incidences attendues du nouveau Cadre de gestion du capital et du dividende parmi les sociétés d'État à vocation financière sera un meilleur alignement de la méthode du calcul de dividende sur le Cadre de gestion du capital. Le principe qui sous-tend cette approche est que l'excédent de capital qu'EDC aura calculé selon le nouveau Cadre sera distribué à l'actionnaire sous forme de dividende sur une certaine période de temps, laquelle période devrait être liée à la période de prévisions envisagée. Cette nouvelle méthode sera appliquée dès la fin de l'exercice 2016 sous réserve d'une discussion et d'un accord avec le ministère des Finances.

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 74.

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

Tableau 15 : Limites prescrites par la *Loi* (2015-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Limite des passifs éventuels	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Assurance crédit	9 140	9 511	8 512	9 175	9 570	9 962	10 391	10 806
Assurance d'institution financière	4 872	2 941	3 355	3 189	3 326	3 463	3 612	3 756
Assurance et cautionnement de contrats	8 906	9 042	8 901	8 962	10 161	10 471	10 978	11 546
Assurance risques politiques	1 396	2 189	1 519	1 281	1 470	1 531	1 595	1 665
Garanties de prêts	2 187	2 165	2 246	2 959	3 832	4 458	4 964	5 219
Position par rapport à la limite	26 501	25 848	24 533	25 566	28 359	29 885	31 540	32 992
Pourcentage utilisé	59 %	57 %	55 %	57 %	63 %	66 %	70 %	73 %
Limite des emprunts	123 240	141 075	137 475	143 445	144 855	144 930	146 085	146 115
Position par rapport à la limite	46 909	43 001	47 048	51 669	54 195	57 608	63 038	66 951
Pourcentage utilisé	38 %	30 %	34 %	36 %	37 %	40 %	43 %	46 %

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

POUVOIRS D'EMPRUNT SELON LA LOI

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

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 2017, établie en fonction des prévisions de 2016, est estimée à 143,4 milliards de dollars, alors que les emprunts prévus pour la fin de 2017 s'élèveraient à 51,7 milliards.

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt particulière, y compris les modalités de temps et les conditions de l'opération. 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.

POUVOIRS D'EMPRUNT À COURT TERME POUR 2017

EDC demande l'autorisation :

de contracter des emprunts à court terme jusqu'à concurrence de 14,0 milliards de dollars américains, notamment pour une facilité de crédit de soutien jusqu'à concurrence de 1,0 milliard de dollars américains, et demande au ministre d'approuver une capacité d'emprunt additionnelle sur les marchés monétaires à hauteur de 4,0 milliards de dollars américains si les besoins opérationnels ou les conditions de marché nécessitent l'accès à un tel financement additionnel.

POUVOIRS D'EMPRUNT À LONG TERME POUR 2017

EDC demande l'autorisation :

de contracter des emprunts à long terme par l'émission de nouveaux titres d'emprunt n'excédant pas 14,3 milliards de dollars américains.

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 financiers à court terme, de pallier une interruption de l'accès aux marchés financiers et de gérer une demande imprévisible de liquidités.

Selon la Politique 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 de la dette à court et à long termes. La taille cible de la branche en dollars américains de notre portefeuille de placements liquides est de 4,0 milliards de dollars américains. Cette taille cible est fonction d'un besoin attendu en liquidités selon la Politique, qui se chiffre en moyenne à 3,0 milliards de dollars américains, en plus d'un montant additionnel de 1,0 milliard de dollars américains pour la gestion d'échéances de plus grande taille et de tirages imprévus sur des crédits renouvelables. Nous détenons aussi une branche en dollars canadiens de notre portefeuille de placements liquides, dont la taille cible est de 400 millions de dollars canadiens. En outre, il nous faut avoir une capacité non utilisée en papier commercial de 2 milliards de dollars américains au minimum par jour.

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

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

Les billets structurés et les billets à moyen terme peuvent servir à 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 émis pour diverses échéances, dont des échéances à moins d'un an ainsi que des échéances plus longues 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.

