



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2018-2022

BUDGET DE FONCTIONNEMENT • BUDGET D'INVESTISSEMENT

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| Sommaire | iv |
| Faits saillants de 2016 | 6 |
| Chapitre 1 : Contexte de planification | 7 |
| 1.1 Perspectives économiques mondiales | 7 |
| 1.2 Perspectives canadiennes | 9 |
| 1.3 Défis et débouchés pour les entreprises canadiennes | 10 |
| 1.4 Le paysage commercial canadien | 12 |
| 1.5 Résumé | 14 |
| Chapitre 2 : Stratégie d'affaires | 16 |
| 2.1 Survol | 16 |
| 2.2 Contribution au programme progressiste de commerce extérieur et d'investissement du Canada | 17 |
| 2.3 Modernisation de la plateforme numérique d'EDC | 18 |
| 2.4 Stratégie et objectifs | 19 |
| 2.5 Objectifs d'EDC pour 2018-2022 | 20 |
| Objectif 1 : Informer les entreprises canadiennes à propos des solutions d'EDC pour les aider à percer à l'étranger. | 20 |
| Objectif 2 : Prévoir les besoins des entreprises canadiennes avec une gamme de solutions de financement qui fera décoller – puis accélérer – leur croissance internationale. | 25 |
| Objectif 3 : Donner aux entreprises canadiennes plus d'occasions de réussir à l'étranger en favorisant et en facilitant la diversification du commerce. | 35 |
| 2.6 Responsabilité sociale des entreprises | 43 |
| 2.7 Moyens employés pour atteindre nos objectifs | 46 |
| Chapitre 3 : Plan Financier d'EDC | 53 |
| 3.1 Principales hypothèses commerciales | 54 |
| 3.2 Charges administratives et ratio de productivité | 57 |
| 3.3 Dépenses d'investissement | 59 |
| 3.4 Résultats financiers | 60 |
| 3.5 Gestion du capital | 66 |
| 3.8 Activités des filiales | 76 |
| 3.9 Résultats financiers consolidés | 77 |
| Appendice I : Aperçu d'exportation et développement Canada | 82 |
| Appendice II : Aperçu des solutions de financement et d'assurance d'EDC | 87 |
| Annexe I : Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., Plan d'entreprise 2018-2022 | 90 |

EDC est une société d'État à vocation financière qui fournit aux entreprises canadiennes les solutions dont elles ont besoin pour percer, croître et réussir à l'étranger. Parmi ces solutions, les plus importantes sont les outils de financement et de réduction du risque conçus pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens qui cherchent à augmenter leurs ventes à l'étranger. EDC génère également des débouchés internationaux pour les entreprises canadiennes en les mettant en relation avec des acheteurs étrangers qui ont besoin de leurs produits et services; ce faisant, elle travaille de près avec les partenaires commerciaux du gouvernement du Canada pour maximiser la portée et l'efficacité de ses services. EDC a pour mandat **de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada et la capacité du pays à y participer et à profiter des débouchés offerts sur le marché international**. Afin de réaliser ce mandat, EDC s'appuie sur son expertise approfondie en matière de financement du commerce extérieur et sur les nombreuses relations internationales qu'elle a établies en plus de 70 ans d'activité sur les marchés mondiaux. EDC applique les principes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'ensemble de ses activités, car elle reconnaît que la conduite responsable des affaires est gage de sa réussite et de celle des entreprises canadiennes qu'elle soutient. Le Plan d'entreprise d'EDC décrit comment, au cours des cinq prochaines années, elle s'y prendra pour améliorer ses principaux produits financiers et se moderniser en tant qu'organisation afin de répondre aux besoins en rapide évolution des exportateurs canadiens.

CONTEXTE DE PLANIFICATION

L'environnement économique mondial évolue rapidement en raison d'un certain nombre de facteurs importants : la montée du protectionnisme à l'échelle mondiale; le paysage politique en mutation au sein de l'Union européenne (UE); les nouveaux accords de libre-échange et les modifications apportées aux conventions existantes; l'essor des marchés émergents comme la Chine et l'Inde; les changements climatiques; le commerce électronique; etc. Seule certitude, il continuera de connaître des fluctuations dans l'avenir. Il incombe à EDC et à ses partenaires de l'écosystème commercial du Canada de rester à l'affût des changements, d'informer continuellement les

entreprises canadiennes et de les doter des moyens nécessaires pour parer à toute éventualité.

Selon les indicateurs économiques avancés, l'économie mondiale renoue avec la croissance après une période de faiblesse persistante. EDC prévoit que la croissance mondiale passera de **3,5 %** en 2017 à **3,8 %** en 2018, ce qui représente une remontée notable par rapport aux dernières années. Ce regain de dynamisme de l'économie mondiale amène de nouvelles occasions internationales, et c'est le moment où jamais pour les entreprises canadiennes de se préparer à en profiter.

Au Canada, on s'attend à une croissance solide des exportations cette année et l'année prochaine, à la faveur de la remontée du secteur de l'énergie, du renforcement soutenu de l'économie américaine et du dollar canadien avantageux pour les exportations. Au-delà de 2018, les perspectives commerciales à long terme du Canada sont encourageantes, notamment grâce à l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG), qui devrait générer des retombées positives durables pour les exportateurs canadiens. Qui plus est, l'essor du commerce avec d'autres marchés émergents prometteurs pourrait créer des débouchés considérables à long terme pour les entreprises canadiennes. Le secteur des services devrait également occuper une place de plus en plus importante dans les activités commerciales canadiennes. Les exportations du secteur des services sont déjà supérieures à celles du secteur de l'énergie, et comme les services constituent la majorité des investissements directs canadiens à l'étranger et des ventes des sociétés affiliées à l'étranger – deux éléments de plus en plus importants pour le commerce canadien –, on s'attend à ce que le secteur poursuive sa croissance.

STRATÉGIE D'AFFAIRES

Les besoins des entreprises canadiennes évoluent rapidement au gré des changements dans l'environnement économique. Le rôle d'EDC est de suivre la cadence et d'aider les entreprises canadiennes à s'adapter et à demeurer concurrentielles. C'est pourquoi la stratégie d'affaires d'EDC pour la période de 2018 à 2022 est axée sur la modernisation et la recherche de nouveaux

moyens pour soutenir les entreprises canadiennes sur le marché mondial en pleine évolution. Le succès de cette stratégie dépendra de la capacité d'EDC à approfondir et à renforcer sa collaboration avec ses principaux partenaires du secteur privé et de l'écosystème commercial fédéral dans le but d'améliorer ses outils de financement et de réduction du risque, et de mettre à profit sa plateforme numérique améliorée pour trouver de nouvelles façons plus efficaces de répondre aux besoins financiers des exportateurs. La gamme de services d'EDC s'appuie sur son savoir-faire unique et approfondi en matière de commerce international et sa connaissance des chaînes d'approvisionnement mondiales et des capacités canadiennes. La Société tirera parti de cette expérience tout en cherchant des façons novatrices et créatives d'aider davantage d'entreprises canadiennes à faire des affaires à l'étranger. Ce faisant, elle augmentera son incidence sur la croissance économique et l'emploi au Canada et contribuera à l'atteinte de l'objectif du gouvernement du Canada de faire croître le commerce canadien de 30 % d'ici 2025.

Au cours de la période de planification, EDC se concentrera sur trois grands objectifs qui sous-tendront sa stratégie d'entreprise :

1. Informer les entreprises canadiennes à propos des solutions d'EDC pour les aider à percer à l'étranger.
2. Prévoir les besoins des entreprises canadiennes en offrant une gamme de solutions de financement qui fera décoller – puis accélérer – leur croissance internationale.
3. Élargir les possibilités pour les entreprises canadiennes de réussir à l'étranger en favorisant et en facilitant la diversification du commerce.

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

Afin de se doter d'une fondation interne à même de soutenir l'atteinte de ses objectifs stratégiques, EDC met en œuvre de solides pratiques de gestion des risques, de gestion opérationnelle et de viabilité conformes aux pratiques exemplaires du secteur privé. En plus de ces systèmes, EDC est continuellement à la recherche de façons de libérer des ressources et d'accroître son efficacité pour gagner en productivité et offrir plus de valeur aux entreprises canadiennes.

PLAN FINANCIER

Notre aptitude à offrir des solutions de financement et d'assurances aux exportateurs canadiens repose sur notre engagement à l'égard d'une saine gestion financière. Le Plan financier 2018-2022 fait état des mesures prises par la Société pour gérer ses charges administratives et opérationnelles. On y trouve également des précisions sur les 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, le tableau des flux de trésorerie ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2018-2022.

FAITS SAILLANTS DE 2016

PETITES ENTREPRISES



EDC a fourni un **capital de croissance record de 107 M\$** pour les petites entreprises.

TECHNOLOGIES PROPRES

En 2016, EDC a appuyé un nombre record de **126 entreprises** et facilité des **exportations de technologies propres représentant plus de 1 milliard de dollars.**



EMPLOIS



La valeur totale des exportations et investissements appuyés par EDC a représenté l'équivalent de **521 000 emplois au Canada.**

PRÉSENCE MONDIALE

EDC a établi de nouvelles représentations à **Singapour** et à **Sydney.**



INDE



EDC a accordé une somme record de près de **1,2 milliard de dollars en nouveaux financements.** Elle a en outre conclu le tout premier prêt en roupies indiennes accordé par une institution financière à l'extérieur de l'Inde.

UN DES 100 MEILLEURS EMPLOYEURS

EDC a été reconnue comme **l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada.**



RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES



EDC figure parmi **les dix premières positions** du palmarès des 40 futurs leaders canadiens en responsabilité sociale des entreprises de Corporate Knights, et elle se classe **première parmi les institutions financières.**

1.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES

Les prévisions à l'exportation d'EDC pour 2017-2018, intitulées *La mondialisation en péril?*, exposent le plus grand risque qui guette actuellement l'économie mondiale – le sentiment négatif à l'égard de la mondialisation et la montée subséquente du protectionnisme à l'échelle mondiale. Au cœur de ce mécontentement se trouve la frustration de la population engendrée par la lenteur de la relance économique des dernières années. Ce sentiment déborde désormais dans la sphère politique et pose une menace réelle pour le système mondial actuel, qui touche chaque pays, chaque entreprise et pratiquement chaque être humain.

Toutefois, les données économiques dressent un portrait fort différent. Les chiffres montrent une économie mondiale en plein essor produisant des résultats positifs (ceux-là mêmes qui feraient défaut selon plusieurs) : croissance, emplois et conditions favorables à une poursuite de l'expansion. Malgré les sentiments négatifs, la conjoncture est probablement la plus prometteuse depuis le tournant du siècle. La question est de savoir si la solidité et l'élan du système mondial lui permettront de traverser cette période d'incertitude.

EDC croit que ce sera le cas, surtout parce que la mondialisation a eu tellement de répercussions positives – elle a permis à des millions de personnes de sortir de la pauvreté, aidé les pays riches comme le Canada à créer des emplois de qualité et à atteindre un des taux de chômage les plus bas du passé récent, et a fait diminuer les prix pour les consommateurs du monde entier. Qui plus est, les principaux indicateurs économiques et statistiques pointent vers une économie mondiale prête à accélérer et à laisser derrière elle la faible croissance qui a déçu tant de gens à la suite de la récession. Étant donné le regain de dynamisme observé, c'est le moment ou jamais pour les entreprises canadiennes de se préparer afin de profiter des nouvelles occasions internationales qui se présenteront.

EDC prévoit que la croissance mondiale passera de **3,5 %** en 2017 à **3,8 %** en 2018, ce qui représente une remontée notable par rapport à la croissance d'environ 3,5 % observée au cours des cinq dernières années.

Les États-Unis, le plus proche partenaire commercial du Canada, devraient afficher une croissance économique de 2,7 % en 2018. Après une longue attente de sept ans, certains groupes démographiques particulièrement touchés par la croissance économique anémique – les travailleurs âgés et les jeunes de la génération Y – réintègrent actuellement le marché du travail. La capacité industrielle est à nouveau près de sa limite, et plusieurs secteurs sont pratiquement saturés. De l'autre côté de l'Atlantique, l'économie de la zone euro renoue elle aussi avec le dynamisme. Le PIB devrait croître de 1,7 % en 2018 et maintenir un rythme de croissance relativement sain à la faveur d'indicateurs économiques prometteurs. La consommation privée devrait être soutenue par une amélioration générale de la solidité du marché de l'emploi, et ce, malgré des pointes récurrentes d'incertitude sur le plan politique, qui devraient n'avoir qu'une faible incidence sur la reprise soutenue des investissements des entreprises.

Pendant ce temps, en Chine, le dynamisme découlant de la politique budgétaire, des infrastructures et de l'activité immobilière des dernières années continuera de soutenir la croissance macroéconomique, qui se situera à 6,4 % en 2018. L'ambitieuse initiative chinoise « One Belt, One Road » – qui vise à renforcer la capacité commerciale future de la Chine par la mise en place de nouvelles infrastructures d'envergure – comporte d'importants avantages économiques pour ce marché en plein essor.

EDC prévoit que la croissance mondiale passera de **3,5 %** en 2017 à **3,8 %** en 2018, ce qui représente une remontée notable par rapport à la croissance d'environ 3,5 % observée au cours des cinq dernières années.

En Inde, la croissance économique devrait se situer à 7,6 % en 2018. Si on prévoit que la démonétisation aura des répercussions à court terme, la croissance s'est avérée plus forte que prévu dans la foulée de l'augmentation des dépenses gouvernementales et de l'atteinte de niveaux records d'investissement direct à l'étranger. Les perspectives pour l'Inde demeurent néanmoins parmi les plus optimistes.

Au Japon, l'élan économique observé en 2017, particulièrement sur le plan des exportations, portera la croissance à 1,1 % en 2018. La petite hausse de la demande aux États-Unis, dans les pays de l'UE et en Chine ainsi que la faiblesse du yen demeureront parmi les principaux moteurs des exportations japonaises. Les investissements continueront de reposer sur le secteur immobilier privé, les dépenses d'investissement et les infrastructures publiques.

Au-delà de 2018, les perspectives économiques mondiales à long terme seront influencées par deux principaux facteurs – les changements démographiques et l'évolution rapide des technologies. Comme il est très difficile de prévoir quelles seront les prochaines technologies et quelles répercussions elles auront sur la croissance économique et l'emploi, les prévisions économiques à long terme se concentrent surtout sur les données démographiques. Dans la plupart des pays développés, on s'attend à ce que le vieillissement des

La faiblesse de la croissance démographique de la Chine sera amplement compensée par l'essor de sa classe moyenne – un phénomène qui fera augmenter la richesse et stimulera la demande sur les marchés émergents pour les années à venir.

baby-boomers, qui représentent la majeure partie de la main-d'œuvre, abaisse le plafond de la croissance économique. Ce sera particulièrement le cas dans les pays où l'immigration est faible. En Amérique du Nord, où le taux de natalité et les flux d'immigration sont plus élevés, les perspectives à long terme sont plus optimistes. Dans la plupart des marchés émergents, la croissance économique à long terme augmentera en raison de la croissance démographique rapide, mais la Chine demeurera l'exception. La faiblesse de la croissance démographique de la Chine sera amplement compensée par l'essor de sa classe moyenne – un phénomène qui fera augmenter la richesse et stimulera la demande sur les marchés émergents pour les années à venir.

1.2 PERSPECTIVES CANADIENNES

Au Canada, la hausse des cours des produits de base fera bondir la performance globale des exportations de 6 % en 2017. En plus de la reprise des cours, l'accélération de la croissance mondiale provoquera une augmentation de 5 % des exportations en 2018. C'est une progression notable par rapport à 2016, où les exportations stagnaient, principalement en raison d'un déclin marqué dans le secteur de l'énergie. L'augmentation prévue de 18 % des exportations d'énergie en 2017 entraînera un rebond des exportations canadiennes. La croissance des exportations d'énergie se poursuivra en 2018 avec une augmentation additionnelle de 7 %.

La croissance des exportations du Canada reposera sur le renforcement constant de l'économie américaine jumelé à un huard favorable à l'exportation. Parmi les perspectives encourageantes, mentionnons une hausse de 11 % dans le secteur des minerais et des métaux, et des progrès non négligeables dans les secteurs de la machinerie et de l'équipement, des produits chimiques et plastiques, de la foresterie et de l'aéronautique. Le secteur des services, moteur de plus en plus important des exportations canadiennes, affichera une croissance de 5 % cette année et l'an prochain.

Le huard pourrait faiblir légèrement en 2018 en raison des fluctuations des cours des produits de base, mais il demeurera stable à la faveur de l'accélération du cycle de resserrement de la Réserve fédérale américaine et de l'amorce de celui de la Banque du Canada. Toutefois, ces cycles de resserrement sont différents à cause de la divergence entre les facteurs fondamentaux de la demande aux États-Unis et au Canada. Aux États-Unis, il existe de multiples preuves accréditant la présence d'une demande comprimée dans des pans importants de l'économie. Au Canada,

les données pointent plutôt vers des surplus dans certains secteurs, notamment les marchés de la consommation et de l'habitation. Par conséquent, on s'attend à ce que les taux d'intérêt à court terme des deux pays s'éloignent l'un de l'autre en raison d'une augmentation plus prononcée aux États Unis. Ce facteur, combiné au ralentissement persistant des cours des produits de base, fera en sorte que la valeur du dollar canadien se maintiendra entre 75 et 83 cents américains durant la période de planification. Pour cette raison, les exportateurs canadiens peuvent compter sur une période de stabilité de la devise, qui se maintiendra au niveau actuel, ou presque. Cela devrait continuer de stimuler la croissance des exportations canadiennes à moyen terme.

Parmi les principaux risques qui pourraient influencer sur les perspectives canadiennes, on note la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans un certain nombre de secteurs. En raison du vieillissement de la main-d'œuvre canadienne, on s'attend à une pénurie généralisée qui pourrait nuire à la croissance économique.

Dans l'ensemble, les perspectives à long terme pour l'économie canadienne demeurent encourageantes. On s'attend à ce qu'elle continue sa transition pour passer d'une économie fortement axée sur l'exportation de produits de base à une économie reposant de plus en plus sur les exportations de services – un secteur en plein essor qui sera examiné en détail plus loin dans le présent chapitre. L'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) – qui sera aussi examiné en détail plus loin dans le Plan – devrait également avoir des répercussions positives sur les perspectives à long terme du Canada.

1.3 DÉFIS ET DÉBOUCHÉS POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES

PRINCIPAUX DÉFIS

Protectionnisme mondial – La montée récente des sentiments anti-commerce à l'échelle mondiale pose un défi évident aux entreprises canadiennes qui cherchent à faire des affaires à l'étranger. Cette tendance pourrait mener à la mise en place de politiques et de mesures ayant pour effet d'entraver les flux commerciaux dans le monde et de les rendre plus coûteux. Elle présente également un certain degré d'incertitude quant aux relations du Canada avec ses partenaires commerciaux mondiaux. Dans ce contexte, il sera crucial que les exportateurs restent au courant des derniers développements. Comme nous le verrons plus loin, EDC a un rôle important à jouer à cet égard.

Diversification du commerce – Plus des trois quarts des exportations canadiennes sont destinés aux États-Unis, ce qui signifie que les revenus des entreprises canadiennes dépendent fortement d'un seul marché. S'il s'agit pour le moment d'une position avantageuse vu les signes pointant vers une croissance solide et durable de l'économie américaine, il y a des avantages reconnus à diversifier ses activités sur de nouveaux marchés (présentés plus en détail au chapitre 2). Toutefois, les exportateurs peuvent être réticents à diversifier leurs activités en raison des défis que peut sembler poser la transition à partir d'un marché familier et favorable vers des marchés moins connus. Au bout du compte, cela peut mener des entreprises à laisser filer des occasions de croissance.

Réticence à exporter – Vu la grande importance du commerce pour l'économie canadienne, il faut que davantage d'entreprises étendent leurs activités à l'international. Cela dit, la perspective de faire des affaires à l'étranger peut paraître intimidante, particulièrement pour les microentreprises et les petites entreprises. Elles doivent y consacrer beaucoup de temps et de ressources, deux choses qui sont généralement des denrées rares pour ces entreprises. Les moyennes entreprises sont un peu plus aptes à se lancer dans l'exportation, mais elles sont souvent hésitantes à diversifier leurs activités hors des marchés internationaux plus sécuritaires. Ces obstacles doivent être surmontés, car l'expansion internationale comporte de nombreux avantages, y compris la stabilité à long terme, un meilleur accès aux marchés et une capacité concurrentielle accrue.