TOTAL DES EMPRUNTS – NOUVEAUX ET EN COURS

Emprunts en 2016

Au 31 août 2016, nous avons émis 7,4 milliards de dollars américains au titre de la dette à long terme, comparativement au plafond de 12,7 milliards de dollars américains approuvé par le ministre des Finances pour 2016. L'encours du papier commercial s'élevait à 6,95 milliards de dollars américains au 31 août 2016, par rapport au plafond de 14,0 milliards de dollars américains autorisé par le ministre des Finances pour 2016. Selon notre projection, l'encours des emprunts

à court terme à la clôture de l'exercice 2016 serait inférieur de 1,6 milliard de dollars canadiens à celui projeté dans le Plan 2016, ce qui reflète la hausse prévue d'emprunts sur les marchés financiers par rapport aux prévisions dans le Plan 2016.

En 2016, le portefeuille de placements liquides maintiendrait un solde moyen de 6,6 milliards de dollars canadiens, avec un solde minimal de 5,9 milliards de dollars canadiens et un solde maximal de 7,6 milliards de dollars canadiens.

Emprunts en 2017

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à court terme)

Les demandes de liquidités imprévisibles émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 12 milliards de dollars américains au 31 décembre 2017. Le montant de ces facilités de crédit varie de 875 mille à 500 millions de dollars américains, et les avances peuvent être fortement concentrées parmi certaines industries et des prêteurs individuels. À la fin de 2017, les facilités engagées non utilisées totaliseraient 6 milliards de dollars américains.

En 2017, le portefeuille de placements liquides maintiendrait un solde moyen de 6,4 milliards de dollars canadiens, avec un solde minimal de 5,9 milliards de dollars canadiens et un solde maximal de 6,9 milliards de dollars canadiens. L'ensemble du portefeuille de placements liquides peut être évalué durant un événement déclenchant un appel de liquidités.

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 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 imprévisibles 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.

Emprunts sur les marchés financiers (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 11,3 milliards de dollars américains, ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 3,0 milliards de dollars américains à long terme. Par conséquent, nous demandons une limite d'emprunt sur les marchés financiers de 14,3 milliards de dollars américains au ministre des Finances.

Encours total des emprunts

Le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne peut à aucun moment dépasser 51,8 milliards de dollars canadiens, limite qui est de beaucoup inférieure à la limite maximale réglementaire, soit quinze fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués (équivalant au montant estimé de 143,4 milliards de dollars canadiens au 31 décembre 2017).

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 2017.

Papier commercial en circulation – Diminution du papier commercial en circulation.

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 2018 – Nous pouvons décider d'effectuer des emprunts prématurés sur une partie de nos besoins de financement sur les marchés financiers prévus normalement pour 2018 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 16 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2017

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2017 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(440)	
Déboursements nets sur les prêts	3 505	
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	–	
Dividende admissible	602	
Activités d'exploitation		3 667
Réduction du financement en raison de la variation du papier commercial en circulation	(900)	
Réduction du financement en raison de la variation des titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	7	
Refinancement de la dette venant à échéance	8 234	
Rachats	250	
Activités sur le passif		7 591
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		11 258
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt	1 000	
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable	1 000	
Diminution de l'encours du papier commercial	500	
Préfinancement des volumes/des arrivées à échéance de 2018	500	
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		14 258

Tableau 17 : Projets d'emprunts (2014-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Limite d'emprunt sur les marchés financiers (12,7 G USD)*	15 683	20 756	16 912	16 912	–	–	–	–	–
Position	10 650	17 518	12 986	14 485	14 990	16 564	19 658	19 175	23 040
Pourcentage utilisé	68 %	84 %	77 %	86 %	–	–	–	–	–
Limite d'emprunt à court terme (14,0 G USD)*	13 940	16 604	17 283	17 283	–	–	–	–	–
Position	8 233	9 911	8 271	6 658	7 857	7 990	7 990	7 990	7 990
Pourcentage utilisé	59 %	60 %	48 %	39 %	–	–	–	–	–

* Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a été établie ici pour 2017-2021.