Ces obstacles doivent être surmontés, car l'expansion internationale comporte de nombreux avantages, y compris la stabilité à long terme, un meilleur accès aux marchés et une capacité concurrentielle accrue.

OCCASIONS STRATÉGIQUES

Investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) – 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 ainsi contribuer à accélérer la croissance mondiale. L'établissement d'une société affiliée dans un autre pays permet de profiter des accords commerciaux préférentiels du pays en question. L'IDCE permet aux entreprises canadiennes d'accroître leur rayonnement, d'entrer en contact avec de nouveaux acheteurs et de trouver de nouveaux débouchés; ainsi, elles se protègent contre le risque en exerçant leurs activités sur de multiples marchés.

Accord économique et commercial global (AECG) – L'AECG fournira aux entreprises canadiennes un accès privilégié à plus de 500 millions de personnes dans 28 pays avec un PIB combiné de 20 billions de dollars. Cet accord commercial pourrait, à lui seul, éliminer 9 000 tarifs douaniers actuellement imposés aux entreprises canadiennes qui exportent en Europe. Il donnera aussi au Canada l'occasion unique de se positionner comme un chef de file dans la chaîne d'approvisionnement de l'Europe. D'importants secteurs d'exportation canadiens, comme ceux de l'agroalimentaire et des produits automobiles, ont beaucoup à gagner de cet accord.

Marchés émergents – En 2000, les exportations du Canada sur les marchés émergents ne représentaient que 5 % du total des produits vendus. En 2008, elles atteignaient 12 % des exportations totales, une augmentation impressionnante dans une période de temps si courte. Elles ont atteint 13 % en 2013 et sont demeurées stables depuis. La majorité de ces exportations – plus de 85 % – sont destinées à trois marchés – la Chine, le Mexique et l'Inde –, mais les exportations destinées à d'autres marchés sont aussi en hausse. Il y a aussi les marchés naissants, souvent appelés « marchés frontaliers » – des pays qui sont toujours sous le radar, mais qui offrent des points d'accès concurrentiels pour les entreprises canadiennes. Parmi ces pays, on compte le Pérou, la Thaïlande et la Colombie, qui ont des besoins dans des secteurs dans lesquels Canada a une expertise, comme l'exploitation minière, le pétrole et le gaz naturel, les infrastructures et les technologies propres.

Marque Canada – Toute entreprise canadienne qui choisit de faire des affaires à l'international dispose d'un puissant outil de marketing – la marque Canada. La feuille d'érable symbolise la fiabilité, la responsabilité, l'innovation et des biens et services de qualité. Pays extraordinaire pour ses grands espaces et ses ressources naturelles, population connue pour sa diversité et sa générosité : le Canada et ses habitants se distinguent depuis longtemps par leur capacité d'être à la fois accueillants et ouverts sur le monde. C'est pourquoi le Canada est devenu un partenaire commercial idéal dans l'arène mondiale. Aujourd'hui, alors que tellement de pays se retranchent dans le protectionnisme, le Canada avance dans l'autre sens, à la recherche de nouvelles occasions d'affaires. Cette ouverture constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes dans le contexte mondial actuel.

Aujourd'hui, alors que tellement de pays se retranchent dans le protectionnisme, le Canada avance dans l'autre sens, à la recherche de nouvelles occasions d'affaires. Cette ouverture constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes dans le contexte mondial actuel.

1.4 LE PAYSAGE COMMERCIAL CANADIEN

Depuis que le Canada s'est établi grâce à la traite des fourrures, le commerce demeure inscrit dans l'ADN du pays. Terre fertile de ressources et d'esprit d'entreprise, le Canada a toujours eu beaucoup à offrir au reste du monde, et son économie en est venue à dépendre des avantages du commerce (croissance, richesse, occasions d'investissement, emplois de grande qualité). En termes simples, le Canada a besoin du commerce. L'équivalent de 60 % du PIB en dépend, et, en raison du petit nombre de consommateurs potentiels sur le marché intérieur, les entreprises canadiennes doivent étendre leurs activités à l'étranger pour véritablement croître.

Pour être en mesure de servir efficacement ces entreprises canadiennes, EDC doit absolument avoir une compréhension approfondie du paysage commercial – les types d'entreprises, ce qui les motive, les défis qu'elles doivent relever et ce dont elles ont besoin pour surmonter les obstacles à leur croissance. EDC consulte continuellement les entreprises canadiennes pour en savoir plus sur leur univers. Nous devons également connaître le contexte dans lequel elles évoluent, et c'est pourquoi nous prenons le pouls du commerce international et restons au fait des tendances économiques mondiales. Ce faisant, nous nous assurons qu'EDC demeure souple, réceptive et pertinente pour fournir aux entreprises ce dont elles ont besoin pour réussir dans le monde en rapide évolution du commerce international.

Dans son Plan d'entreprise de l'an dernier, EDC présentait sa recherche sur le parcours de l'exportateur et les besoins des exportateurs, deux morceaux importants de la nouvelle orientation stratégique d'EDC. En 2017, nous avons amélioré nos travaux de recherche fondamentale en examinant plus en profondeur les exportateurs canadiens; nous avons également réalisé une étude sur le secteur des services et son incidence considérable sur les exportations et les investissements à l'étranger du Canada, dont les résultats sont présentés plus en détail dans la prochaine section.

EXPORTATEURS (MARCHÉ POTENTIEL)

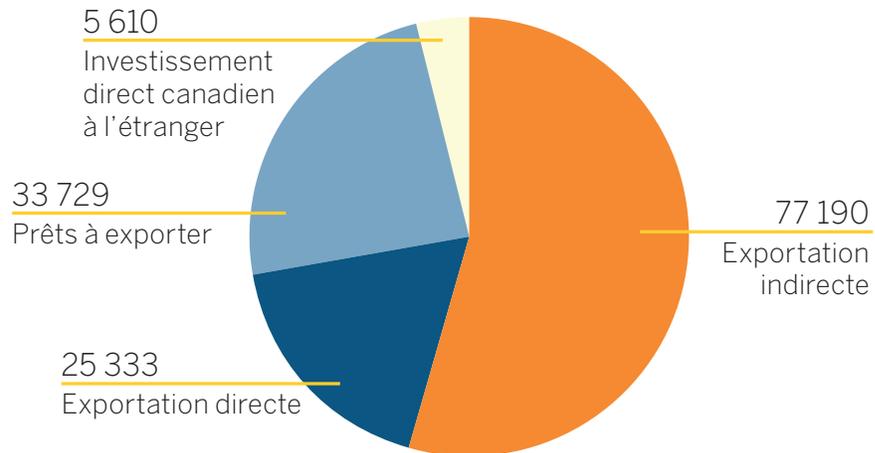
Le commerce évolue, tout comme la définition du concept d'exportateur – la définition de base étant une entreprise qui vend des produits à l'étranger. Selon cette définition traditionnelle, le Canada compte actuellement environ 40 000 exportateurs. Mais, dans le paradigme moderne du commerce, cette définition peut être élargie pour mieux refléter les diverses façons dont une entreprise peut participer au commerce international.

EDC a mené une étude afin de mieux comprendre les exportateurs, soit l'ensemble des entreprises que nous devrions servir. Nous avons constaté qu'en plus des 40 000 exportateurs présents sur le marché, nous devons aussi tenir compte de plus de 35 000 entreprises canadiennes qui exportent des services et de 6 000 entreprises qui investissent à l'étranger, dont certaines vendent des produits ou des services provenant d'affiliés étrangers. Il y a également environ 25 000 entreprises qui exportent indirectement (qui vendent des biens ou des services à d'autres entreprises canadiennes qui, elles, exportent). Enfin, il y a 34 000 entreprises qui prévoient exporter ou qui sont prêtes à exporter, mais qui n'ont pas encore fait le saut.

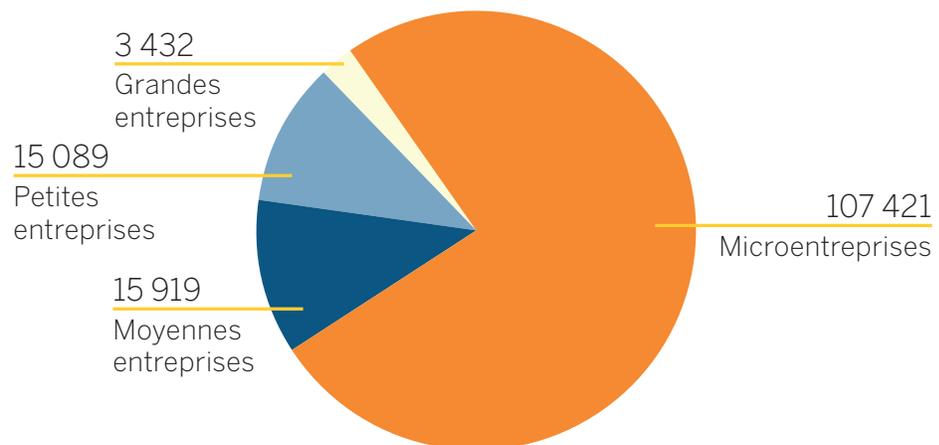
Ainsi, dans une perspective de commerce moderne, le marché potentiel des exportateurs et des exportateurs imminents représente au total environ 140 000 entreprises. Notre plus récente étude montre aussi que parmi ces entreprises, plus de 107 000 sont des microentreprises dont les revenus annuels sont inférieurs à un million de dollars. Il s'agit du segment qu'EDC sert le moins (à peine plus de 1 % de sa clientèle). Au cours de la prochaine période de planification, EDC explorera des façons dont elle peut soutenir ces entreprises, soit directement, soit par l'intermédiaire de collaborations accrues avec ses partenaires importants.

EXPORTATEURS

Par type d'exportateur



Par taille d'entreprise



ESSOR DU SECTEUR DES SERVICES

Les exportations du secteur des services canadien surpassent celles du secteur de l'énergie ou du secteur de l'automobile, ce qui en surprendra sans doute plus d'un. EDC a examiné ce secteur en profondeur afin de mieux quantifier l'importance qu'il occupe dans le paysage commercial canadien et comprendre ses besoins. Cela a permis de constater qu'il est en plein essor et qu'il constitue un important moteur des exportations et de l'économie du Canada.

Les données montrent que, de 2005 à 2015, le commerce canadien de services a augmenté en moyenne de 3,4 % par année, comparativement à une augmentation de 1,8 % du commerce de produits. Les services représentent maintenant 17 % des exportations canadiennes, et leur part devrait atteindre 20 % d'ici cinq ans. Vu les tendances actuelles, EDC s'attend à ce que, à long terme, la croissance des exportations de services dépasse celle des exportations de produits. Les technologies (p. ex., technologies numériques, Internet, services à large bande et solutions logicielles de logistique) ont amélioré la capacité de nombreux secteurs des services à commercer, et les entreprises canadiennes mettent à profit ces outils pour accroître leurs exportations. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive à mesure que les technologies continuent à progresser. Le secteur des services s'est avéré plus résistant que d'autres aux changements importants sur la scène mondiale, notamment lors de la récession de 2009, où les exportations de produits ont chuté de 25 %, tandis que les exportations de services ont diminué de seulement 2 %. Dans l'ensemble, les

services représentent une importante valeur ajoutée par rapport au total des exportations (33 cents pour chaque dollar d'exportation) et comptent pour plus de 60 % des emplois dans la chaîne d'approvisionnement des exportations canadiennes. De plus, il s'agit souvent d'emplois bien rémunérés, surtout dans les domaines de l'ingénierie, de la finance, des technologies de l'information et des autres services professionnels. La contribution d'un secteur des services moderne et dynamique est essentielle à la capacité concurrentielle globale du secteur canadien des exportations.

Plus particulièrement, le secteur des services financiers est le secteur canadien d'exportation qui croît le plus rapidement, notamment en raison d'un intérêt marqué pour l'expertise financière du Canada. Cette croissance a permis aux institutions financières canadiennes (banques, sociétés d'assurance, caisses de retraite, etc.) de renforcer leur présence à l'étranger et de créer des emplois et des débouchés économiques ici comme ailleurs. Le secteur des services financiers représente environ 7 % du PIB canadien et 780 000 emplois.

Les services jouent un rôle de premier plan dans les IDCE et les ventes des sociétés affiliées à l'étranger, comptant pour 71 % et 53 % de leur total respectif. De cette façon, les entreprises de services contribuent à l'établissement de réseaux commerciaux forts et de contacts locaux sur les marchés étrangers où elles sont présentes, et préparent ainsi le terrain pour les autres exportateurs canadiens. Les études montrent que les exportations suivent souvent les flux d'investissement. Pour ces raisons, on s'attend à ce que les services occupent une place importante dans les exportations canadiennes dans l'avenir.

1.5 RÉSUMÉ

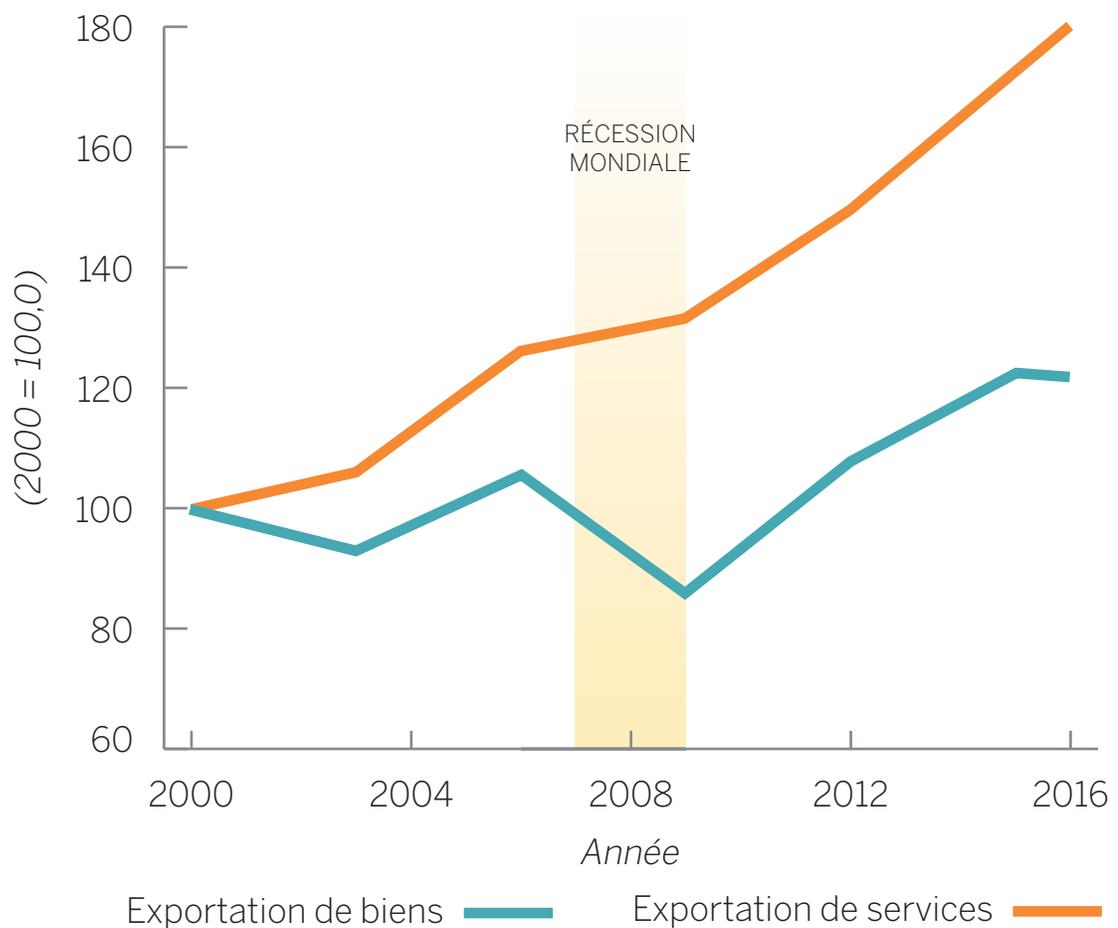
Le commerce mondial évolue à un rythme effréné depuis 12 à 18 mois et, seule certitude, il continuera de connaître des fluctuations dans l'avenir. Il incombe à EDC et à ses partenaires de l'écosystème commercial du Canada de rester à l'affût des changements afin d'informer en continu les entreprises canadiennes et de les doter des moyens nécessaires pour parer à toute éventualité. De plus, à mesure que nous

approfondissons nos connaissances sur l'exportation et ses avantages pour les entreprises qui y participent et sur les économies d'où proviennent les entreprises concernées, l'importance de participer davantage au commerce international se cristallise. Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent se permettre de dépendre exclusivement des ventes sur le marché intérieur et de se comparer uniquement au concurrent d'à côté. La

concurrence est maintenant mondiale par nature, ce qui présente à la fois des occasions et des défis. Les entreprises canadiennes, qui misent sur des expertises et des talents divers, de même que sur une marque Canada forte, sont bien positionnées pour profiter

des occasions dans ce contexte mondial; au cours de la période de planification, la stratégie d'EDC est de continuer à offrir des produits et des services qui aident les entreprises à tirer leur épingle du jeu.

CROISSANCE DES EXPORTATIONS CANADIENNES DE SERVICES ET DE MARCHANDISES (2000 = 100,0)



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.

Depuis plus de 70 ans, EDC accomplit son mandat de base de faire croître le commerce canadien, et ce succès repose principalement sur trois facteurs – notre expertise en tant qu'actrice du secteur financier mondial exerçant nos activités dans plus de 200 marchés annuellement, notre capacité à gérer le risque et notre volonté de nous adapter aux changements.

En aidant les entreprises canadiennes à faire plus d'affaires à l'étranger, EDC contribue à la croissance économique et à l'emploi, ainsi qu'à l'objectif du gouvernement du Canada de faire croître le commerce de 30 % d'ici 2025.

Cela dit, notre faculté d'adaptation à la conjoncture mondiale changeante n'a jamais été autant mise à l'épreuve. Le commerce a évolué, tout comme les occasions et les défis qui se présentent aux entreprises canadiennes qui y participent. Consciente de cette réalité, EDC a déterminé qu'elle doit se moderniser et trouver des moyens de devenir plus pertinente pour plus d'entreprises canadiennes qui exportent ou envisagent de le faire.

EDC est orientée par sa volonté d'accroître considérablement le nombre d'entreprises canadiennes servies durant toute la période de planification. Nous atteindrons cet objectif de croissance en établissant une collaboration accrue et approfondie avec nos partenaires importants du secteur privé et de l'écosystème commercial fédéral, en améliorant nos outils de financement et de réduction du risque et en nous appuyant sur notre plateforme numérique renouvelée pour trouver des façons nouvelles et améliorées de répondre aux besoins financiers des exportateurs. De plus, nous élargirons notre gamme de produits afin de pouvoir servir tous les types d'exportateurs – des microentreprises aux grandes entreprises, dans les nombreux secteurs industriels du Canada.

Nous comprenons que pour être en mesure d'aider plus d'entreprises, EDC devra moderniser ses services et innover. Plutôt que d'attendre que des entreprises s'adressent à elle pour obtenir du soutien à l'exportation après avoir atteint un certain stade de leur cycle de vie, EDC devra adopter une approche proactive et intervenir plus tôt auprès des entreprises. Nous devons augmenter notre capacité à aider les PME à effectuer de petites transactions, ce qui mobilisera une plus grande part des ressources de la Société et l'obligera à établir de nouveaux types de partenariats. Nous devons mettre davantage à profit notre plateforme numérique et collaborer plus étroitement avec le Service des délégués commerciaux (SDC) et d'autres parties prenantes de l'écosystème commercial et du portefeuille du gouvernement. Nous devons également renforcer notre collaboration avec des partenaires du secteur privé afin de fournir à davantage d'entreprises les services qui leur conviennent le mieux. Tout au long de ce processus de changement, EDC doit absolument assurer sa viabilité financière. C'est cette dernière qui a fait d'EDC l'actrice stable du secteur financier qu'elle est aujourd'hui, et elle demeurera essentielle à la réussite d'EDC dans l'avenir. Les plans de la Société pour maintenir sa viabilité financière durant la période de planification sont présentés plus en détail dans le Plan financier du chapitre 3.

En somme, pour être en mesure de mieux servir les entreprises canadiennes durant la période de planification – qu'il s'agisse d'une entreprise de pêche au homard à Halifax, d'une usine de vêtements à Québec ou d'une société de jeux vidéo à Vancouver –, EDC devra améliorer ses produits de financement et de réduction du risque et expérimenter de nouvelles solutions pour répondre aux besoins des exportateurs d'aujourd'hui. Pour ce faire, EDC travaillera de plus près avec des partenaires de l'écosystème commercial qui ont aussi comme objectif d'accroître le commerce canadien, en commençant par le SDC.

2.2 CONTRIBUTION AU PROGRAMME PROGRESSISTE DE COMMERCE EXTÉRIEUR ET D'INVESTISSEMENT DU CANADA

Le gouvernement du Canada a manifesté clairement son appui à la mondialisation et au libre-échange au moment où d'autres pays semblent s'y opposer. Cela envoie au marché international le message que le Canada regorge de possibilités d'affaires. Le programme progressiste de commerce extérieur et d'investissement du Canada jette les bases de l'approche qu'adopteront le gouvernement, EDC et les autres partenaires du portefeuille commercial canadien pour faire profiter le reste du monde du Canada, et vice-versa. EDC continuera de collaborer avec le gouvernement pour mettre ce programme en œuvre et de jouer un rôle important dans l'atteinte de ses objectifs.

Au centre du programme se trouvent les priorités commerciales du gouvernement du Canada : contribuer à la croissance économique du Canada et aux efforts visant à renforcer la classe moyenne; soutenir les PME; mettre en œuvre le programme commercial inclusif; promouvoir les technologies propres; contribuer à l'atteinte des cibles de protection de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques; promouvoir la diversification, notamment en faisant la promotion des accords de libre-échange; et attirer les investissements. EDC comprend l'importance de ces priorités et, tout au long de la période de planification, concentrera ses efforts sur certaines parties du programme sur lesquelles elle peut avoir une plus grande incidence; par exemple, elle peut permettre à plus d'écoentreprises de réussir à l'étranger et soutenir un plus grand nombre de PME. EDC cherchera également à favoriser les occasions commerciales dans des marchés d'envergure à forte croissance comme la Chine et l'Inde.

Nous travaillerons de concert avec nos partenaires du portefeuille commercial, soit le SDC et la Corporation commerciale canadienne (CCC), de même qu'avec d'autres partenaires gouvernementaux comme

la Banque de développement du Canada (BDC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), Technologies du développement durable Canada (TDDC) et le Conseil national de recherches (CNRC), dans le but de mieux promouvoir la marque Canada et un large éventail d'entreprises partout dans le monde.

Qui plus est, EDC adhère aux principes de commerce inclusif du Canada. Nos solutions sont offertes à toutes les entreprises et à tous les investisseurs canadiens, y compris aux groupes sous-représentés comme les entreprises dirigées par des Autochtones ou des femmes. EDC collabore à des événements organisés dans le cadre du programme Femmes d'affaires en commerce international (FACI) du SDC, qui fournit des produits et des services visant à aider les femmes entrepreneures à percer à l'étranger. Au cours de la période de planification, EDC explorera de nouvelles occasions d'aider les FACI à soutenir les entreprises dirigées par des femmes. Nous soutenons également les événements auxquels prend part l'Organization for Women in Trade (OWIT), en plus de faciliter la formation des femmes en matière de commerce international par l'intermédiaire du Forum pour la formation en commerce international (FITT). EDC travaille aussi de concert avec l'organisation Women Business Enterprises (WBE), en commanditant ses événements et en y donnant des conférences, ainsi qu'en s'associant avec elle pour profiter d'occasions de jumelage d'affaires. Au cours des deux dernières années, EDC a également collaboré avec un certain nombre d'autres services gouvernementaux et organisations aux vues similaires dans le cadre de la Conférence de l'entrepreneuriat des femmes, où elle a participé à des groupes de discussion. Durant la période de planification, nous continuerons à explorer de nouvelles occasions de soutenir les groupes sous-représentés dans le commerce.

2.3 MODERNISATION DE LA PLATEFORME NUMÉRIQUE D'EDC

Durant la période de planification, EDC investira massivement dans sa plateforme numérique pour s'assurer qu'elle continue de répondre aux besoins en constante évolution des entreprises canadiennes et qu'elle contribue au mandat d'EDC de faire augmenter le commerce canadien sur des marchés mondiaux de plus en plus façonnés par les technologies numériques. Dans ce contexte, il revient à EDC d'être plus souple, réceptive et apte à offrir des solutions à ses clients de manière novatrice. Nous voyons les investissements dans la plateforme numérique d'EDC comme un coût nécessaire des affaires, compte tenu du fait que celles-ci sont de plus en plus facilitées par des moyens numériques et mobiles. Autrement dit, les entreprises canadiennes s'attendent dorénavant à ce que les services d'EDC soient accessibles dans les canaux numériques, et la Société doit absolument répondre à cette attente pour assurer sa viabilité à long terme. De plus, en se dotant d'une plateforme numérique moderne et technologiquement avancée, EDC pourra communiquer efficacement aux entreprises canadiennes les connaissances approfondies qu'elle tire de son noyau principal d'activités.

Investir dans la plateforme numérique d'EDC est une mesure cohérente avec d'autres projets mis en œuvre dans d'autres secteurs de la Société pour moderniser ses produits de crédit et de gestion du risque afin de mieux répondre aux besoins changeants des entreprises et de faire en sorte qu'elle demeure pertinente sur le marché. Au cœur de la transformation numérique d'EDC se trouve notre nouveau site Web adapté pour les appareils mobiles, axé sur l'expérience utilisateur et dont le contenu s'adapte aux intérêts et aux besoins des visiteurs. Considérant que les téléphones intelligents et les médias sociaux sont maintenant le principal moyen par lequel les propriétaires d'entreprise s'informent, la transformation numérique d'EDC a pour objectif de faire connaître ses solutions là où les entreprises canadiennes sont le plus présentes. Cette activité est essentielle pour permettre à EDC d'offrir ses solutions de financement et de réduction du risque à plus d'entreprises. Le Plan comprend d'autres exemples de mesures prises par EDC pour mettre à profit ses outils numériques afin de mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens.

Considérant que les téléphones intelligents et les médias sociaux sont maintenant le principal moyen par lequel les propriétaires d'entreprise s'informent, la transformation numérique d'EDC a pour objectif de faire connaître ses solutions là où les entreprises canadiennes sont le plus présentes.

2.4 STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Au cours de la période de planification, EDC se concentrera sur trois grands objectifs qui sous-tendront sa stratégie d'entreprise. Les activités et les initiatives d'EDC axées sur ces trois objectifs stratégiques sont présentées plus en détail dans les sections qui suivent.



Informar les entreprises canadiennes à propos des solutions d'EDC pour les aider à **PERCER** à l'étranger.



Prévoir les besoins des entreprises canadiennes avec une gamme de solutions de financement qui fera décoller – puis accélérer – leur **CROISSANCE** internationale.



Élargir les possibilités pour les entreprises canadiennes de **RÉUSSIR** à l'étranger en favorisant et en facilitant la diversification du commerce.

2.5 OBJECTIFS D'EDC POUR 2018-2022

OBJECTIF 1 : INFORMER LES ENTREPRISES CANADIENNES À PROPOS DES SOLUTIONS D'EDC POUR LES AIDER À PERCER À L'ÉTRANGER.

Ce premier objectif consiste à aider les entreprises, particulièrement les PME, à **percer** à l'étranger. Nous leur fournirons les outils dont elles ont besoin pour commencer leur parcours d'exportation. Sachant que les entreprises exportatrices connaissent une croissance plus rapide, et sont plus viables et novatrices que les autres, il est important pour l'économie que plus de PME se lancent dans l'exportation.

REJOINDRE PLUS D'ENTREPRISES CANADIENNES

Dans le cadre des efforts d'EDC pour rejoindre et servir plus d'exportateurs, nous mettons l'accent sur la communication avec les entreprises canadiennes par l'intermédiaire de cinq canaux distincts (gérés par cinq équipes différentes) :

Ventes directes – Il s'agit de « l'équipe sur le terrain », chargée de trouver de nouvelles entreprises qui pourraient profiter du soutien d'EDC. Durant la période de planification, ce groupe renforcera ses capacités de prospection, ce qui lui permettra de rejoindre plus d'entreprises et de leur fournir des services de consultation de grande valeur en matière d'exportation.

Banques – Une grande partie des entreprises du marché visé par EDC ont déjà des partenaires bancaires canadiens leur fournissant du capital-actions et des conseils d'affaires. EDC a donc mis sur pied une Équipe du réseau bancaire, dont la tâche sera de renseigner les banques sur ses produits financiers et de leur permettre d'y accéder.

Courtiers d'assurance – Comme les banques, les courtiers d'assurance sont un intermédiaire efficace pour rejoindre les exportateurs, surtout lorsqu'il est question d'assurance crédit. Les exportateurs font souvent affaire avec des courtiers, et il est donc important qu'EDC soit bien présente à l'esprit de ces derniers. La première tâche de cette équipe sera de mieux faire connaître les produits d'EDC aux courtiers.

Partenaires – Ce canal, tout comme celui des plateformes numériques, sera essentiel pour communiquer avec les petites entreprises et les microentreprises – un segment des exportateurs qu'EDC cherche à soutenir davantage. EDC établira des partenariats avec des organisations tierces – comme des associations commerciales, des fournisseurs de services professionnels et consultatifs et d'autres partenaires commerciaux (p. ex., plateformes de commerce électronique ou services de change de devises) –, pour explorer des façons de mieux servir les entreprises canadiennes. Nous considérons qu'un écosystème commercial plus uni est avantageux pour les entreprises canadiennes.

Plateformes numériques – En mettant plus efficacement à profit les canaux numériques, EDC pourra fournir à plus d'exportateurs le contenu, les solutions et les services appropriés à toutes les étapes de leur parcours d'exportation. Qui plus est, la nature réciproque des communications numériques permettra à EDC d'en savoir plus sur les entreprises désireuses d'exporter, et ainsi d'adapter sa stratégie et ses solutions pour mieux répondre à leurs besoins. EDC pourra également communiquer avec les entreprises canadiennes de manière plus rapide et plus efficace et leur transmettre les renseignements pertinents en fonction de leurs intérêts dans un format pratique et rapidement accessible.

TRAVAILLER AVEC LES PARTENAIRES POUR LE COMMERCE

Une des grandes priorités du gouvernement consiste à assurer la cohérence et la complémentarité des services des organismes fédéraux, et nous reconnaissons l'importance des partenariats et de la collaboration pendant la période de planification. En adoptant cette approche « équipe Canada » et en travaillant avec d'autres organismes partageant les vues d'EDC, nous sensibiliserons les entreprises canadiennes au vaste éventail de services que nous offrons.

Dans le cadre de sa collaboration avec ses partenaires, EDC concentrera ses efforts là où elle peut vraiment mettre à profit son expertise unique en matière de financement, de gestion des risques et de transactions, et ainsi offrir plus de valeur. Au cours des 70 dernières années, nous avons développé une compréhension approfondie de la finance internationale, des besoins des acheteurs étrangers et des débouchés pour les entreprises canadiennes que recèlent les chaînes d'approvisionnement mondiales. Nous chercherons à faire part de cette expérience et de cette expertise à nos partenaires pour contribuer au programme commercial progressiste du Canada.

PORTEFEUILLE COMMERCIAL DU CANADA

EDC et la CCC sont toutes deux des sociétés d'État qui relèvent du ministre du Commerce international. Avec le SDC, elles forment le portefeuille commercial du Canada. Les trois organisations promeuvent mutuellement leurs services lorsque la situation s'y prête et travaillent en parfaite harmonie pour servir les entreprises canadiennes.

En 2017, EDC a prolongé le protocole d'entente avec le SDC, assurant ainsi la poursuite de la collaboration entre les deux organismes ainsi que la coordination de leurs services communs. Le protocole d'entente établit le domaine d'expertise des deux organismes dans le portefeuille commercial afin d'éviter le dédoublement des services et de cerner les meilleures occasions de collaboration. Vu la cible ambitieuse du gouvernement du Canada d'accroître le commerce de 30 % d'ici 2025, la relation d'EDC avec le SDC est plus importante que jamais. Nous collaborons

régulièrement avec le SDC pour mieux 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) et le Global Petroleum Show est un bon exemple de cette collaboration.

Au cours des cinq prochaines années, à mesure qu'EDC prendra des mesures pour innover et pour moderniser ses activités, les occasions de collaborer avec le SDC seront plus nombreuses que jamais. Par exemple, on s'attend à ce que la plateforme numérique renouvelée d'EDC joue un rôle majeur dans l'augmentation du nombre de clients recommandés au SDC. En utilisant nos outils numériques pour en apprendre davantage sur les entreprises désireuses d'exporter et sur leurs besoins particuliers, nous serons en mesure de les orienter vers les services qui leur conviennent le mieux, qui comprennent souvent ceux offerts par d'autres partenaires gouvernementaux. De plus, la plateforme numérique d'EDC générera des occasions de faire équipe avec le SDC et d'autres partenaires commerciaux pour mettre à l'essai de nouveaux services et outils pour les exportateurs canadiens. Il y aura aussi des occasions de collaborer dans le cadre d'autres initiatives comme le programme CanExport du SDC. D'ailleurs, EDC travaille actuellement avec le SDC pour concevoir un système intégré de soutien pour les candidats retenus, qui sera fondé sur l'échange de renseignements entre les deux organisations. L'engagement d'EDC à explorer et à saisir ces occasions avec le SDC sera réaffirmé grâce au renouvellement du protocole d'entente entre les deux organisations au début de 2018. D'autres exemples de notre partenariat avec le SDC sont présentés plus loin dans le plan.

Nous continuons également de collaborer avec notre société d'État sœur, la CCC, pour nous assurer que nos services sont complémentaires et offrent le plus de valeur possible aux entreprises canadiennes. Par exemple, en 2017, nous avons commencé à organiser des rencontres pour discuter des transactions pouvant faire l'objet d'une collaboration – ou d'une recommandation – afin de maximiser le soutien offert aux entreprises canadiennes.

AUTRES PARTENAIRES

EDC collabore aussi avec un certain nombre de partenaires gouvernementaux qui ne font pas partie du portefeuille commercial, particulièrement avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), notamment dans le cadre du Service de croissance accélérée (SCA) et d'initiatives relatives aux technologies propres (présentés plus en détail dans le présent chapitre). Nous travaillons également de très près avec la société d'État partenaire d'ISDE, la Banque de développement du Canada (BDC).

Ensemble, BDC et EDC offrent des services complémentaires pour aider les entreprises canadiennes 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. Lorsque ces PME s'intéressent aux marchés étrangers et entament leur parcours vers l'exportation, elles se tournent vers EDC pour établir ou étendre leur présence mondiale. Notre protocole d'entente actuel avec BDC assure que les entreprises ont accès aux services et à la capacité financière qui conviennent le mieux à leurs besoins. Les deux sociétés d'État ont conclu un accord visant à éviter le dédoublement des services et ont établi un programme de recommandation afin que les entreprises s'adressent à l'organisation qui répondra le mieux à leurs besoins. En 2016, le programme a permis de recommander plus de 400 clients, soit presque 100 de plus qu'en 2015. En 2017, le lancement du SCA (présenté plus en détail dans la prochaine section) a marqué une nouvelle étape dans la relation entre EDC et BDC et renforcé leur collaboration en ce qui a trait à l'appui au secteur des technologies propres. Les initiatives communes suivantes ont été mises en place :

1. Lancement d'Info-Tarif Canada, un outil en ligne gratuit conçu par BDC, EDC et le SDC, qui permet aux exportateurs canadiens de se renseigner sur les tarifs douaniers applicables à un produit particulier dans un marché étranger.
2. Conception d'une solution d'exportation en un clic (guichet unique) permettant aux PME d'accéder à un certain nombre de services offerts par les deux organisations pour les aider à se lancer dans l'exportation.
3. Amélioration du processus de recommandation des clients : BDC recommande les services d'EDC à ses clients actuels ou potentiels qui sont prêts à exporter et qui pourraient profiter des relations commerciales de la Société; de même, EDC recommande les services consultatifs de BDC aux entreprises canadiennes qui ne sont pas prêtes pour le programme de mises en relation afin qu'elles obtiennent de l'aide pour renforcer leurs capacités.
4. Amélioration du soutien offert aux entreprises de technologies innovatrices; soutien commun d'EDC et de BDC pour aider ces entreprises à obtenir du financement.

Depuis 2015, EDC a également un accord de collaboration avec Technologies du développement durable Canada (TDDC) pour développer davantage les capacités internationales du Canada dans le secteur des technologies propres. L'élément fondamental de cet accord est l'échange de renseignements, qui permet aux entreprises du portefeuille de TDDC ayant réussi à démontrer la viabilité de leur écotecnologie d'effectuer rapidement et efficacement la transition vers EDC lorsqu'elles ont suffisamment renforcé leurs capacités pour envisager d'exporter.

En 2017, EDC a exploré des occasions de collaboration avec Financement agricole Canada (FAC) et le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI). Ces deux organisations servent un nombre considérable d'entreprises canadiennes dans différents secteurs de l'économie – FAC se concentre sur le secteur agroalimentaire et le PARI sur les technologies et l'innovation –, qui pourraient profiter des solutions d'exportation d'EDC. Durant la période de planification, nous collaborerons avec FAC et le PARI pour trouver des façons novatrices et créatives de soutenir les entreprises de leurs secteurs d'activité respectifs.

Les partenariats avec les agences fédérales susmentionnées (et un certain nombre d'agences provinciales et d'associations commerciales avec des mandats semblables) continueront d'être un élément important du modèle d'affaires d'EDC durant 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 Women's Business Enterprises soutient nos activités de sensibilisation et nous permet d'entrer en contact avec des clientèles sous-représentées. 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, pour les rendre plus accessibles aux jeunes entreprises novatrices et améliorer l'accès à l'innovation canadienne à l'étranger.

RÉPONSE AU BESOIN DE CONNAISSANCES

L'objectif de la transformation numérique d'EDC est d'utiliser la technologie moderne pour mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes. Un des aspects de cette transformation est la création d'une plateforme de connaissances permettant à EDC de mettre à la disposition des entreprises son expertise unique en matière de financement, de gestion des risques et de transactions acquise durant ses 73 années en tant qu'organisme de crédit à l'exportation

du Canada. EDC offre aux entreprises une proposition de valeur unique qui est basée sur des décennies de transactions financières internationales dans plus de 200 marchés et avec plus de 50 000 acheteurs. Nous avons toujours mis notre expertise à la disposition des entreprises de manière ponctuelle et informelle, mais notre plateforme numérique de connaissances nous permet désormais de communiquer plus facilement ces renseignements aux entreprises.

L'*outil d'évaluation des risques* est un exemple du type de ressource qu'EDC cherchera à offrir pour faciliter l'accès aux connaissances – elle conserve actuellement une multitude de données relatives à ses activités de financement qui, avec ce nouvel outil, pourront être utilisées de manière proactive par les entreprises pour déterminer les risques liés à des affaires nouvelles qu'elles souhaitent entreprendre. Plutôt que de simplement assurer les transactions risquées, les entreprises pourront utiliser l'outil d'évaluation des risques pour mieux comprendre les risques auxquels elles s'exposent lorsqu'elles choisissent un marché où se lancer ou un acheteur avec qui faire affaire. L'outil d'évaluation des risques est un exemple de la volonté d'EDC de trouver de nouvelles façons d'innover et de tirer profit de ses connaissances en matière de financement du commerce extérieur et de mettre ces dernières à la disposition des entreprises canadiennes tout au long de la période de planification.

La plateforme numérique permettra non seulement aux entreprises canadiennes d'accéder aux produits et services offerts par EDC, mais également aux outils et au contenu d'importants partenaires commerciaux comme le SDC, et ce, dans le but de leur offrir une combinaison optimale de renseignements. La plateforme permettra de rendre l'exportation plus facile pour les entreprises canadiennes et d'encourager un plus grand nombre d'entre elles à percer à l'étranger. Qui plus est, elle servira de ressource pour nos partenaires commerciaux sur le terrain.