Tableau 18 : Encours total des emprunts projetés (2014-2021)

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Emprunts à court terme	8 233	9 911	8 271	6 658	7 857	7 990	7 990	7 990	7 990
Emprunts à long terme	29 805	36 998	34 730	40 390	43 812	46 205	49 618	55 048	58 961
Total des emprunts	38 038	46 909	43 001	47 048	51 669	54 195	57 608	63 038	66 951

Tableau 19 : Emprunts à court terme projetés par devise (2014-2021)

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Dollar canadien	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Dollar américain	8 215	9 911	8 271	6 658	7 857	7 990	7 990	7 990	7 990
Autres devises	18	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des emprunts à court terme	8 233	9 911	8 271	6 658	7 857	7 990	7 990	7 990	7 990

Tableau 20 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devise (2014-2021)

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Dollar canadien	6	27	–	–	–	–	–	–	–
Papier commercial en dollars américains	8 215	11 575	10 493	10 855	10 653	7 990	8 256	9 322	8 256
Ligne de crédit en dollars américains	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Autres devises	1 223	66	–	45	–	–	–	–	–
Total des emprunts à court terme	9 444	11 668	10 493	10 900	10 653	7 990	8 256	9 322	8 256

Tableau 21 : Emprunts à long terme projetés (2014-2021)

(en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Solde à l'ouverture	25 349	29 805	31 451	36 998	40 390	43 812	46 205	49 618	55 048
Échéances	(9 015)	(13 440)	(9 785)	(9 627)	(11 298)	(13 938)	(16 100)	(13 640)	(19 104)
Nouvelles émissions	11 803	16 089	12 986	14 485	14 990	16 564	19 658	19 175	23 040
Écart de change et autres changements	1 668	4 544	78	(1 466)	(270)	(233)	(145)	(105)	(23)
Total des emprunts à long terme	29 805	36 998	34 730	40 390	43 812	46 205	49 618	55 048	58 961

Tableau 22 : Emprunts à long terme projetés par type de taux (2014-2021)

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2014 Réels	2015 Réels	2016 Plan	2016 Prév.	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Taux fixe	3 778	5 611	4 446	4 768	4 635	4 635	5 634	3 237	3 237
Taux variable	26 027	31 387	30 284	35 622	39 177	41 570	43 984	51 811	55 724
Total des emprunts à long terme	29 805	36 998	34 730	40 390	43 812	46 205	49 618	55 048	58 961

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 2016 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Dans le Plan d'entreprise 2016, une distribution à l'actionnaire, représentant la cession de la quasi-totalité des actifs d'Exinvest Inc., a été réglée par suite de l'approbation du Conseil d'administration d'EDC et d'Exinvest Inc. 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 23 : Comptes projetés du résultat global d'Exinvest Inc. (2015-2021)

<i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits des activités ordinaires								
Titres négociables	1	-	-	-	-	-	-	-
	1	-	-	-	-	-	-	-
Charges (produits)								
Gain de change	(10)	-	-	-	-	-	-	-
	(10)	-	-	-	-	-	-	-
Bénéfice net	11	-						
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	42	-	-	-	-	-	-	-
Dividende	(53)	-	-	-	-	-	-	-
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 24 : États projetés de la situation financière d'Exinvest Inc. (2015-2021)

<i>31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie et titres négociables	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des actifs	-							
Passifs et capitaux propres								
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultats non distribués	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des passifs et des capitaux propres	-							

ANNEXE I : EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA – APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

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 2017-2021.
- **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.

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. Le prochain examen est prévu en 2018.

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 dix ans en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et un rapport des constatations doit être soumis au Conseil d'administration. Le dernier examen spécial a été effectué en 2008 et le prochain sera réalisé en 2017.