SOUTIEN DES PREMIERS PAS AUX ÉTATS-UNIS

L'étude d'EDC sur le parcours des exportateurs montre que près des trois quarts d'entre eux ont choisi les États-Unis comme premier marché, et ce, malgré le fait que nous avons consacré beaucoup d'efforts à promouvoir la diversification en raison de l'ampleur déjà considérable de la relation commerciale entre le Canada et les États-Unis. Cette approche est maintenant en train de changer, car EDC offre dorénavant de manière proactive du soutien aux entreprises canadiennes qui souhaitent exporter sur le marché américain, qui représente pour beaucoup d'entre elles une première étape naturelle et nécessaire.

Un plan d'action en quatre étapes a été élaboré dans le but d'approfondir et d'élargir le soutien offert par EDC sur le marché américain, particulièrement aux PME et aux microentreprises. Le plan vise à faire en sorte qu'EDC offre aux entreprises canadiennes du soutien et des conseils approfondis et adaptés à la région où elles exportent; travaille avec un plus grand nombre de banques aux États-Unis, notamment des banques régionales; mise sur ses relations pour offrir plus d'occasions aux entreprises canadiennes; et utilise les canaux numériques pour approcher, informer et inspirer les entreprises susceptibles d'exporter aux États-Unis. Le plan d'action prend en compte les différents segments du marché américain et l'étude d'EDC sur les subtilités du parcours des exportateurs.

EDC travaille à assurer une meilleure collaboration avec les 18 consulats du Canada 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.

OBJECTIF 2 : PRÉVOIR LES BESOINS DES ENTREPRISES CANADIENNES AVEC UNE GAMME DE SOLUTIONS DE FINANCEMENT QUI FERA DÉCOLLER – PUIS ACCÉLÉRER – LEUR CROISSANCE INTERNATIONALE.

Le premier objectif stratégique était principalement d'aider les entreprises à percer à l'étranger, tandis que le deuxième consiste surtout à aider les entreprises à **croître** à l'échelle internationale. À mesure que les entreprises canadiennes progressent dans leur parcours d'exportation, elles doivent évoluer. Certaines ont besoin d'avoir accès rapidement et facilement à une assurance crédit occasionnelle en ligne pour conclure des ventes ponctuelles à l'étranger. D'autres ont des besoins plus complexes et requièrent des solutions financières sur mesure pour continuer à croître.

EDC comprend cette réalité, et nous dialoguons constamment avec les exportateurs pour savoir de quoi ils ont besoin pour croître, quelle que soit l'étape du parcours d'exportation à laquelle ils se trouvent. Durant la période de planification, EDC restera alerte afin de prévoir les lacunes en matière de soutien et d'y répondre en améliorant ses services de financement et de gestion des risques dans le but d'aider les entreprises canadiennes à prospérer et à croître à l'étranger.

PRÉSENCE RÉGIONALE

Comme EDC a des bureaux dans chaque province, dont plusieurs à Montréal et dans la région du Grand Toronto, la grande majorité des exportateurs canadiens ont accès à ses directeurs de comptes. La tâche de nos bureaux régionaux au Canada consiste à gérer les relations avec les clients, à rester en contact avec les exportateurs à l'échelle régionale, à tisser des partenariats avec des organisations locales et à générer de nouveaux débouchés.

EDC a maintenant 20 bureaux régionaux partout au Canada. Nous avons récemment établi un bureau à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) pour offrir un service plus concret aux entreprises locales dynamiques et axées sur l'exportation. En 2017, nous avons également affecté un représentant permanent à Saskatoon (Saskatchewan) afin de mieux servir le nombre grandissant d'entreprises dans

cette région. Il est installé dans les locaux de notre principal partenaire de l'industrie en Saskatchewan, le Partenariat du commerce et des exportations de la Saskatchewan (STEP). En travaillant de concert avec des partenaires régionaux qui partagent nos vues, tels que le STEP, nous cherchons à offrir des services complémentaires et à maximiser le soutien offert aux exportateurs de la province.

SOUTIEN DES PME 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. De concert avec nos partenaires du gouvernement fédéral, 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.

Le Service de croissance accélérée (SCA), annoncé dans le budget 2016 du gouvernement du Canada, est un excellent exemple de l'approche « équipe Canada » adoptée pour atteindre l'objectif ci-dessus. Au cœur de ce service se trouvent les entreprises novatrices à fort potentiel qui repoussent les limites du commerce canadien et créent des emplois de qualité pour la classe moyenne. Le SCA permettra à ces entreprises d'accéder à des services coordonnés qui répondent à leurs besoins aux moments charnières de la croissance et de l'expansion internationale. Il 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 forte influence. Ces partenaires comprennent ISDE, BDC, EDC, le Conseil national de recherches et le Programme d'aide à la recherche, le SDC et les agences régionales de développement partout au Canada. Le SCA est un volet important du Programme d'innovation du gouvernement, et EDC est l'un des piliers de cette initiative. Nous pourrions recenser parmi nos multiples PME clientes les

candidats admissibles au programme et soutenir les objectifs fixés en matière de participation pendant la période de planification.

En plus de contribuer au SCA, EDC continuera d'offrir son propre programme de mentorat, dont le principal élément est notre participation au programme d'accélération du commerce de la Chambre de commerce de la région de Toronto. Dans le cadre de ce programme, EDC s'est engagée à offrir du mentorat à environ 250 entreprises sur une période de trois ans (le programme a été lancé en 2016).

AMÉLIORATION DES SERVICES EN LIGNE POUR NOS CLIENTS

La commodité, la facilité d'accès et la rapidité sont des qualités essentielles à l'ère numérique, surtout en ce qui a trait à la prestation de services financiers. Nos clients s'attendent à trouver en ligne des solutions administratives et numériques de base qui sont simples, faciles d'accès et disponibles en tout temps.

EDC a donc investi des ressources considérables pour rendre ses produits d'assurance (le type de produit le plus populaire chez les PME) accessibles en ligne afin de permettre aux clients d'obtenir facilement la couverture dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. À partir de 2017, les clients d'assurance crédit d'EDC pourront profiter d'une toute nouvelle solution libre-service en ligne qui leur permettra de demander et d'obtenir de l'assurance, et de consulter et de gérer leurs polices d'assurance crédit de portefeuille. La facturation a également été revue : les clients pourront accéder à leurs factures, leurs relevés de compte et leur historique de paiements et payer leurs factures par prélèvement automatique – le tout en ligne. En plus de la nouvelle plateforme numérique, les clients d'assurance pourront désormais bénéficier d'une nouvelle police améliorée rédigée dans un langage clair et facile à comprendre, ce qui rendra les interactions avec EDC plus simples, rapides et prévisibles. Qui plus est, moderniser nos technologies et automatiser nos processus nous permettra d'améliorer notre efficacité opérationnelle; de lancer de nouveaux produits et modèles de partenariat en assurance; d'éliminer le risque bien réel d'obsolescence technologique associé à nos anciens systèmes d'assurances; et, ultimement, d'améliorer notre viabilité financière à long terme.

Un nombre croissant d'exportateurs canadiens profitent déjà de notre transformation numérique. La première étape du programme, lancée en janvier 2015, offre aux clients la possibilité d'obtenir une couverture sélective pour leurs ventes en quelques minutes seulement grâce à notre Assurance crédit sélective, uniquement disponible en ligne. Le produit d'assurance libre-service en ligne d'EDC – le premier du genre dans le secteur –, a connu une croissance importante, qui devrait se poursuivre durant la période de planification à mesure que nous le faisons connaître et que nous explorons des façons de l'offrir par l'intermédiaire de partenaires sélectionnés. L'Assurance crédit sélective est idéale pour les PME, particulièrement les plus petites entreprises de ce segment qui doivent garantir leurs ventes à des acheteurs étrangers pour se protéger contre le risque de défaut de paiement.

EDC reçoit aussi des éloges concernant sa nouvelle Assurance pour partenaires commerciaux (TPI), le deuxième produit uniquement disponible en ligne lancé sur la plateforme numérique en 2015. La TPI fournit aux compagnies d'assurances du secteur privé une manière plus simple et plus efficace d'obtenir une capacité de crédit supplémentaire pour les ventes à l'exportation de leurs clients. La plateforme en ligne a permis de faciliter le processus à suivre pour obtenir cette réassurance, et la popularité du produit a donc considérablement augmenté depuis son lancement. C'est là un exemple supplémentaire de la manière dont EDC travaille avec des partenaires du secteur privé pour faire croître les exportations canadiennes.

AMÉLIORER L'ACCÈS AU FINANCEMENT DES PME

La clé pour rejoindre plus d'entreprises et rehausser la pertinence d'EDC pour les exportateurs est d'en faire plus pour les PME canadiennes. Il y a cinq ans, EDC a commencé à investir massivement dans de nouveaux programmes et de nouvelles initiatives pour aider davantage d'entreprises de ce segment, et cela a généré des retombées. En 2016, EDC a aidé près de 6 000 PME à réaliser plus de 14 milliards de dollars d'exportations. Ces résultats sont enviables, mais il reste beaucoup à faire.



Ekumenik

Entreprise établie à Winnipeg, Ekumenik est un fabricant de vêtements de surf et de planche à roulettes conçus par et pour des assoiffés de liberté. Ekumenik est fière de ses produits fabriqués à la main en Indonésie; elle investit gros dans leur conception et dans leur production responsable. Les ventes de la marque, qui existe depuis 2007, ont presque triplé au cours des deux dernières années. Croître de manière durable afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle s'est révélé être un défi de taille pour Ekumenik. Tous ses stocks se trouvant en Indonésie, elle n'avait pas, au Canada, les actifs nécessaires pour contracter un prêt auprès d'une banque quand est venu le temps de grossir. Le financement tremplin d'EDC lui a fourni le fonds de roulement dont elle avait besoin pour concevoir et fabriquer les nouveaux produits attendus par sa clientèle. Les ventes à l'exportation représentent actuellement dix pour cent du chiffre d'affaires d'Ekumenik, mais un accord de distribution conclu récemment avec un agent allemand lui ouvrira les portes de l'un des plus grands détaillants européens en ligne d'articles de ski et de planche à neige. Ekumenik peut donc se concentrer sur la production de plus de vêtements inspirant les gens à s'évader, à défier les conventions et à opérer le changement, comme l'ont fait leurs créateurs. Vous voulez en savoir plus à propos de cette brillante entreprise canadienne? Suivez @Ekumenik sur Instagram.

Offerte par Ekumenik

Comme il a été mentionné, un des défis majeurs que doivent surmonter les PME qui cherchent à croître à l'étranger est d'obtenir le financement dont elles ont besoin. Conformément à notre mandat de faire croître le commerce canadien, nous avons créé des solutions aux besoins des PME qui se trouvent dans cette situation. Nous ajoutons une capacité au marché au moyen de financement expressément structuré pour permettre aux PME de tirer profit des occasions de croissance à l'international. Bien que ces mesures nécessitent souvent plus de supervision, de capitaux et de gestion des risques de la part d'EDC, elles peuvent vraiment changer la donne pour les PME exportatrices. Ce genre de soutien correspond exactement au mandat d'EDC. C'est là un bon exemple de la façon dont EDC investit davantage dans certains secteurs à forte influence tout en respectant le principe de viabilité financière.

Le Programme de garanties d'exportations (EGP) est une solution destinée principalement aux PME. Il s'agit d'une garantie à partage des risques qu'EDC fournit à la banque de l'exportateur. En 2017, l'EGP a continué d'évoluer de telle sorte qu'il est maintenant plus facile et rapide à utiliser pour les banques – le tout dans le but d'offrir davantage de financement aux PME exportatrices. Nous avons également ajouté au programme une garantie d'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE), qu'EDC peut offrir aux partenaires bancaires étrangers lorsqu'une entreprise canadienne investissant dans un autre pays souhaite faire affaire avec une banque locale.

EDC peut également proposer du financement direct aux PME qui désirent se lancer dans l'exportation. Ce genre de financement peut aider une petite entreprise à percer de deux façons : en l'aidant à s'établir sur de nouveaux marchés avec un contrat international majeur, et à nouer ou à renforcer des relations bancaires basées sur la réussite à l'exportation et un profil de crédit plus solide.

CAPITAL DE CROISSANCE INTERNATIONALE POUR LES FUTURS CHEFS DE FILE DE L'EXPORTATION AU CANADA

En 2017, le Conseil consultatif en matière de croissance économique du gouvernement a publié un rapport intitulé « Libérer l'innovation pour stimuler la mise à l'échelle et la croissance », qui révèle un manque à gagner en matière de capital de croissance chez les PME à forte influence déjà bien établies dans différentes régions et différents secteurs de l'économie. Ces entreprises ont atteint un stade de leur cycle de vie où elles sont trop matures pour recevoir du financement des fonds canadiens de capital-risque, qui privilégient généralement les entreprises en démarrage. Pour cette raison, ces entreprises ont parfois de la difficulté à obtenir les capitaux dont elles ont besoin pour soumissionner de nouveaux contrats ou faire des acquisitions en vue d'atteindre de nouveaux sommets.

Pour aider à combler cette lacune, EDC a mis sur pied en 2017 le capital de croissance internationale, qui vise à offrir des solutions qui répondent aux besoins des exportateurs qui ont la capacité et la volonté de croître à l'étranger. EDC cherchera à fournir à ces entreprises du capital de croissance sous différentes formes allant des prêts au capital-actions. En plus de fournir des capitaux aux entreprises, EDC misera sur son expertise et ses relations internationales pour soutenir leur croissance à l'étranger. Ce programme est destiné aux entreprises dont les revenus se situent entre 5 et 300 millions de dollars et qui ont un modèle d'affaires éprouvé et un leadership fort. EDC souhaite soutenir des entreprises de tous les secteurs d'exportation, spécialement les écoentreprises.

SOUTENIR L'INVESTISSEMENT DIRECT CANADIEN À L'ÉTRANGER (IDCE)

Dans l'économie mondiale intégrée d'aujourd'hui, les entreprises canadiennes constatent que, pour croître, elles doivent investir dans une présence locale au cœur des marchés étrangers. Cela profite non seulement aux entreprises qui investissent à l'étranger, mais aussi à l'économie intérieure du Canada. À la fin de 2016, EDC a dévoilé une étude révolutionnaire qui jette une nouvelle lumière sur les raisons pour lesquelles les entreprises canadiennes devraient investir à l'étranger. Les conclusions de l'étude mettent en doute des idées communément admises sur les sociétés canadiennes et leurs investissements à l'étranger, surtout le mythe que ces investissements amoindrissent le nombre d'emplois au pays. Voici les cinq principales conclusions du rapport :

- **Croissance stratégique** – Ce qui motive le plus la création d'affiliés étrangers, ce n'est pas la réduction des coûts de production, mais plutôt la croissance stratégique des revenus et un accès amélioré aux marchés.
- **Capacité concurrentielle** – Les activités de ces affiliés consolident les entreprises canadiennes, qui voient leurs ventes, leur clientèle, leurs profits et leur part de marché augmenter.
- **Diversification** – Les affiliés étrangers permettent aux entreprises canadiennes de diversifier leur clientèle et leur modèle d'affaires : ces dernières redirigent de plus en plus leurs investissements vers des marchés émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil, et ce, beaucoup plus rapidement que pour les exportations directes.

- **Emplois** – Les affiliés étrangers stimulent l'emploi et les activités au Canada : la plupart des entreprises engagent plus de personnel ici en raison de leurs activités internationales.
- **Salaires** – Les affiliés étrangers accroissent la capacité des entreprises canadiennes à augmenter la rémunération de leur personnel au Canada : la majorité des entreprises engagent davantage de personnel au pays en raison de la demande accrue découlant de leurs activités à l'étranger, et comme ces emplois sont de plus en plus spécialisés, les salaires grimpent en conséquence.

Le développement et la diversification du commerce sont des objectifs prioritaires pour le gouvernement du Canada. L'IDCE est essentiel à l'atteinte de ces objectifs, et EDC occupe une position tout indiquée dans le portefeuille commercial pour le faciliter; il demeure donc une priorité pour EDC pendant la période de planification. C'est pourquoi nous offrons aux entreprises canadiennes les outils pour concrétiser leurs projets d'investissement à l'étranger. Parmi ces solutions figurent les prêts destinés à les aider à s'établir sur de nouveaux marchés ou à participer à des coentreprises, ainsi que des produits d'assurance pour atténuer certains risques, comme le refus d'un client de payer une société affiliée à l'étranger, ou encore la saisie d'équipement ou d'installations appartenant à des intérêts canadiens par un gouvernement étranger.

Le fait qu'aujourd'hui les entreprises canadiennes génèrent chaque année presque autant de ventes par l'entremise de leurs sociétés affiliées à l'étranger que de manière directe au moyen de leurs activités d'exportation est une preuve de l'efficacité stratégique de l'IDCE. En 2016, EDC a facilité plus de 500 transactions d'IDCE, une augmentation de près de 15 % par rapport à 2015.

Nanoleaf Canada Limited

Depuis leurs débuts, alors que, étudiants, ils construisaient des voitures à énergie solaire, jusqu'à leur campagne fructueuse sur Kickstarter, les fondateurs de Nanoleaf Canada Ltd n'ont cessé de croire que performance et efficacité énergétique ne sont pas incompatibles. Grâce à cette conviction et à une philosophie de conception centrée sur l'humain, les affaires de Nanoleaf ont décollé avec la création de l'ampoule la plus écoénergétique au monde. Nanoleaf offre désormais au grand public une vaste gamme de produits d'éclairage de pointe dont la durée de vie est de plus de vingt ans. Son engagement envers la durabilité de l'environnement motive Nanoleaf à développer des produits dont l'empreinte écologique est positive, ce qui plaît à sa clientèle. L'entreprise, qui possède déjà des installations de production en Chine, est bien décidée à percer de nouveaux marchés à travers le monde. Grâce à des partenaires de distribution comme Apple et Best Buy, Nanoleaf vend maintenant ses produits dans plus de 40 pays; elle a affiché une croissance soutenue au cours des quatre dernières années. Une croissance et une expansion de cette envergure apportent toutefois leur lot de risques, que Nanoleaf a su atténuer grâce à l'assurance crédit commerciale d'EDC. EDC aide Nanoleaf et plusieurs autres écoentreprises canadiennes à percer les marchés étrangers et à réussir d'une foule de façons. En collaboration avec la Banque de développement du Canada (BDC), Technologies du développement durable Canada (TDDC) et Affaires mondiales Canada (AMC), EDC cherche à répondre aux besoins particuliers des écoentreprises canadiennes à l'aide de stratégies sectorielles conçues pour elles. Ensemble, nous aidons les entreprises canadiennes à briller à l'étranger, comme le fait Nanoleaf. Pour voir jusqu'où s'étend son rayonnement, suivez @Nanoleaf sur Twitter et Instagram.

Offerte par Nanoleaf Canada Limited



SOUTIEN DES INDUSTRIES CANADIENNES

Les capacités des entreprises canadiennes sont solides et touchent à plusieurs secteurs. Afin de leur offrir le plus de valeur possible, EDC a mis sur pied un certain nombre d'équipes chargées de fournir à ces secteurs les solutions de financement et de gestion des risques appropriées, et de faire la promotion des entreprises de ces secteurs partout dans le monde. Les équipes s'informent sur les capacités des entreprises qu'elles servent, puis trouvent des marchés et des acheteurs étrangers qui correspondent à ces capacités. Les équipes sectorielles collaborent souvent avec le SDC dans le cadre d'événements et de séances de jumelage des chaînes d'approvisionnement afin de mettre les capacités en commun et maximiser les occasions pour les entreprises canadiennes des secteurs concernés. Chaque partenaire qui apporte son expertise confère un avantage supplémentaire aux entreprises canadiennes – nous nous assurons ainsi d'offrir le plus de valeur possible tout en évitant le dédoublement des services. Les principaux secteurs soutenus par EDC sont ceux qui suivent.