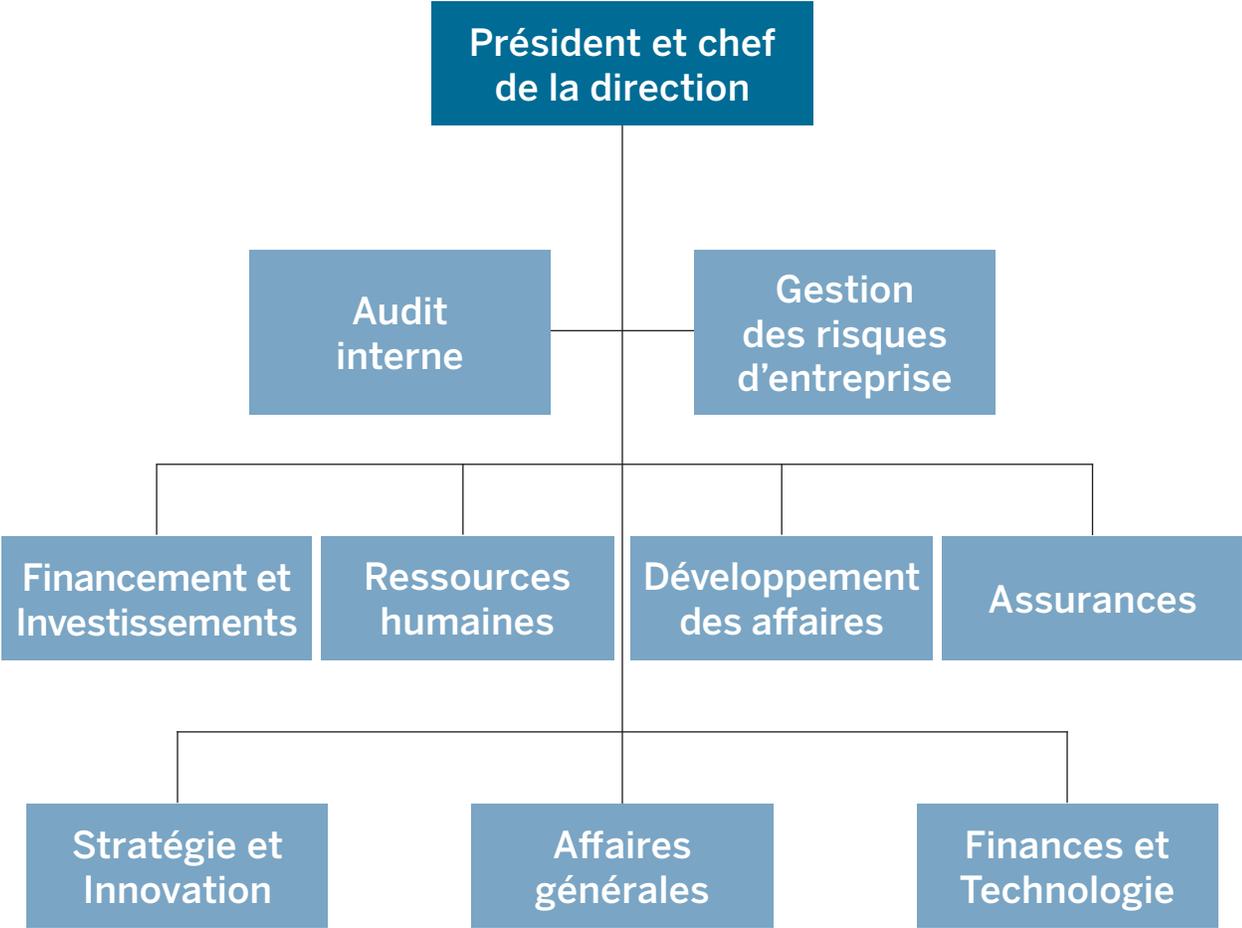
La *Loi sur le développement des exportations* stipule également que le Bureau du vérificateur général (BVG) doit effectuer tous les cinq ans un audit de la structure et de l'application de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. L'examen de 2014 a été présenté au Conseil d'administration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