TECHNOLOGIES PROPRES

L'adoption de l'Accord de Paris en 2016 a marqué un tournant dans la lutte mondiale contre les changements climatiques et représente un potentiel incroyable pour le secteur des technologies propres au Canada. Bien qu'un total impressionnant de 78 % des écoentreprises canadiennes exportent déjà, le Canada a le potentiel de conquérir une part considérablement plus élevée du marché mondial, dont la valeur était estimée à près de 1,1 billion de dollars américains en 2015. Comme ce secteur est en plein essor, il est important d'éliminer les obstacles qui pourraient empêcher les entreprises de profiter des occasions de croissance. En ce qui a trait aux technologies propres, le défi le plus courant est d'obtenir du financement, et EDC concentre ses efforts sur ce problème depuis 2012, lorsqu'elle a élaboré sa première stratégie écotكنولوجique.

L'année dernière, EDC a franchi une étape majeure en s'associant avec un nombre record de 126 entreprises pour faciliter plus d'un milliard de dollars d'exportations de technologies propres.

Cette augmentation est le résultat d'une relation de travail de longue date avec le secteur et de la maturité grandissante de ce dernier. Aujourd'hui, EDC a une équipe chargée de travailler de près avec des ministères et des organismes du gouvernement fédéral, comme BDC et TDDC, afin d'améliorer le soutien offert aux entreprises du secteur et de permettre à celles-ci d'obtenir plus facilement le financement dont elles ont besoin. Nous avons aussi la capacité unique de mettre en contact les entreprises de notre réseau mondial. En travaillant avec des organisations partenaires, nous pouvons aider le gouvernement du Canada à réaliser son engagement de faire des écoentreprises canadiennes les chefs de file mondiaux de la création de technologies propres et durables.

L'Écostratégie 2.0 d'EDC a été lancée officiellement en 2016, et les résultats sont très positifs. En 2017, maintenant que tous les éléments de la stratégie sont en place, EDC a commencé à mettre celle-ci en œuvre. L'Équipe des technologies propres a grossi et comprend maintenant des employés de partout au pays qui font directement affaire avec des écoentreprises, gèrent des initiatives propres au secteur et soutiennent des activités de renseignements sur les marchés et de rétroaction des clients. Cette équipe mettra l'accent sur le soutien aux écoentreprises sous cinq formes particulières qu'EDC s'attend à voir générer le plus de retombées pour le secteur : les placements en actions, le financement de projets, les prêts directs, les garanties bancaires et l'assurance et le cautionnement de contrats.

En plus des priorités sur lesquelles se concentre actuellement EDC, le budget fédéral de 2017 enjoint à EDC d'accorder du capital (nouveau et existant) au secteur des technologies propres sous trois formes particulières : fonds de roulement, capital-actions et financement de projets. Durant la période de planification, EDC continuera à collaborer avec les sociétés d'État à vocation financière et d'autres partenaires gouvernementaux pour s'assurer que les entreprises canadiennes de technologies propres profitent de tout le soutien possible. De plus, elle participera activement au carrefour de la croissance propre créé récemment, qui vise à faciliter le tri des clients, la coordination des événements et l'ouverture envers toutes les entreprises. La mise sur pied du carrefour n'est pas encore terminée, mais EDC s'assurera tout de même de coordonner avec lui

ses événements relatifs aux technologies propres tout au long de la période de planification. EDC a également participé activement à l'examen horizontal de l'innovation et des technologies propres réalisé récemment par le gouvernement. EDC a fourni des données substantielles afin que les résultats du programme d'innovation du gouvernement reflètent sa contribution. Nous continuerons de participer activement à l'examen et contribuerons à la mise en œuvre des mesures qui seront prises en fonction de ses résultats.

BIENS AGROALIMENTAIRES ET DE CONSOMMATION

Les occasions d'exportations de biens agroalimentaires et de consommation devraient augmenter au cours de la période de planification, particulièrement en Chine et en Inde, où la classe moyenne croît rapidement, ce qui fait augmenter la demande de produits alimentaires et de consommation. Le secteur agroalimentaire du Canada sera stimulé par une croissance constante de la demande mondiale de produits alimentaires de qualité (transformés ou non) et de technologies et techniques utilisées pour la production et la transformation de ces produits. Cette demande est actuellement le moteur de ce secteur, si bien qu'il compte parmi les secteurs d'activité économique en plus forte croissance au Canada. Le défi pour EDC et ses partenaires commerciaux comme le SDC sera de travailler ensemble pour aider les entreprises à renforcer leurs capacités afin de pouvoir répondre à l'importante demande de produits et de machinerie prévue durant la période de planification et au-delà. EDC a élaboré une nouvelle stratégie pour ce secteur, laquelle met l'accent sur la création de relations commerciales (sujet présenté plus en détail dans la section suivante), la mise à profit des acheteurs étrangers présents au Canada, le renforcement des relations avec les partenaires de l'industrie et l'exploration de produits financiers sur mesure qui pourraient mieux répondre aux besoins des entreprises du secteur.

Pour ce qui est du secteur des biens de consommation, EDC a cerné une occasion de mettre davantage à profit la marque Canada pour augmenter les exportations, notamment dans de nouveaux marchés à créneaux. En 2017, EDC a pu observer directement l'ampleur de la demande de produits canadiens dans les marchés émergents lorsqu'elle s'est alliée au SDC pour présenter une séance de jumelage avec Soriana, une chaîne mexicaine d'épicerie et de grands magasins, et la deuxième entreprise de commerce de détail au Mexique. Il s'agit de la plus grande séance de jumelage jamais organisée par EDC, et elle a permis de mettre en contact 79 entreprises canadiennes des secteurs des biens agroalimentaires et de consommation avec la géante mexicaine. Dans la foulée de cet événement, plusieurs réunions d'affaires ont été organisées entre Soriana et certains des fournisseurs canadiens participants, ce qui prouve l'importance de la mise en contact initiale.

SECTEUR AUTOMOBILE

Le secteur automobile canadien est l'un des plus importants secteurs manufacturiers au pays. Il est structuré autour d'une chaîne d'approvisionnement à plusieurs niveaux, située principalement en Ontario, avec quelques pôles au Québec et en Colombie-Britannique. La production et les ventes de véhicules nord-américains atteignent présentement des niveaux records, ce qui génère des occasions substantielles pour la chaîne d'approvisionnement canadienne de l'automobile. L'ensemble de l'industrie automobile traverse actuellement une période d'innovation intensive, et les nouvelles normes internationales d'efficacité énergétique, la priorité accrue accordée à la connectivité à l'intérieur des véhicules et les efforts pour concevoir des véhicules autonomes créent d'importants débouchés pour les fournisseurs qui ne font pas partie de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle. EDC concentre ses efforts sur la promotion des PME novatrices en démarrage dans ces secteurs, et, plus généralement, du Canada en tant que solide source de technologies novatrices pour les futures plateformes conçues par les divers équipementiers. En plus de promouvoir l'innovation, EDC continuera de soutenir la chaîne d'approvisionnement traditionnelle du secteur automobile.

PÉTROLE ET GAZ NATUREL

Après une année 2016 difficile, le secteur du pétrole et du gaz naturel du Canada reprend maintenant du poil de la bête, principalement grâce à une légère hausse des cours des produits de base et à un retour à la normale des exportations après le recul causé par les feux de forêt dévastateurs de Fort McMurray. EDC continuera de soutenir ce secteur par l'intermédiaire de ses produits financiers et d'activités de jumelage pour les chaînes d'approvisionnements visant à aider les entreprises canadiennes à trouver des occasions internationales qui correspondent à leur capacité. Pour effectuer ces mises en relation, EDC travaille de près avec le SDC, qui a une connaissance approfondie des capacités canadiennes dans le secteur du pétrole et du gaz naturel et fournit un soutien précieux sur le terrain dans les marchés étrangers.

En 2016, EDC a mis une capacité de financement de 750 millions de dollars au service des PME de ce secteur qui investissent pour devenir plus diversifiées et durables. Jusqu'à maintenant, EDC a offert son soutien à 40 entreprises dans le cadre de ce programme, qui se poursuivra en 2018 et possiblement au-delà. En 2017, EDC a mis son expertise au service de l'initiative Go Global du JuneWarren-Nickle's Energy Group et l'a coparrainée; cette initiative a mis de l'avant les 16 principaux débouchés extérieurs pour les entreprises canadiennes du secteur du pétrole et du gaz naturel – comme d'autres initiatives, elle complète les nombreux outils dont dispose EDC pour soutenir les entreprises canadiennes de ce secteur.



JusTea

Depuis 2012, JusTea s'allie à des agriculteurs kényans pour faire connaître ses thés artisanaux dans le monde entier. Établie à Vancouver et dans la communauté de Nandi Hills au Kenya, JusTea tient à offrir des produits éthiques et durables et à aider la communauté kényane qui les produit en créant des occasions de développement et de croissance économique. La production à petite échelle de JusTea lui permet de créer de nouveaux produits exceptionnels tout en offrant des conditions de travail justes et durables aux familles avec lesquelles elle collabore. Les produits de JusTea sont de plus en plus populaires, mais pour accroître ses parts de marché à l'étranger, l'entreprise devait d'abord trouver de nouveaux clients, ce qui s'avère souvent difficile pour les petites entreprises. En mai 2017, EDC a pu aider JusTea à surmonter cet obstacle grâce à son programme de jumelage, dans le cadre duquel EDC cible des acheteurs étrangers intéressés et les présente à des entreprises canadiennes. JusTea faisait partie des quelque 80 entreprises canadiennes présentées à un grand acheteur mexicain invité par EDC à SIAL Canada, le Salon international de l'alimentation. En septembre 2017, JusTea a été l'une des premières entreprises à conclure une transaction avec cet acheteur, introduisant par le fait même quelques-uns des premiers thés en vrac sur le marché mexicain. Le jumelage d'EDC a beaucoup contribué à l'établissement de cette nouvelle relation d'affaires; JusTea n'a eu qu'à faire goûter ses produits extraordinaires et l'affaire était dans le sac. L'histoire de JusTea est un exemple parmi tant d'autres de ce que l'énorme réseau d'EDC à l'étranger peut faire pour aider les entreprises canadiennes à rencontrer de nouveaux acheteurs et à percer de nouveaux marchés. Lisez les histoires des agriculteurs et voyez les différents produits JusTea en suivant @JusTeaKenya sur Twitter et Instagram.

Offerte par JusTea

OBJECTIF 3 : DONNER AUX ENTREPRISES CANADIENNES PLUS D'OCCASIONS DE RÉUSSIR À L'ÉTRANGER EN FAVORISANT ET EN FACILITANT LA DIVERSIFICATION DU COMMERCE.

Le troisième objectif consiste à aider les entreprises canadiennes à **réussir** à l'étranger en générant de nouvelles occasions et en favorisant la diversification pour qu'elles atteignent de nouveaux sommets. Pour ce faire, EDC devra mettre à profit ses aptitudes à titre d'actrice du secteur financier mondial, ses connaissances approfondies des capacités opérationnelles au Canada, ses relations avec les acheteurs étrangers et sa compréhension de leurs besoins, ainsi que sa connaissance du marché étranger. Par ailleurs, elle devra compter sur ses relations étroites avec les partenaires commerciaux du gouvernement pour étendre son rayonnement à l'échelle nationale et internationale. Il faudra compter sur les forces de chacun pour générer de nouveaux débouchés pour les exportateurs canadiens et stimuler les investissements au pays en collaboration avec le bureau Investir au Canada.

MISES EN RELATION

Dans le cadre des activités de recherche continues d'EDC, *l'établissement de relations* est souvent mentionné comme étant une démarche difficile et coûteuse qui dissuade les entreprises de se lancer dans le commerce international ou de passer à la prochaine étape. C'est particulièrement le cas chez les PME, qui n'ont pas forcément les ressources pour parcourir le monde à la rencontre d'acheteurs potentiels. C'est pourquoi EDC – en collaboration avec d'autres partenaires – a commencé à organiser des séances de jumelage; ce service est aujourd'hui un outil clé pour la mise en relation des entreprises et des acheteurs. La plupart du temps, ces séances sont réalisées en partenariat avec le SDC, qui contribue à rehausser la valeur de ces événements grâce à son réseau de contacts, tant au pays qu'à l'étranger, et à sa grande connaissance des marchés étrangers. La collaboration entre EDC et le SDC devrait continuer de croître durant la période de planification. Les séances de jumelage peuvent prendre la forme d'une rencontre individuelle entre un exportateur canadien et un

acheteur étranger ou d'un événement de plus grande envergure, où EDC réunit des groupes d'entreprises canadiennes et étrangères en fonction de leurs besoins, que ce soit lors de salons commerciaux, de missions à l'étranger ou de tournées canadiennes permettant aux entreprises étrangères de rencontrer des fournisseurs canadiens potentiels.

Le fait qu'EDC réussisse à attirer de grands acheteurs étrangers au Canada montre bien la force de nos relations à l'étranger et la confiance qu'ont les acheteurs en notre capacité d'ajouter de la valeur à leurs activités en les mettant en contact avec des fournisseurs canadiens de qualité. Par ailleurs, le programme de mises en relation évolue et ne se limite plus aux missions et salons commerciaux traditionnels. En effet, un projet pilote de jumelage virtuel par vidéoconférence a vu le jour en 2017. Mais nous sommes allés encore plus loin : nous avons engagé des spécialistes et des experts techniques en matière de capacité d'approvisionnement et de chaînes de valeur internationales pour améliorer la pertinence de nos relations. Ces experts seront mieux en mesure d'évaluer les besoins des acheteurs étrangers et – comme c'est déjà arrivé dans certains dossiers – de proposer du nouveau matériel canadien à un acheteur avant même qu'il ne réalise qu'il en avait besoin.

CRÉATION DE DÉBOUCHÉS

La création de relations avec les acheteurs étrangers et de débouchés ne saurait se faire sans le travail préparatoire qu'effectue EDC au moyen de ses outils. L'un des plus efficaces est la *transaction d'attraction* : la Société octroie un prêt – remboursable et assujéti à des conditions commerciales – à un acheteur étranger dans le cadre duquel il doit accepter de travailler avec EDC, qui ciblera les besoins de sa chaîne d'approvisionnement et évaluera s'ils sont compatibles avec les capacités canadiennes. L'acheteur s'engage également à collaborer avec EDC et les entreprises canadiennes pour ses besoins en approvisionnement.

Les mécanismes d'attraction visent le plus souvent de grands acheteurs étrangers qui sont des chefs de file dans leur secteur et jouissent d'une énorme présence mondiale ou régionale. Dans les faits, la plupart des entreprises canadiennes, en particulier les PME, n'auraient pas accès à ces grands acheteurs autrement; les mises en relation comptent donc pour beaucoup. Les relations internationales qu'EDC tisse grâce à ces mécanismes créent de véritables débouchés pour les entreprises du pays. En 2016, elle a conclu 39 nouvelles transactions d'attraction, qui ont permis à 960 entreprises exportatrices canadiennes – dont un peu moins de 70 % étaient des PME – de décrocher des contrats d'approvisionnement à l'étranger. Pour 20 de ces transactions, il s'agissait d'une première transaction d'attraction pour les emprunteurs, ce qui a contribué à diversifier le portefeuille d'acheteurs étrangers d'EDC et les activités commerciales internationales des entreprises canadiennes.

En 2017, nous avons continué d'améliorer le programme d'attraction pour mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes. Nous avons créé un *système de suivi des mises en relation*, qui nous permettra de mieux consigner nos activités dans ce domaine, comme la promotion des entreprises canadiennes auprès des acheteurs, les rencontres individuelles et les réussites de certains exportateurs (notamment l'obtention de contrats) qui découlent des mises en relation ciblées d'EDC. Ce système permettra de mieux mettre en lumière l'efficacité des efforts de création de débouchés commerciaux et de sélectionner de façon plus stratégique les entreprises à mettre en relation avec les acheteurs. Pour la suite, nous continuerons de diversifier le programme d'attraction en y ajoutant de nouveaux emprunteurs, marchés et secteurs.

Le SDC joue un rôle important dans le succès des mécanismes d'attraction d'EDC. Depuis la première collaboration en 2014, les efforts conjoints n'ont cessé de prendre de l'ampleur : l'échange d'information, la planification et la sensibilisation, ainsi que la coordination des efforts de jumelage se sont améliorés. En partenariat avec le SDC et d'autres partenaires intermédiaires, EDC a organisé, en 2016, 15 séances de jumelage avec 32 acheteurs visés par le programme d'attraction, ce qui a donné lieu à 407 mises en relation pour des entreprises canadiennes. En 2017, l'objectif est d'en créer 500 grâce à ces transactions. EDC continuera de collaborer étroitement avec le SDC afin d'accroître le taux d'efficacité et la portée de sa stratégie d'attraction.

Pour favoriser les exportations et les investissements étrangers au Canada, l'Équipe du commerce mondial se sert aussi de *protocoles*. Ceux-ci visent à accorder du crédit à des multinationales étrangères pour les encourager à renforcer leur empreinte économique au Canada, soit en achetant davantage auprès de fournisseurs canadiens, soit en investissant dans l'économie nationale d'une autre façon, par exemple en ouvrant de nouvelles usines ou en accroissant leurs activités actuelles. EDC ne propose de protocoles qu'aux entreprises ayant déjà une empreinte considérable au Canada, comme à celles qui sont déjà présentes et qui contribuent à notre économie, par exemple en créant des emplois. Ce mécanisme illustre comment le financement international d'EDC peut entraîner des effets bénéfiques et des avantages directs pour le Canada. Par ailleurs, EDC contribue aux investissements canadiens par sa participation à un comité gouvernemental dirigé par Investir au Canada et visant à attirer des investisseurs.

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

Pour la grande majorité des entreprises, en particulier les PME, le marché des États-Unis est le plus attirant. En raison de notre proximité et des relations commerciales déjà établies, il est plus simple de faire des affaires avec les États-Unis qu'avec tout autre pays. Certes, nous sommes chanceux d'avoir la plus grande économie au monde pour voisin, et même si ce pays continuera d'être l'un de nos plus grands marchés d'exportation, les menaces qui planent depuis quelque temps sur le commerce canado-américain ont fait ressortir toute l'importance de la diversification. Les entreprises exportatrices devraient prendre exemple sur les sociétés de placement, pour qui la diversification est une façon d'atténuer les risques et de croître afin d'ensuite prendre plus de risques. EDC s'emploie à les appuyer dans ce sens en les aidant à prendre de l'expansion à la fois dans les marchés développés et dans les marchés émergents.

RAYONNEMENT INTERNATIONAL

Au cœur de la stratégie de diversification du commerce d'EDC se trouve sa présence à l'étranger. Pour que nos solutions continuent de répondre aux besoins des exportateurs canadiens, nous devons connaître concrètement les marchés d'importance pour ces entreprises. Grâce à notre réseau de 20 représentations à l'étranger, nous approfondissons nos relations avec les acheteurs et les emprunteurs locaux et recueillons des données et des renseignements sur le marché, afin de les communiquer aux exportateurs et aux investisseurs canadiens. Ce réseau 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 (l'Amérique, la région EMA [Europe, Moyen-Orient et Afrique] et l'Asie), et à la tête de chacune se trouve un bureau ou « carrefour » responsable de l'application de nos solutions dans la région. Nos bureaux, situés à Ottawa, Londres et Singapour, sont des plaques tournantes auxquelles se raccordent nos autres représentations. Ces dernières chapeautent les activités de développement des affaires ciblées sur les marchés qui seront les plus avantageux pour le commerce au Canada. Ce modèle nous permet de mieux déployer nos efforts de prospection de clientèle et de souscription dans les zones prometteuses afin de servir plus d'exportateurs canadiens, et ce, plus efficacement que jamais

Grâce à notre réseau de 20 représentations à l'étranger, nous approfondissons nos relations avec les acheteurs et les emprunteurs locaux et recueillons des données et des renseignements sur le marché, afin de les communiquer aux exportateurs et aux investisseurs canadiens.

MARCHÉS DÉVELOPPÉS

Les États-Unis sont le principal partenaire commercial du Canada parmi les marchés développés, et EDC y accroît ses mesures de soutien pour en faire profiter les PME et les nouveaux exportateurs, comme il a été mentionné plus tôt dans ce chapitre. Ce n'est toutefois pas le seul marché développé où la Société concentre ses efforts. Les échanges commerciaux avec l'Europe et l'Asie développée, par exemple, représentent plus de la moitié des exportations ailleurs qu'aux États-Unis et c'est sur eux que reposent les efforts de diversification. Avec la signature récente de l'AECG, on s'attend à ce que cette proportion augmente au cours de la période de planification dans la foulée d'une multiplication des échanges commerciaux entre le Canada et l'Europe. EDC travaille à sensibiliser les entreprises aux débouchés qu'offrent ces marchés développés et à y augmenter le nombre d'échanges. Même si c'est dans les marchés émergents qu'on trouve les plus grandes possibilités de croissance, les entreprises qui commencent tout juste à exporter réussissent généralement mieux sur les marchés développés, surtout en raison de leur stabilité économique et de la facilité d'y faire des affaires. De plus, il s'agit souvent d'un tremplin vers les marchés émergents. Donc, en soutenant la diversification sur les marchés développés, EDC contribue en quelque sorte à créer des débouchés sur les marchés émergents.

EUROPE

L'AECG aura une incidence majeure sur les échanges entre le Canada et la deuxième économie en importance au monde. Il régit les flux d'investissement et la circulation des personnes et reconnaît les normes de produits et les certifications professionnelles requises au Canada et dans l'UE. Les entreprises canadiennes auront donc plus de facilité à établir des sociétés affiliées à l'étranger, et si les PME n'ont pas les ressources nécessaires pour le faire, l'Accord les autorise à détacher des gens en Europe pour une période maximale de trois ans.

EDC prévoit une augmentation des débouchés pour le Canada dans plusieurs secteurs, notamment ceux de l'agroalimentaire, des biens de consommation, de la fabrication de technologies de pointe, des matériaux de construction, des technologies aérospatiales et des machines industrielles. Comme l'AECG porte aussi sur les services, de nombreux débouchés sont également à prévoir dans ce secteur, notamment dans les domaines de l'ingénierie, des logiciels, des technologies de l'information et des services environnementaux. Les représentations de Düsseldorf et de Londres d'EDC 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 ratification de l'AECG.

ASIE DÉVELOPPÉE

Selon notre définition, l'Asie développée englobe le Japon, la Corée du Sud et l'Australie. Compte tenu des grandes possibilités de croissance qu'offre cette région aux entreprises canadiennes, EDC a choisi la ville de Sydney, en Australie, pour établir sa 20^e représentation à l'étranger. Son inauguration est prévue pour la fin 2017. Avec sa solide feuille de route économique, sa main-d'œuvre hautement qualifiée, sa stabilité politique et sa proximité des marchés à forte croissance de l'Asie, l'Australie est un véritable eldorado pour les exportateurs canadiens. Le pays jouit aussi d'étroits liens commerciaux avec les économies d'Asie et participe activement aux discussions sur un éventuel accord de libre-échange avec l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), ce qui en fait un pôle attrayant pour les entreprises de chez nous qui cherchent à percer les marchés asiatiques. Le secteur du pétrole et du gaz naturel et celui de l'infrastructure sont particulièrement prometteurs pour les entreprises canadiennes. Tout comme le Canada, l'Australie recèle beaucoup de ressources naturelles; elle a d'ailleurs le potentiel de devenir une actrice importante dans le domaine de l'énergie au moment où elle s'attelle à répondre à la demande croissante en énergie de l'Asie.

MARCHÉS ÉMERGENTS

Les marchés émergents sont au cœur de la stratégie de croissance internationale d'EDC depuis l'ouverture de sa première représentation à Beijing il y a 20 ans. Compte tenu de la rapidité de la croissance démographique et de l'expansion de la classe moyenne et des lacunes connexes en matière d'infrastructures, ces marchés ont le potentiel de soutenir un plus grand taux de croissance et d'investissement. Selon nos recherches sur les parcours d'exportation, nous savons que peu d'exportateurs, en particulier les nouveaux, tentent de percer plusieurs marchés étrangers à la fois, et qu'ils tardent souvent à faire leurs premiers pas sur les marchés non traditionnels. Mais ils passent alors à côté de belles occasions; c'est pourquoi EDC a un rôle important à jouer pour encourager et outiller les entreprises à se diversifier et à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, à haut potentiel et à risque élevé. Pour ces raisons, nous participerons à l'élaboration et à l'exécution 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.

CHINE

La Chine est l'une des principales économies mondiales et le deuxième partenaire commercial en importance du Canada. Elle offre des débouchés intéressants dans divers secteurs, particulièrement dans ceux des technologies propres, de l'automobile, de l'aéronautique et de l'infrastructure. Le commerce électronique s'avère aussi une excellente porte d'entrée sur le marché chinois pour les entreprises canadiennes, en particulier celles qui vendent des biens de consommation, et ne sera amené qu'à grossir au fil du temps. Pour 2017, son objectif était de favoriser les investissements directs canadiens en Chine; elle a d'ailleurs réussi à aider 35 entreprises

canadiennes à ouvrir des sites de production et des bureaux régionaux sur ce marché. Elle se servira de ses deux représentations (dont les locaux sont partagés avec le SDC) à Shanghai et à Beijing pour aider les entreprises canadiennes en Chine. Nous travaillons en étroite collaboration avec le SDC en Chine; nous avons adopté une approche « Équipe Canada » pour mettre en relation les entreprises et offrir du soutien aux fournisseurs canadiens et aux acheteurs chinois afin de faire connaître la marque Canada et de favoriser les échanges commerciaux entre les deux pays.

INDE

L'engouement pour l'économie de l'Inde est palpable. Forte de ses 30 ans d'expérience sur le marché, EDC est bien placée pour y soutenir le commerce canadien dans toutes sortes de secteurs. La demande en infrastructures et en ingénierie, en technologies de l'information et des communications, en équipement agroalimentaire et en technologies propres présente des débouchés tout à fait compatibles avec le potentiel du Canada. En 2016, EDC a accordé une somme record de près de 1,2 milliard de dollars en nouveaux financements. Elle a en outre octroyé le tout premier prêt libellé en roupies indiennes (aussi connu sous le nom de prêt Masala) accordé par une institution financière à l'extérieur de l'Inde, une transaction qui offre un avantage certain sur le plan des devises locales aux entreprises canadiennes faisant affaire en Inde. Toujours en 2016, des transactions d'attraction conclues avec deux géants indiens du pétrole et du gaz naturel se sont soldées par plus de 50 nouvelles mises en relation d'entreprises canadiennes. Les représentations d'EDC à Mumbai et à New Delhi lui permettent d'axer sa stratégie de développement des affaires sur les débouchés qu'offre le secteur privé et sur les échanges avec les multinationales indiennes de premier rang.

Martin & Vleminckx Ltée

Martin & Vleminckx est un chef de file mondial dans la conception, la fabrication et l'installation de montagnes russes en bois. S'appuyant sur plus de trente années d'expérience sur le terrain, l'entreprise exporte ses modèles de conception classique bien loin de ses bureaux québécois. Lorsque le marché canadien et américain des montagnes russes en bois est devenu saturé, Martin & Vleminckx s'est tournée vers des pays comme la Norvège, les Pays-Bas et, bien sûr, la Chine, où le marché ouvrait tout juste ses portes. Elle a été la première entreprise à vendre une montagne russe en bois à Shanghai, et celle-ci est vite devenue l'attraction principale du parc où elle a été installée. Depuis cette première vente en 2009, Martin & Vleminckx a installé dix nouvelles montagnes russes en Chine. Ces expériences ont appris à l'entreprise que sa réussite était fonction de l'établissement de bons rapports personnels à l'étranger et de la confiance de ses clients. Grâce à la marge pour garanties de cautionnements bancaires (marge PSG) d'EDC, Martin & Vleminckx peut garantir sa lettre de crédit en cas de défaut de paiement, ce qui assure à ses clients que leurs investissements, qui varient entre six et huit millions de dollars, sont bel et bien protégés. La marge PSG réduit considérablement les risques liés à une transaction; Martin & Vleminckx peut donc se concentrer sur deux principaux objectifs : nouer des relations avec sa clientèle et livrer des montagnes russes qui couplent le souffle du monde entier. Pour voir des photos et des vidéos, visitez la page Facebook de Martin & Vleminckx.

Offerte par Martin & Vleminckx Ltée



ASIE

En 2016, EDC fait de sa représentation à Singapour, établie depuis 2008, sa toute première succursale financière à l'étranger, lui donnant ainsi la capacité de négocier et de souscrire des transactions sur le marché. Cette initiative stratégique visait à donner un avantage concurrentiel aux entreprises canadiennes et à les aider à profiter des importants débouchés de cette région, qui connaît la croissance économique la plus rapide au monde. Pôle de la finance et du transport de l'ANASE, Singapour est un point d'entrée et de distribution capital pour la région; le total des investissements directs canadiens qui y sont faits dépasse maintenant ceux faits en Chine et en Inde combinés. Les principaux secteurs où l'expertise canadienne s'accorde bien à la demande asiatique sont l'infrastructure (énergie et technologies propres), les industries extractives (pétrole et gaz naturel), les technologies de l'information et des communications et les transports (aéronautique, production automobile et secteur ferroviaire). En unissant leurs efforts, les membres d'EDC et du SDC joueront un rôle majeur dans la réalisation de la stratégie du gouvernement visant à accroître la présence canadienne en Asie.

AFRIQUE

En 2016, l'Afrique comptait six des vingt pays affichant la plus forte croissance au monde. On comprend donc mieux pourquoi EDC accorde une importance stratégique à ce marché émergent. L'approche commerciale d'EDC consiste à diviser le continent en trois niveaux, selon les indicateurs macroéconomiques, la stabilité politique, la conformité aux priorités établies par Affaires mondiales Canada, ainsi que l'harmonisation des secteurs avec les capacités des entreprises canadiennes. Actuellement, l'Afrique du Sud est considérée comme la région la plus prometteuse pour les affaires. EDC s'est appuyée sur le résultat de cette analyse ainsi que sur la présence d'importantes banques continentales et régionales dans le pays pour y établir une représentation à la fin de 2015, laquelle servira également de base pour la coordination d'autres activités visant à profiter des débouchés en Afrique subsaharienne. EDC continuera de travailler étroitement avec le SDC en Afrique, puisque ses relations diplomatiques sur ce marché facilitent l'accès aux organismes et aux services gouvernementaux, qui comptent parmi les principaux clients potentiels des entreprises canadiennes.

AMÉRIQUE LATINE

Les résultats de l'année 2016 en Colombie sont sans doute l'un des meilleurs exemples de la capacité d'EDC à créer des débouchés. En effet, la Société y a appuyé des transactions d'entreprises canadiennes totalisant 1,7 milliard de dollars, soit deux fois plus qu'en 2015. Ce sont le travail acharné des représentants sur place et les relations qu'ils ont bâties au fil des ans qui ont rendu tout cela possible. Grâce à ces liens, ils ont conclu plusieurs importantes transactions d'attraction avec de grands acheteurs colombiens cette année-là. À long terme, ces transactions accroîtront le potentiel de la Colombie pour les entreprises de chez nous. Mais le succès d'EDC ne s'est pas limité à ce marché en 2016, ce qui illustre bien le succès de ses efforts de création de débouchés commerciaux en Amérique latine. Notre capacité nationale dans les secteurs de l'extraction, de l'énergie et des infrastructures répond tout à fait aux besoins de plusieurs pays d'Amérique latine, ce qui nous permet d'y accroître notre présence. Pour la suite des choses, EDC continuera de recourir à ses outils de création de débouchés commerciaux pour stimuler le commerce canadien dans cette partie du monde.

PROMOTION DES ACCORDS DE LIBRE-ÉCHANGE

Les recherches sur les parcours d'exportation d'EDC révèlent que les entreprises canadiennes cherchant à prendre de l'expansion à l'étranger sont attirées par les marchés où existe un accord de libre-échange (ALE). C'est l'incitatif dont certaines entreprises ont besoin pour se diversifier.

Le Canada participe actuellement à 15 ALE, signés ou déjà en vigueur, et le gouvernement continue d'explorer de nouveaux débouchés. En tant qu'organisme de crédit à l'exportation, EDC a un rôle important à jouer pour que les entreprises canadiennes connaissent et mettent à profit ces accords commerciaux afin de pénétrer de nouveaux marchés. C'est pourquoi nous avons collaboré avec le SDC et BDC à la création de l'outil *Info-Tarif Canada*, une plateforme Web où les entreprises peuvent consulter les tarifs dans les marchés liés par un ALE et les comparer afin de déterminer lesquels seraient les plus rentables à percer. C'est aussi pour cette raison que nous avons activement promu l'AECG dès le début. Depuis 2016, nous avons tenu 16 événements de promotion de l'Accord en partenariat avec le SDC, soit huit rassemblements internationaux dans divers pays d'Europe et huit rassemblements nationaux dans différentes villes du Canada. Nous continuerons d'appuyer les événements sur l'AECG organisés par le SDC et de créer nos propres documents informatifs, que nous transmettrons à l'ensemble des entreprises canadiennes au moyen de nos divers canaux de communication.

EDC a aussi joué un rôle majeur dans la communication d'information sur l'ALENA aux entreprises canadiennes, en particulier sur le processus de renégociation. Nous avons d'ailleurs ajouté une nouvelle section consacrée aux relations commerciales entre le Canada et les États-Unis sur notre site Web, où nous publions régulièrement du contenu destiné aux exportateurs. Nous continuerons de surveiller la progression du dossier de l'ALENA et nous compléterons les documents sur le sujet produits par le SDC par notre propre contenu afin de tenir les entreprises canadiennes informées des modifications apportées à l'Accord.

2.6 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) gagne en importance dans le milieu des affaires internationales. Partout dans le monde, les entreprises reconnaissent les nombreux avantages de collaborer pour affronter les défis mondiaux comme les changements climatiques, la corruption et l'inclusion sociale. Elles prennent de plus en plus conscience que l'adoption de solides pratiques de RSE n'est plus simplement un atout, mais plutôt un moteur d'innovation essentiel contribuant à la viabilité et à la capacité concurrentielle.

La RSE est au cœur des activités d'EDC. Nous considérons que le travail que nous faisons pour améliorer continuellement nos pratiques et promouvoir la conduite responsable des affaires est gage de notre réussite – et de la réussite des entreprises canadiennes avec lesquelles nous travaillons. L'ampleur de nos politiques et pratiques en matière de RSE ainsi que de notre savoir-faire explique d'ailleurs en grande partie pourquoi EDC jouit d'une excellente réputation parmi ses pairs. Nous examinons les transactions pour assurer le respect des normes internationales, tout en informant les entreprises canadiennes et les emprunteurs étrangers afin d'approfondir leurs connaissances et leur compréhension de ces normes et des moyens qu'ils peuvent prendre pour améliorer les pratiques commerciales. En aidant les entreprises à comprendre l'ensemble des risques auxquels elles sont exposées, on espère pouvoir les aider à se prémunir plus efficacement contre eux. Une RSE solide renforce la pertinence d'EDC pour les entreprises avec lesquelles nous travaillons, mais aussi pour nos parties prenantes et nos employés.

Comme nous avons acquis un grand savoir-faire en la matière au fil des ans, il nous revient de continuer à repousser les limites et à montrer l'exemple. En 2016, EDC figurait à nouveau parmi les dix premières positions du palmarès des 40 futurs leaders canadiens en responsabilité sociale des entreprises de Corporate Knights et s'est classée première parmi les institutions financières. Nous sommes en train de chercher des façons dont EDC peut contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'Organisation

des Nations Unies (ONU), soit d'éliminer la pauvreté et la faim, d'améliorer la santé et le bien-être, et de promouvoir l'équité et l'égalité partout dans le monde dans les 15 prochaines années.

Nos pratiques en matière de RSE visent à aider les entreprises avec qui nous travaillons à se démarquer grâce à leurs pratiques commerciales durables. Nous voulons que les investisseurs, les acteurs du secteur financier, les clients et tous les autres maillons de la chaîne d'approvisionnement sachent que la participation d'EDC à une transaction est un gage de confiance en ce qui concerne les pratiques exemplaires. Il ne s'agit pas forcément de refuser davantage de transactions ou d'écarter des entreprises, mais d'avoir une influence positive sur les entreprises canadiennes et les nombreuses organisations avec lesquelles nous travaillons, et d'aider nos clients à connaître du succès à long terme par l'adoption de pratiques commerciales responsables.

Nos pratiques en matière de RSE visent à aider les entreprises avec qui nous travaillons à se démarquer grâce à leurs pratiques commerciales durables. Nous voulons que les investisseurs, les acteurs du secteur financier, les clients et tous les autres maillons de la chaîne d'approvisionnement sachent que la participation d'EDC à une transaction est un gage de confiance en ce qui concerne les pratiques exemplaires.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LES POTS-DE-VIN

La corruption et les pots-de-vin faussent les échanges, nuisent à la libre circulation des biens et services et entravent la croissance économique. Le Canada a pris des mesures pour lutter contre la corruption de concert avec d'autres grandes nations commerçantes, et EDC a un rôle important à jouer pour soutenir leurs efforts. 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 mener ses activités éthiquement. De plus, les Lignes directrices d'EDC sur la lutte contre la corruption et son Code d'éthique commerciale lui interdisent d'appuyer sciemment une transaction comportant l'offre ou la remise d'un pot-de-vin. Le personnel de la souscription et du développement des affaires d'EDC soumet chaque transaction à une sélection préliminaire anticorruption. Si celle-ci laisse présager quoi que ce soit, une équipe spécialisée effectue un contrôle préalable approfondi. L'équipe examine des documents, fait des recherches en ligne et consulte les représentants de l'entreprise afin de vérifier comment ils effectuent leurs contrôles de conformité et de lutte contre la corruption. La plupart du temps, les problèmes ne sont pas liés à nos clients canadiens, mais plutôt à leurs acheteurs étrangers, à des tiers ou à des projets pour lesquels ils assurent l'approvisionnement.

En 2016, EDC a appuyé plusieurs initiatives visant à sensibiliser les acteurs du secteur privé à la corruption et aux pots-de-vin et à leur fournir des conseils pour les aider à contrer et à gérer ces risques. À l'occasion de la Journée internationale de lutte contre la corruption, nous avons publié sur notre site Web (edc.ca) une série d'articles sur les stratégies de lutte contre la corruption, rédigés conjointement avec des spécialistes anticorruption de l'organisme américain TRACE. Ce type de campagne fait partie de nos obligations aux termes de la *Recommandation sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public* de l'Organisation de coopération

et de développement économiques (OCDE). Nous 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 de collaborer avec Affaires mondiales Canada et Justice Canada à cet égard.

GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

EDC est consciente que les activités qu'elle facilite à titre d'actrice du secteur financier mondial pour les exportateurs et les investisseurs canadiens peuvent poser des risques environnementaux et sociaux. Il est donc essentiel qu'elle soit dotée de processus pour repérer ces risques potentiels et qu'elle possède le savoir-faire pour aider les entreprises canadiennes à les atténuer. Nos Services consultatifs environnementaux collaborent étroitement avec les entreprises pour examiner les transactions, offrir des conseils, proposer des plans d'atténuation des risques et suivre les progrès aux différentes étapes pendant toute la durée de notre appui. Notre Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux oriente l'ensemble de notre travail de soutien et repose sur les Approches communes de l'OCDE, les Principes directeurs de l'ONU ainsi que divers autres accords et normes internationaux.

Lors des examens des opérations de financement de projets effectués par les Services consultatifs environnementaux (c.-à-d. les transactions auxquelles participe financièrement EDC, comme les projets miniers ou de parcs éoliens), nous appliquons les Principes de l'Équateur, un ensemble de normes rigoureuses auquel doivent se conformer les banques commerciales et autres institutions financières internationales pour évaluer et gérer les risques sociaux et environnementaux des transactions de financement et des prêts aux entreprises dans le cadre de projets. EDC siège au Comité directeur des Principes de l'Équateur, et bon nombre de nos

spécialistes en RSE participent à des groupes de travail des Principes de l'Équateur et au groupe de spécialistes de l'environnement de l'OCDE pour aider à résoudre différents problèmes mondiaux et à définir les normes internationales en ce qui a trait au climat, à la biodiversité, aux droits de la personne et aux risques sociaux. Nous examinons et évaluons régulièrement nos politiques et nos procédures d'évaluation des risques pour y intégrer les nouvelles pratiques exemplaires et normes de l'industrie. Notre participation continue à des groupes de travail internationaux nous permet d'être au courant des dernières nouveautés, d'échanger avec nos pairs et d'apprendre de ces derniers. 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 nouvelle stratégie de RSE du gouvernement canadien.