RESPONSABILITÉ DEVANT LE PARLEMENT

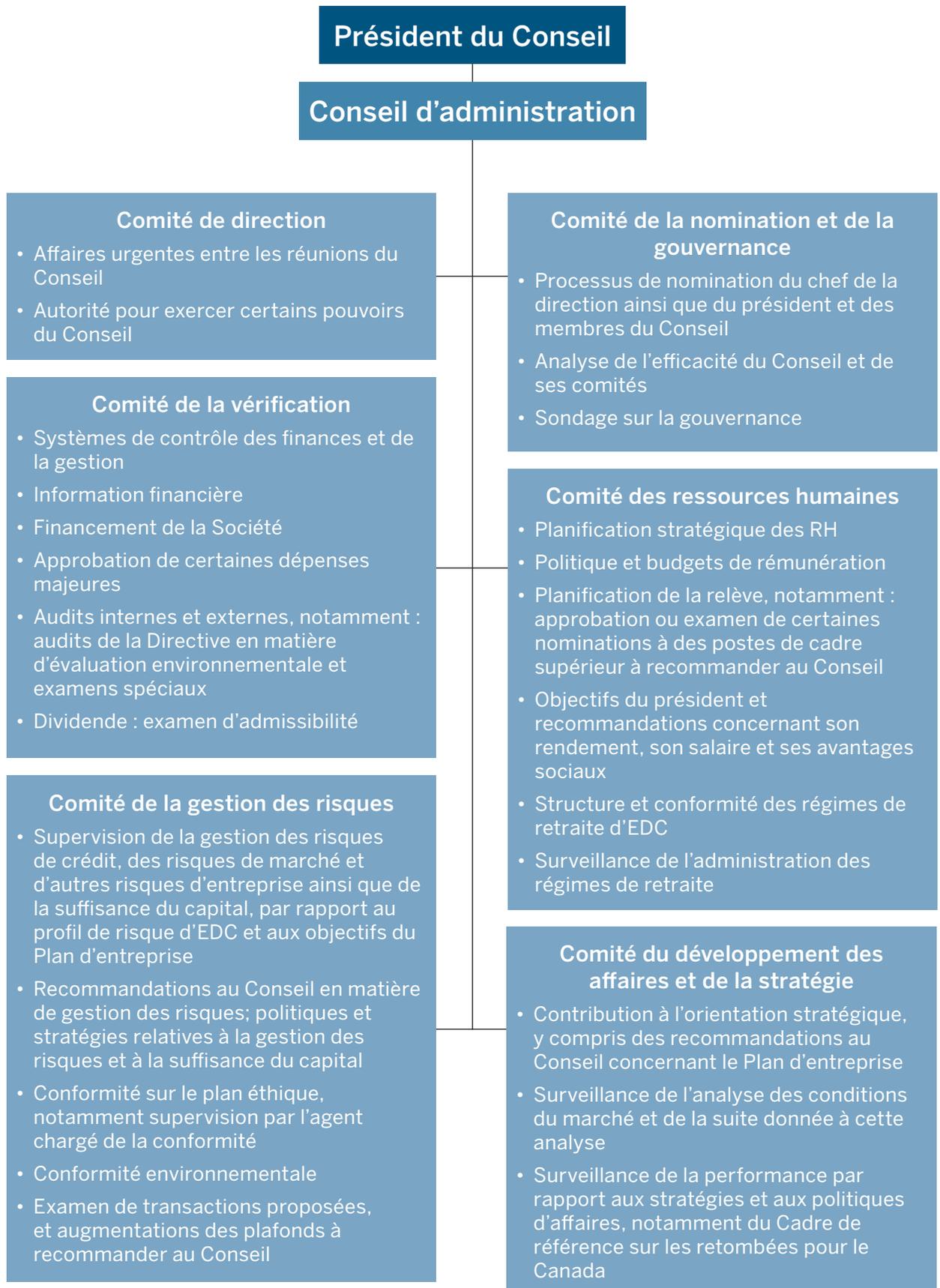
Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État principalement au moyen de leur loi habilitante et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. EDC figure actuellement à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et est de ce fait tenue de :

- présenter au ministre de tutelle un Rapport annuel, un Plan d'entreprise et un budget d'exploitation;
- 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 : APERÇU DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT ET D'ASSURANCE D'EDC

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 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

La concurrence est intense sur les marchés mondiaux. Voilà pourquoi il est essentiel pour les entreprises d'accéder rapidement au financement à l'exportation qui leur permettra d'honorer leurs commandes, d'établir une succursale étrangère, et même de fournir du financement à leurs clients à l'extérieur du Canada. EDC offre une foule de solutions de financement pour soutenir la croissance des entreprises canadiennes, comme des garanties bancaires et des prêts.

PROGRAMME DE GARANTIES D'EXPORTATIONS

EDC peut fournir à une institution financière une garantie de partage des risques qui lui donnera la confiance voulue pour consentir à une entreprise canadienne le fonds de roulement additionnel dont cette dernière a besoin pour croître.