SOUTIEN À LA LUTTE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

En signant l'Accord de Paris en 2016, le gouvernement du Canada s'est fait champion de la lutte aux changements climatiques, et EDC est une alliée dévouée. Nous entendons participer à l'approche pangouvernementale pour honorer l'engagement du Canada en matière de financement de la lutte aux changements climatiques dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques; ainsi, en plus de promouvoir notre propre stratégie sur les technologies propres, nous collaborerons aussi 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 dans les pays en développement et de communiquer nos progrès à cet égard.

En 2016, EDC a pris des mesures de taille pour intensifier ses efforts de lutte contre les changements climatiques. Nous avons mis en œuvre l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation pour les projets de production d'électricité à partir du charbon de l'OCDE, en limitant le soutien au crédit à l'exportation pour les nouvelles centrales au charbon, six mois avant la date d'entrée en vigueur officielle. En 2016, nous avons non seulement investi un milliard de dollars dans les technologies propres, mais nous avons aussi soutenu des transactions de financement de la lutte contre les changements climatiques totalisant 273 millions de dollars, ce qui représente le montant total que nous avons fourni à des entreprises ou à des projets respectueux du climat dans des pays en développement. Selon nous, il s'agit de réalisations substantielles dans un secteur prioritaire pour EDC.

En 2014, EDC a été la première société canadienne à émettre une obligation verte; aujourd'hui, le programme continue de susciter un vif intérêt dans le milieu des affaires. Au début de 2017, elle a émis sa troisième obligation verte, d'une valeur de 500 millions de dollars américains. Le produit de cette obligation sera affecté au portefeuille de projets verts d'EDC, qui comprend notamment des prêts consentis à des entreprises axées sur la conservation, la protection ou l'assainissement de l'air, de l'eau et du sol, la production d'énergie renouvelable ou l'atténuation des changements climatiques.

2.7 MOYENS EMPLOYÉS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

La réussite d'EDC se mesure par des résultats externes, c'est-à-dire la réussite à l'étranger des entreprises que nous aidons et les retombées que l'essor du commerce génère au Canada. Mais cette réussite passe par des décisions internes – les systèmes que nous instaurons et les gens que nous employons. En prévision de l'innovation et de l'agilité dont nous devons faire preuve pour aider davantage d'entreprises canadiennes, nous adoptons des pratiques de gestion des risques, de gestion opérationnelle et de viabilité s'harmonisant aux meilleures pratiques exemplaires du secteur privé. En outre, nous cherchons continuellement des façons de libérer des ressources et d'améliorer notre efficacité afin d'accroître notre productivité et d'offrir davantage de valeur aux entreprises canadiennes.

GESTION DES RISQUES

Pour soutenir les entreprises canadiennes avant-gardistes, EDC cherche toujours à étendre son rayonnement sur de nouveaux marchés étrangers et dans de nouveaux secteurs. Par conséquent, elle sera inévitablement exposée à un large éventail de risques (financiers, opérationnels et stratégiques) dans un contexte économique et politique diversifié. Pour atteindre nos objectifs stratégiques de façon responsable et durable, nous devons repérer, prévoir, et ultimement gérer les risques avec vigilance.

En 2015, EDC a entamé la transformation de son système de gestion des risques d'entreprise (GRE), qui consiste à intégrer les méthodes de gestion des risques dans les activités quotidiennes de l'ensemble de la Société. Nous sommes dans les temps par rapport à l'échéance du lancement complet du programme de transformation de la GRE, soit en décembre 2019.

Ce programme vise à créer un système non pas pour augmenter ou diminuer le risque auquel nous nous exposons, mais plutôt pour mieux gérer et administrer le risque auquel nous sommes déjà exposés, y compris renforcer la sensibilisation, la compréhension et la prévoyance dans l'ensemble de l'organisation. Le

Conseil d'administration et la direction veilleront à ce que la mise en œuvre soit faite efficacement à tous les paliers de la Société. Les principaux volets du programme sont : la gouvernance selon le modèle des trois lignes de maîtrise (les « 3LM »); l'énonciation et l'opérationnalisation de l'appétence d'EDC pour le risque; 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 pratiques de GRE comprennent entre autres 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.

Nous collaborons 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 de notre progression.

VIABILITÉ FINANCIÈRE

Même si la stratégie d'EDC consiste à aider davantage d'entreprises à percer, croître et réussir à l'étranger aujourd'hui, il est tout aussi important que la Société dispose d'assises solides sur le plan des fonds propres pour être en mesure de les aider un peu plus tard lorsqu'elles auront à nouveau besoin d'aide. Au cours de la période de planification, EDC devra exercer le même niveau de responsabilité financière qui lui a permis de devenir l'actrice du secteur financier qu'elle est actuellement. Pour ce faire, elle devra maintenir de saines méthodes de gestion des risques, gérer ses ressources de manière responsable et améliorer continuellement ses processus pour conserver son efficacité.

Le thème de la viabilité financière sera exploré plus en profondeur dans le chapitre 3 – Plan financier. On y explique en détail les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent notre performance financière projetée pour les cinq prochaines années. On y 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 flux de trésorerie ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2018-2022

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 et d'autres sociétés d'État à vocation financière afin d'élaborer un cadre commun de gestion du capital et du 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

Le succès de la stratégie d'affaires d'EDC dépend d'une saine gestion de sa ressource la plus précieuse : ses employés. La stratégie trace la route du changement, mais ce sont les employés d'EDC qui le concrétiseront; c'est pourquoi les Ressources humaines (RH) sont un acteur fondamental dans le projet de transformation continue d'EDC. Nous devons continuer d'attirer, de former et de maintenir en poste des employés qui contribueront favorablement aux services offerts aux entreprises canadiennes. Pour attirer les personnes les plus talentueuses, il est essentiel que la Société maintienne une proposition de valeur convaincante; c'est d'ailleurs ce qui lui a permis de se tailler une place au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada en 2017. Cette distinction récompense les employeurs canadiens qui se démarquent dans leur secteur par l'offre de lieux de travail exceptionnels à leurs employés. Les critères évalués sont l'environnement physique, la gestion du rendement et les avantages sociaux.

Durant la période de planification, EDC continuera d'investir dans ses employés et son système de RH pour renforcer la Société, et par le fait même, accroître sa valeur pour les entreprises canadiennes.

GESTION DU TALENT ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Il demeure primordial d'attirer et de conserver 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 valeur que propose une organisation à ses employés. Par conséquent, nous continuons de mettre de meilleurs outils et renseignements à la disposition de nos employés pour leur permettre de gérer leur carrière. Ces outils leur permettront non seulement de créer des plans pour les rôles qu'ils souhaitent occuper, mais ils aideront aussi 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. Nous continuerons d'évaluer l'efficacité de nos processus et programmes de gestion du talent et de nous fier à notre processus d'évaluation du talent pour cibler les employés au rendement élevé et les prochains leaders. Nous continuerons aussi de nous concentrer sur la gestion du rendement pour veiller à ce que les employés soient bien encadrés par leur supérieur, à ce qu'ils reçoivent régulièrement de la rétroaction de leur part et à ce que leurs résultats et leur comportement soient conformes aux objectifs organisationnels et aux attentes en matière de comportement.

Le succès de la stratégie d'affaires d'EDC dépend d'une saine gestion de sa ressource la plus précieuse : ses employés.

CULTURE

La culture organisationnelle de la Société est désignée sous le nom d'*Approche EDC*. Harmonisée à nos Principes de l'excellence opérationnelle, cette approche vise à produire des résultats durables à long terme grâce à des comportements idéaux, qui, à leur tour, maximiseront la valeur que nous créons pour les entreprises de chez nous. Conformément à cette culture, EDC s'efforce de suivre les principes de gestion allégée, qui consistent à améliorer continuellement les processus internes et ceux touchant directement les clients afin d'éliminer le gaspillage, d'intégrer de nouvelles idées et de favoriser l'efficacité. Ces principes contribuent à la création d'un environnement où les employés sentent qu'ils ont les outils et la capacité de se perfectionner en continu, deux facteurs essentiels pour favoriser leur engagement dans la Société.

Ayant une très grande influence sur la prévision du succès d'une société, l'engagement est aussi un indicateur avancé d'une culture organisationnelle positive. Environ tous les deux ans, EDC fait appel à un consultant externe pour réaliser un sondage sur l'engagement du personnel; en 2017, elle a obtenu une note de satisfaction générale de 86 %. Ses résultats ont été comparés à ceux de 600 organisations nord-américaines (p. ex., Bombardier, Pepsi, Walt Disney, Toyota, Oracle) et de 32 organisations très performantes (p. ex., BlackRock, Visa, Nestlé) : ils y étaient systématiquement supérieurs. Fait saillant : 97 % des répondants recommanderaient EDC comme un employeur de choix.

Pour évaluer plus en profondeur la maturité culturelle de la Société, nous faisons appel à un intervenant externe qui effectue des évaluations selon le modèle Shingo. Celles-ci permettent de déterminer si les systèmes en place contribuent à changer efficacement la culture (le comportement) de la Société et s'ils ont une incidence sur la valeur qu'elle offre à ses clients – aux entreprises canadiennes dans le cas d'EDC.

Depuis 2012, année où la première étude Shingo a été réalisée, la Société a beaucoup changé sur le plan culturel. À l'époque, nous avons obtenu une note de 1,8 sur l'échelle de Shingo (qui va de 1 à 5), ce qui indiquait que nous étions au tout début du processus d'adoption de la culture. En 2017, nous avons décroché la note de 3, attribuée aux sociétés ayant une plus grande maturité culturelle et où les employés adoptent plus régulièrement des comportements idéaux et ont des objectifs de rendement qui correspondent aux priorités organisationnelles. Cette amélioration prouve plus que jamais qu'EDC est orientée sur les résultats, ce qui lui permet d'aider davantage d'entreprises canadiennes.

Depuis 2013, plus de 40 organisations du monde entier (et environ 300 personnes) ont visité EDC pour observer l'Approche EDC en action : institutions financières, représentants de tous les ordres de gouvernement, organismes supranationaux, et sociétés d'État, de placement, de gestion et d'experts-conseils. Pour nos clients, la solide culture d'EDC est gage des meilleurs niveaux de service et de solutions novatrices. Pour le gouvernement du Canada, c'est signe qu'il s'agit d'une société d'État hautement performante et extrêmement efficace qui offre une valeur exceptionnelle conformément aux normes de gestion financière les plus élevées. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'améliorer notre culture et tâcherons d'accroître encore plus notre efficacité et notre efficience.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

Nous avons de la chance que la population canadienne soit aussi diversifiée, car nous sommes ainsi régulièrement exposés à de nouvelles idées et perspectives et à de nouveaux talents. Si le Canada a autant de succès et est aussi fort sur la scène internationale, c'est entre autres parce qu'il les met à profit. La stratégie de diversité et d'inclusion continue d'EDC doit refléter cette force. À long terme, le fait d'avoir un personnel diversifié et un environnement où chaque employé est à l'aise – peu importe son bagage – contribuera à rendre EDC plus forte et lui permettra de mieux servir les entreprises canadiennes. Nous avons déjà fait des progrès en la matière. La preuve : EDC était l'un des 18 employeurs salués par la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail lors de la cérémonie de remise des Prix de réalisation pour l'équité en emploi d'octobre 2017. La Société a également reçu le Prix employeur d'excellence 2016 d'Embauche immigrants Ottawa, décerné aux employeurs dotés de politiques et de pratiques novatrices en matière de recrutement et de maintien en poste de nouveaux arrivants talentueux.

Nous poursuivrons sur cette lancée au moyen d'initiatives comme la formation sur les préjugés inconscients destinée aux leaders, qui vise à les sensibiliser à la façon dont les préjugés peuvent influencer leurs décisions. D'autres initiatives s'inscrivent aussi dans cette lignée : créer des groupes de ressources pour les employés, encourager les initiatives d'employés, favoriser le dialogue continuent le personnel au moyen de blogues, commanditer des concours d'études de cas sur la diversité et l'inclusion, peaufiner notre stratégie de bien-être en mettant l'accent sur la santé mentale, et faire mieux connaître EDC en tant qu'employeur dans les communautés autochtones et auprès des personnes handicapées du Canada. Les langues font aussi partie intégrante des initiatives de diversité et d'inclusion, et c'est pourquoi le bilinguisme à l'échelle de la Société (par les employés et la haute direction) reste une priorité. La maîtrise de plusieurs langues, pas seulement du français et de l'anglais, constitue un atout important pour EDC et est précieuse pour nos clients.

La Stratégie et le plan d'action sur la diversité et l'inclusion constituent un carnet de route pour accroître la diversité de notre main-d'œuvre. L'objectif d'ici 2020 est d'avoir un effectif qui reflète, au minimum, la réalité pour les quatre groupes désignés (femmes, minorités visibles, peuples autochtones et personnes handicapées). Nous tâcherons aussi d'accroître la représentation des femmes à des postes ciblés (dans des postes de direction et dans certains secteurs d'activité), celle des minorités visibles aux postes de direction et celle des Autochtones dans le groupe des professionnels. Jusqu'à présent, nos efforts ont donné des résultats positifs; nous continuerons à mesurer et à évaluer nos progrès à cet égard.

Nous avons de la chance que la population canadienne soit aussi diversifiée, car nous sommes ainsi régulièrement exposés à de nouvelles idées et perspectives et à de nouveaux talents. Si le Canada a autant de succès et est aussi fort sur la scène internationale, c'est entre autres parce qu'il les met à profit.

2.8 MESURER LE SUCCÈS : FICHE DE PERFORMANCE

Notre fiche de performance pour 2018 encadre le comportement de notre personnel et contribue à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Plan. L'évolution de la conjoncture commerciale et des priorités nous amène à repenser les indicateurs qui nous permettent de suivre nos résultats. Pour 2018, nous avons instauré un nouvel indicateur servant à mesurer la clientèle (Nombre de clients servis), qui s'harmonise à la nouvelle stratégie qu'EDC met en place.

NET PROMOTER SCORE (NPS)

Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur utilisé par EDC pour évaluer la satisfaction et la fidélité de ses clients. Il exprime la probabilité qu'un client recommande la Société à d'autres entreprises. Le verdict : EDC continue d'être un leader de la fidélisation des clients. Par rapport aux autres organisations, nous conservons une longueur d'avance et nous nous classons dans le décile de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Nous prévoyons obtenir un score de 73,3 en 2017, ce qui est légèrement plus bas que l'an dernier, mais toujours dans la portion supérieure de la fourchette cible établie dans le plan précédent (70,0 à 76,0).

Vu le NPS exceptionnel et la grande importance que la Société accorde à l'expérience-client, la fourchette cible sera maintenue entre 70,0 et 76,0 pour 2018. Nous sommes d'avis que cet intervalle représente un engagement fort à l'égard d'une expérience-client exceptionnelle.

ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES

Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions. Nous prévoyons une légère hausse de 0,2 % de la valeur des activités facilitées en 2017 par rapport à 2016, pour une valeur totale de 102,3 milliards de dollars. Pour 2018, nous estimons qu'elles atteindront une valeur de 113,3 milliards, ce qui représente une forte augmentation de 11 % par rapport à 2017. Cette croissance prévue s'explique principalement par les nouvelles initiatives du

programme de financement, comme l'accroissement des affaires à l'étranger. Nous tâcherons aussi d'accroître notre volume d'affaires avec nos clients stratégiques actuels (les plus grandes entreprises avec lesquelles travaille EDC) et de trouver d'autres grandes entreprises qui pourraient tirer profit de nos solutions financières et de réduction du risque.

ACTIVITÉS SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS (AME)

L'indicateur AME fait appel aux recettes pour mesurer la valeur qu'offre EDC aux entreprises canadiennes sur les marchés émergents. Les recettes sont un indicateur de valeur comparable pour les programmes d'assurance et de financement, et brossent donc un tableau plus juste de nos activités. L'indicateur tient compte des recettes de tous les programmes et 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 2017, nous prévoyons une hausse de 20 % de nos AME en raison de la croissance de notre portefeuille de prêts et des effets des taux de change et du LIBOR (taux interbancaire offert à Londres). Cette prévision est nettement supérieure aux 2 à 6 % de croissance prévus dans le plan précédent.

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

Comme l'IDCE demeure vital pour l'économie canadienne, le soutien de ces transactions fait maintenant partie intégrante de notre noyau principal d'activités.

En 2017, nous prévoyons une hausse de 16 % des transactions d'IDCE, laquelle s'explique en grande partie par l'excellent rendement du Programme de garanties d'exportations (EGP) et nos efforts continus pour simplifier nos processus d'aide en matière d'IDCE.

Cette nette tendance à la croissance devrait se poursuivre en 2018; nous prévoyons une hausse de 5 à 20 %. Cette fourchette reflète le rendement toujours plus élevé de l'EGP, entraîné par la maturité de notre réseau bancaire et par nos campagnes publicitaires visant les banquiers.

TRANSACTIONS AUPRÈS DES PETITES ENTREPRISES ET DES MARCHÉS COMMERCIAUX

Au cours des dernières années, EDC a accordé une grande importance au soutien des PME, tant sur les marchés développés que sur les marchés émergents. Elle entend poursuivre sur cette voie durant la période de planification. En 2017, elle a remplacé l'indicateur « Transactions auprès des petites entreprises et moyennes entreprises » par un nouveau, « Transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux ». Ce dernier représente un éventail plus complet d'entreprises exportatrices et lui permet de garder l'œil sur les entreprises du segment des PME de toutes tailles et à tous les stades de développement.

Nous prévoyons atteindre 5 722 transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux d'ici la fin de 2017, soit 10 % de plus que l'an dernier. Ces excellents résultats se trouvent dans la limite supérieure de la fourchette prévue dans le Plan d'entreprise précédent. Cette croissance est en grande partie attribuable aux importants efforts de prospection de la Société, rendus possibles par l'amélioration des processus internes, qui a permis aux directeurs de comptes d'EDC d'être plus proactifs dans leurs recherches d'entreprises canadiennes à aider. Nos campagnes publicitaires visant à faire connaître les services d'EDC à nos partenaires bancaires ont également contribué à ces bons résultats.

En 2018, nous poursuivrons sur la lancée de 2017 et devrions enregistrer un fort taux de croissance des transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux, soit de 7 à 20 %.

RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité de notre utilisation des ressources. Il s'agit du ratio des charges administratives par rapport aux produits nets.

Nous nous attendons à ce que le ratio de productivité atteigne 30,6 % d'ici la fin de l'exercice 2017, ce qui correspond à la fourchette de 28 à 32 % fixée dans le Plan d'entreprise de l'an dernier. Pour 2018, la fourchette cible sera de 32 à 36 %. Les dépenses devraient être plus élevées puisqu'EDC investira notamment dans un important cadre de gestion des risques et dans la mise à jour de certains systèmes et technologies de base. Ces investissements sont essentiels pour notre efficacité et notre capacité à communiquer avec notre clientèle à l'ère numérique. Nous prévoyons d'ailleurs qu'ils nous permettront de servir encore plus de clients durant la période de planification, ce qui nous apportera de nouvelles sources de revenus. La fourchette du ratio de rentabilité est présentée plus en détail à la section 3.2 du chapitre 3.

NOMBRE DE CLIENTS SERVIS

EC entend stimuler le commerce au Canada en aidant davantage d'entreprises de chez nous à percer, croître et réussir à l'étranger. Pour ce faire, elle accroît sa présence à l'étranger et cherche de nouvelles façons d'étendre son rayonnement, par exemple en bonifiant et en modernisant sa plateforme numérique. Grâce à cette nouvelle orientation, nous observons déjà une hausse du nombre d'acquisitions de clients ainsi que du nombre de clients nécessitant plusieurs solutions de financement du commerce extérieur.

Comme sa mission est d'aider davantage d'entreprises canadiennes, EDC a ajouté un nouvel indicateur dans la fiche de performance du plan de cette année, intitulé « Nombre de clients servis ». Nous prévoyons avoir servi 7 859 clients d'ici la fin de 2017. Pour 2018, nous nous attendons à une hausse de 7 à 20 %. Pour y parvenir, nous continuerons de perfectionner nos outils financiers et de réduction du risque pour répondre aux besoins en rapide évolution des exportateurs, et nous collaborerons plus efficacement avec les banquiers et courtiers partenaires pour rejoindre plus d'entreprises. De plus, nous chercherons à améliorer notre collaboration avec nos principaux partenaires, comme le Service des délégués commerciaux.