FINANCEMENT ACHETEUR

Les modalités de financement sont peut-être le facteur décisif qui permettra de décrocher un contrat. Le financement acheteur peut procurer un avantage concurrentiel aux entreprises canadiennes en leur permettant d'offrir à leurs clients des options de paiement souples. EDC offre des solutions de garantie pour des transactions de moins de 10 millions de dollars.

FINANCEMENT STRUCTURÉ ET FINANCEMENT DE PROJETS

Les entreprises canadiennes qui prennent part à un projet mondial de grande envergure ayant des retombées économiques pour le Canada peuvent se prévaloir du programme de financement structuré et de financement de projets d'EDC pour obtenir les fonds nécessaires.

EDC peut participer à des consortiums financiers internationaux à titre de conseiller, d'arrangeur et de souscripteur, et peut aussi offrir son aide dans les domaines technique, environnemental, social ou documentaire d'un projet donné.

PRÊTS DIRECTS

EDC peut collaborer avec des entreprises canadiennes en vue d'appuyer et de faciliter leurs plans d'expansion au moyen de prêts directs adossés à leurs actifs à l'étranger. Le financement prend ainsi la forme d'un prêt garanti accordé directement à une entreprise canadienne à l'appui de ses investissements à l'étranger, ou accordé directement à sa société étrangère affiliée et adossé à ses actifs à l'étranger.

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

L'Assurance comptes clients (ARI) constitue la solution d'EDC en matière d'assurance crédit commerciale pour les entreprises canadiennes qui souhaitent assurer leurs ventes aux États-Unis et dans d'autres pays contre le défaut de paiement. Il s'agit de l'option idéale pour les entreprises qui souhaitent avoir la certitude d'être protégées en cas de défaut de paiement de la part de clients aux États-Unis ou ailleurs à l'étranger. Une assurance comptes clients peut aussi être consentie à des sociétés affiliées sur plusieurs marchés étrangers.

ASSURCOMMERCE

ASSURCommerce est l'option d'assurance crédit à l'exportation qu'EDC offre exclusivement en ligne aux entreprises canadiennes voulant assurer jusqu'à cinq clients des États-Unis ou d'ailleurs dans le monde contre le défaut de paiement.

ASSURANCE FRUSTRATION DE CONTRAT

L'Assurance frustration de contrat couvre jusqu'à 90 % des pertes admissibles résultant de risques politiques et commerciaux, comme la faillite d'un client ou l'annulation d'un contrat, pour un contrat unique.

ASSURANCE RISQUES POLITIQUES

Les marchés émergents offrent aux entreprises d'excellentes occasions d'accroître leurs activités, de diversifier leur clientèle et d'augmenter leurs ventes. Sur certains marchés, toutefois, des bouleversements politiques peuvent survenir du jour au lendemain, exposant ainsi les entreprises à un large éventail de risques qui pourraient menacer leurs activités internationales. L'Assurance risques politiques d'EDC offre des solutions flexibles qui protègent les entreprises contre des risques comme la perte d'accès à des fonds détenus à l'étranger, le défaut de paiement ou l'annulation d'un contrat.

SOLUTIONS DE CAUTIONNEMENT ET DE GARANTIE

Si les cautionnements et les garanties sont des instruments nécessaires aux activités d'exportation – le client peut exiger un cautionnement pratiquement à n'importe quelle étape du contrat –, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent se révéler coûteux et risqués puisque l'institution financière immobilise généralement la marge de crédit opérationnelle d'une entreprise pour ce faire ou exige un nantissement équivalent au montant du cautionnement.

Grâce aux solutions de cautionnement et de garantie d'EDC, la banque d'une entreprise pourrait renoncer à ses exigences en matière de nantissement, lui donnant ainsi accès au fonds de roulement dont elle a tant besoin.

MARGE POUR GARANTIES DE CAUTIONNEMENTS BANCAIRES

EDC peut fournir à une banque une garantie complète et irrévocable afin d'appuyer les besoins de cautionnement d'une entreprise. La Marge pour garanties de cautionnements bancaires donne à la banque la certitude d'être entièrement payée en cas d'appel des garanties d'une entreprise. Comme un nantissement additionnel ne sera sans doute plus nécessaire, l'entreprise pourra ainsi consacrer ses liquidités à d'autres priorités.

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.