FICHE DE PERFORMANCE

Le tableau suivant contient un résumé des prévisions pour la fin de l'exercice et les fourchettes prévisionnelles de 2018.

| Indicateurs de performance | Résultats réels de 2016 | Plan 2017 | Prévisions pour 2017 | Plan 2018 |
|---|-------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| Net Promoter Score | 77,6 | 70,0 à 76,0 | 73,3 | 70,0 à 76,0 |
| Activités sur les marchés émergents (en M\$) | 866 | 2 à 6 % | 1 043 (20 %) | S.O. |
| Transactions d'IDCE* | 390 | 2 à 7 % | 454 (16 %) | 5 à 20 % |
| Transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux* | 5 188 | 4 à 10 % | 5 722 (10 %) | 7 à 20 % |
| Nombre de clients servis | S.O. | S.O. | 7 859 | 7 à 20 % |
| Ratio de productivité (%) | 27,2 % | 28 à 32 % | 30,6 % | 32 à 36 % |
| Activités totales facilitées (en G\$) | 102 040 | 4 à 7 % | 102 250 (0,2 %) | 113 280** |

* Les résultats réels de 2016 ont été revus afin que les indicateurs reflètent la nouvelle définition de ce qu'est un client à EDC.

** Ce nombre correspond aux données contenues dans le chapitre 3 du Plan d'entreprise; aucune fourchette n'est établie.

INTRODUCTION

Points saillants du Plan financier :

- Notre but est non seulement de préserver, mais de faire croître l'entreprise afin de continuer à générer :
 - un bénéfice net compris dans une fourchette de 750 à 950 millions de dollars. Pour 2017, nous projetons un bénéfice net de 757 millions, puis de 800 à 950 millions pour la période de 2018 à 2022.
 - des produits des activités ordinaires nets¹ de 1,5 milliard de dollars. Pour 2017, ils s'élèveraient à 1,5 milliard de dollars, puis se situeraient dans une fourchette de 1,5 à 1,7 milliard au cours de la période de planification.
 - des résultats financiers en 2017 qui permettraient le paiement d'un dividende admissible de 868 millions de dollars en 2018. Les dividendes admissibles pour le reste de la période de planification varieront de 600 à 900 millions de dollars.
- Notre situation financière demeurera solide en raison de la croissance des actifs productifs d'intérêts durant la période de planification.
- Au cours de la période de planification, nous effectuerons des investissements fondamentaux massifs dans nos plateformes technologiques et numériques, car nous n'avons pas assez investi dans ce domaine jusqu'ici. Nous devons aussi faire des investissements importants dans nos systèmes de gestion des risques pour garder nos pratiques saines sur le plan de la gestion des risques financiers et opérationnels et favoriser la conformité et les contrôles. Comme ces investissements entraîneront une augmentation des charges administratives, nous projetons un ratio de productivité plus élevé durant la période de planification. Voir la section 3.2 pour d'autres précisions.

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.

¹ Bénéfice net, exclusion faite de la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit, des charges liées aux sinistres, des charges administratives et des profits ou pertes latents.

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 (2016-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activités facilitées | | | | | | | | |
| Prêts directs | 23 326 | 24 600 | 21 800 | 29 100 | 31 200 | 33 300 | 35 200 | 37 200 |
| Financement de projets | 3 424 | 3 500 | 2 800 | 3 600 | 3 800 | 4 000 | 4 300 | 4 500 |
| Garanties de prêts | 1 071 | 1 200 | 1 300 | 1 600 | 1 700 | 1 800 | 1 900 | 2 100 |
| Placements | 249 | 380 | 250 | 280 | 290 | 310 | 330 | 350 |
| Total du financement et des placements | 28 070 | 29 680 | 26 150 | 34 580 | 36 990 | 39 410 | 41 730 | 44 150 |
| Assurance crédit | 55 724 | 58 200 | 57 300 | 59 700 | 62 900 | 66 200 | 69 600 | 73 200 |
| Assurance d'institution financière | 7 421 | 5 700 | 7 100 | 6 900 | 7 200 | 7 500 | 7 800 | 8 100 |
| Assurance et cautionnement de contrats | 8 098 | 8 000 | 9 000 | 9 300 | 9 800 | 10 300 | 10 700 | 11 200 |
| Assurance risques politiques | 2 728 | 2 200 | 2 700 | 2 800 | 2 900 | 3 000 | 3 100 | 3 300 |
| Total des assurances | 73 971 | 74 100 | 76 100 | 78 700 | 82 800 | 87 000 | 91 200 | 95 800 |
| | 102 041 | 103 780 | 102 250 | 113 280 | 119 790 | 126 410 | 132 930 | 139 950 |

PRÉVISIONS POUR 2017

En 2017, les activités de financement et d'investissement facilitées devraient diminuer de 3,5 milliards de dollars par rapport à celles prévues au Plan. Le nombre de prêts directs est resté constant au premier semestre de 2017, mais leur valeur en dollars a diminué, d'où la diminution du montant prévisionnel pour 2017.

Les prévisions relatives aux activités facilitées par les programmes d'assurance sont en hausse de 2,0 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2017, reflétant surtout une hausse de la demande à l'égard de nos produits d'assurance d'institution financière et d'assurance et de cautionnement de contrats. Nous projetons une hausse de 25 % des activités facilitées grâce à nos assurances d'institution financière en raison surtout d'une forte demande de ces assurances sur les marchés clés du financement du commerce extérieur, dont le Brésil, la Chine, l'Inde et la Turquie. Quant aux activités facilitées à l'aide de nos produits d'assurance et de cautionnement de contrats, elles augmenteraient de 13 % en raison surtout d'une croissance des activités avec des clients stratégiques, actuels ou nouveaux, ou du nombre de contrats associés au secteur des infrastructures.

PLAN 2018

Selon nos projections, les activités facilitées par nos programmes de financement et d'investissement augmenteront de 8,4 milliards de dollars par rapport à 2017 grâce à notre stratégie. Les activités facilitées au moyen de nos produits d'assurance crédit devraient croître de 4 %, alors que celles facilitées par le reste des produits d'assurance seront probablement au même niveau qu'en 2017.

PLAN DE 2019 À 2022

Selon nos projections de 2019 à 2022, le taux de croissance de notre programme de financement se situera dans une fourchette de 5,8 à 7,0 %. De 2019 à 2022, on s'attend à ce que nos programmes d'assurance augmentent annuellement de 4,8 à 5,2 %.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Bien qu'EDC suive les meilleures pratiques de gestion des risques, elle assume généralement plus de risques qu'une institution financière normale le ferait en raison de son mandat particulier. Comparativement aux autres institutions financières, nous avons de plus grandes expositions à nos contreparties individuellement et de plus grands risques de concentration par secteur, surtout les secteurs du transport et des industries extractives, lesquels dominent les exportations canadiennes.

Malgré un portefeuille qui, en 2016, était presque également réparti entre les emprunteurs de première qualité et ceux de qualité inférieure, le profil de risque d'EDC, qui est fonction de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit, est caractérisé en très grande partie par des prêts de qualité inférieure. Même si seulement 48 % des prêts du portefeuille d'EDC sont de qualité inférieure, 94 % de la demande de capital au 31 décembre 2016 était attribuable à cette catégorie de prêts.

Le tableau 2 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2017 et pour toute la période de planification.

Tableau 2 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2016-2022)

| (sur la base du montant des prêts signés) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Première qualité | 65 % | 64 % | 58 % | 66 % | 66 % | 65 % | 65 % | 66 % |
| Qualité inférieure | 35 % | 36 % | 42 % | 34 % | 34 % | 35 % | 35 % | 34 % |

Nous prévoyons une baisse de 6 % du volume de prêts de première qualité signés en 2017 comparativement à celui du Plan d'entreprise 2017 en raison surtout d'importantes transactions de qualité inférieure conclues au premier semestre de 2017 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, 86 % des accords de financement signés au premier semestre de 2017 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 2017 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, basé sur le taux moyen de la période de janvier à juin 2017, 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 37 millions de dollars et le total des actifs de 3,2 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 2017, et nous nous attendons à ce qu'il soit inférieur, en fin d'exercice, au taux de 4,1 % enregistré à la fin de 2016. Nous prévoyons que le taux d'actualisation augmentera durant la période de planification et s'établira à 5 % pour les charges de 2022. Les charges administratives projetées comportent des réductions de la charge de retraite à compter de 2019 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 3 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2016-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Salaires et avantages | 198 | 224 | 225 | 237 | 250 | 264 | 278 | 293 |
| Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi | 50 | 63 | 51 | 47 | 42 | 37 | 31 | 27 |
| Occupation | 26 | 29 | 27 | 29 | 33 | 34 | 36 | 39 |
| Dotation aux amortissements | 26 | 40 | 29 | 39 | 43 | 49 | 52 | 52 |
| Marketing et communications | 17 | 22 | 23 | 27 | 26 | 26 | 24 | 24 |
| Services professionnels | 20 | 22 | 39 | 63 | 57 | 52 | 53 | 53 |
| Autres | 48 | 58 | 64 | 76 | 81 | 87 | 91 | 94 |
| Total des charges administratives | 384 | 458 | 458 | 518 | 532 | 549 | 565 | 582 |
| Ratio de productivité | 27,2 % | 29,9 % | 30,6 % | 33,5 % | 34,7 % | 35,4 % | 35,6 % | 35,3 % |

Nous ciblons des charges administratives de 518 millions de dollars pour 2018, alors que celles prévues actuellement pour 2017 s'élèveraient à 458 millions. Comme il a été mentionné déjà, nos charges augmentent en raison des investissements fondamentaux massifs que nous effectuons pour soutenir nos principales activités. Nos coûts globaux, en particulier les coûts des services professionnels, s'accroissent du fait des projets en place pour réaliser ces investissements. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2018 sont les suivants :

- Nous continuons d'investir dans des projets de conformité, notamment dans le programme de changement majeur pour l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE). Notre plan de GRE 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.
- Ces dernières années, EDC a investi dans un processus de transformation à grande échelle en vue de moderniser ses systèmes et de faciliter les échanges avec les clients et elle poursuivra ses investissements en vue de la mise à niveau des systèmes. Elle a déjà modernisé sa plateforme de souscription d'assurance crédit et, d'ici la fin de 2017, elle lancera sur une nouvelle plateforme numérique sa police d'assurance comptes clients remodelée. Grâce à ces investissements, les petites entreprises peuvent maintenant recevoir une police d'assurance crédit en l'espace de quelques minutes, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, contrairement à des semaines auparavant. Ces dépenses d'investissement ont été importantes, et la charge d'amortissement correspondante se reflètera dans nos charges d'exploitation en 2018.
- Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, EDC est en voie de créer une plateforme numérique moderne. La nouvelle plateforme offrira aux clients un meilleur accès à EDC et permettra à celle-ci de créer une nouvelle fonction de marketing alimentée en données qui fournira une meilleure analyse des entreprises et de leurs besoins.
- Vu l'actuelle tendance commerciale, nous faisons davantage appel à des logiciels comme solutions de service qui ne remplissent pas les conditions d'inscription à l'actif, ce qui entraîne une augmentation des charges administratives.

- Nous comptons accroître nos services de base en enseignant aux exportateurs de nouvelles tactiques en matière de création de canaux et de partenariat et en lançant d'autres solutions financières directement ou en partenariat. Nous avons plusieurs initiatives en tête pour alimenter cette croissance, et nos investissements à cet égard feront grimper nos coûts mais nous permettront en même temps de satisfaire un plus grand nombre d'exportateurs canadiens.
- 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 2017, nous projetons un ratio légèrement supérieur à celui prévu au Plan d'entreprise.

En 2018, nous nous attendons à ce que notre ratio augmente pour passer à 33,5 % compte tenu des facteurs déjà mentionnés. Alors que les charges administratives augmenteront durant la période de planification, nous prévoyons que nos investissements, notamment dans le numérique, contribueront à l'augmentation des produits des activités ordinaires et que, par conséquent, le ratio de productivité se stabilisera pour rester à 35 % dans cette période.

Les tableaux qui suivent fournissent des informations sur nos dépenses de voyages, d'accueil et de conférences de 2014 à 2022. Nous projetons une hausse des voyages en 2018 qui favorisera toutefois la croissance de nos activités principales.

Tableau 4 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences (2014-2022)

| (en milliers de dollars canadiens) | 2014 Réels | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Voyages | 7 257 | 6 932 | 7 855 | 8 905 | 9 989 | 10 713 | 11 269 | 11 869 | 12 495 |
| Accueil | 1 184 | 1 179 | 959 | 1 436 | 1 320 | 1 343 | 1 357 | 1 370 | 1 384 |
| Conférences* | - | - | 667 | 532 | 758 | 766 | 774 | 782 | 790 |
| Total | 8 441 | 8 111 | 9 481 | 10 873 | 12 067 | 12 822 | 13 400 | 14 021 | 14 669 |

* Les données sur les conférences pour 2014 et 2015 ne sont pas aisément disponibles.

Tableau 5 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives (2014-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2014 Réels | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences | 8,4 | 8,1 | 9,5 | 10,9 | 12,1 | 12,8 | 13,4 | 14,0 | 14,7 |
| Total des charges administratives | 327 | 351 | 385 | 458 | 518 | 532 | 549 | 565 | 582 |
| Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences, en pourcentage du total des charges administratives | 2,6 % | 2,3 % | 2,5 % | 2,4 % | 2,3 % | 2,4 % | 2,4 % | 2,5 % | 2,5 % |

3.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 6 : Dépenses d'investissement projetées (2016-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Installations | 6,0 | 15,5 | 6,6 | 5,2 | 4,3 | 4,5 | 7,9 | 10,1 |
| Technologies de l'information | 42,0 | 61,4 | 40,4 | 41,5 | 42,0 | 44,0 | 43,0 | 44,1 |
| Total des dépenses d'investissement | 48,0 | 76,9 | 47,0 | 46,7 | 46,3 | 48,5 | 50,9 | 54,2 |

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

Les dépenses d'investissement prévues pour 2017 sont inférieures à celles annoncées dans le Plan 2017. Les prévisions à l'égard des installations sont plus faibles, car lors de la préparation du Plan, il n'était pas certain si les contrats de location de quelques bureaux régionaux venant à échéance allaient être renouvelés ou non. Le Plan tenait compte d'améliorations locatives au cas où les contrats n'étaient pas renouvelés et que de nouveaux bureaux étaient nécessaires. En outre, les projets majeurs de transformation de l'assurance crédit et de la GRE ont accaparé moins d'investissements que prévu, d'où une diminution des dépenses en technologies de l'information. Finalement, comme nous l'avons déjà précisé, nous faisons davantage appel à des logiciels comme solutions de service qui ne remplissent pas les conditions d'inscription à l'actif.

Les dépenses d'investissement pour 2018 sont en phase avec celles prévues pour 2017. Des sommes seront encore consacrées aux dépenses d'investissement durant la période de planification afin de moderniser nos plateformes informatiques, le cas échéant, et de préserver et d'améliorer les systèmes existants et de poursuivre notre mandat d'appuyer les exportateurs.

Après 2018, le Plan présume la nécessité de poursuivre les investissements technologiques à des niveaux similaires pour être en phase avec l'évolution rapide des technologies, gérer les risques accrus liés aux technologies de l'information et répondre aux attentes grandissantes des clients à l'égard des institutions financières telles qu'EDC.

3.4 RÉSULTATS FINANCIERS

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 7 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2016-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i> | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Réels | Plan | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Produits du financement et des placements : | | | | | | | | |
| Prêts | 1 720 | 1 698 | 1 942 | 2 031 | 2 148 | 2 298 | 2 492 | 2 731 |
| Location-financement | 1 | - | - | - | - | - | - | - |
| Titres négociables | 73 | 65 | 97 | 176 | 211 | 233 | 260 | 290 |
| Placements | 9 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 |
| Total des produits du financement et des placements | 1 803 | 1 768 | 2 045 | 2 212 | 2 364 | 2 537 | 2 758 | 3 028 |
| Charges d'intérêts | 450 | 471 | 703 | 881 | 1 064 | 1 236 | 1 439 | 1 681 |
| Charges de location et de financement | 37 | 39 | 45 | 37 | 37 | 37 | 35 | 35 |
| Produits du financement et des placements, montant net | 1 316 | 1 258 | 1 297 | 1 294 | 1 263 | 1 264 | 1 284 | 1 312 |
| Commissions de garantie de prêt | 40 | 45 | 42 | 45 | 53 | 57 | 57 | 56 |
| Primes d'assurance et commissions de garantie | 223 | 224 | 233 | 238 | 244 | 254 | 265 | 279 |
| Acceptation en réassurance | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| Cession en réassurance | (37) | (31) | (36) | (38) | (37) | (38) | (38) | (39) |
| Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net | 192 | 198 | 204 | 207 | 214 | 223 | 235 | 248 |
| Autres (produits) charges | 76 | (31) | 45 | (2) | (5) | (5) | (12) | (35) |
| Charges administratives | 385 | 458 | 458 | 518 | 532 | 549 | 565 | 582 |
| Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres | 1 087 | 1 074 | 1 040 | 1 030 | 1 003 | 1 000 | 1 023 | 1 069 |
| Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)* | (31) | 221 | 154 | 10 | 20 | 80 | 100 | 100 |
| Charges liées aux sinistres | 46 | 59 | 129 | 91 | 100 | 103 | 106 | 110 |
| Bénéfice net | 1 072 | 794 | 757 | 929 | 883 | 817 | 817 | 859 |
| Autres éléments du résultat global : | | | | | | | | |
| Réévaluation des régimes de retraite | 26 | 102 | 69 | 89 | 86 | 82 | 78 | 73 |
| Résultat global | 1 098 | 896 | 826 | 1 018 | 969 | 899 | 895 | 932 |

* La période 2018-2022 reflète l'adoption d'IFRS 9.

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

Nous prévoyons un bénéfice net de 757 millions de dollars pour 2017, en baisse de 37 millions par rapport à celui prévu au Plan 2017. Voici les éléments significatifs expliquant cette prévision :

- Les autres charges devraient totaliser 45 millions de dollars, contrairement à d'autres produits de 31 millions annoncés dans le Plan 2017. L'augmentation des autres charges s'explique surtout par les pertes réalisées sur les ventes de prêts qui n'étaient pas prévues au Plan, par les profits réalisés, inférieurs aux prévisions, sur les placements et par la volatilité associée à nos instruments financiers inscrits à la juste valeur.
- Les charges liées aux sinistres augmenteraient de 70 millions de dollars surtout à cause des indemnités nettes versées supérieures aux prévisions en assurance crédit et de l'effet de la croissance, sur la provision pour sinistres sur assurances, des activités prévues facilitées par les assurances risques politiques.
- Nous projetons une dotation au compte de correction de valeur et aux provisions de 154 millions de dollars, soit 67 millions de moins comparativement au Plan en raison surtout du niveau plus élevé des remboursements anticipés sur les prêts par rapport au Plan et de la gestion du risque de crédit associé au secteur d'exploitation minière. Ces facteurs favorables sont contrebalancés par une détérioration de la qualité du crédit des secteurs de l'aéronautique et du transport de surface.
- Le montant net des produits du financement et des placements augmenterait de 39 millions de dollars par rapport au Plan principalement en raison du rendement supérieur des prêts déboursés au second semestre de 2016 par rapport au rendement prévu au Plan.
- Les autres éléments du résultat global diminueraient de 33 millions de dollars par rapport au Plan, car aux fins des prévisions de 2017, le taux d'actualisation demeure constant, contrairement à un taux plus élevé retenu dans le Plan 2017. Les conséquences de la stabilité du taux d'actualisation sont partiellement compensées par une hausse du rendement des actifs par rapport au rendement projeté dans le Plan.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2018 ET LES PRÉVISIONS POUR 2017

Nous nous attendons à des hausses de taux d'intérêt de 2018 à 2022, 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 restera stable par rapport à 2017. 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. L'effet de cette diminution du rendement est atténué par une croissance de 8,4 milliards de dollars des activités facilitées par nos programmes de financement et d'investissement par rapport à 2017.

Le bénéfice net prévu pour 2018 serait de 929 millions de dollars, en hausse de 172 millions par rapport à celui de 2017.

- La dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit diminuerait, car la détérioration de la qualité du crédit prévue pour 2017 (principalement en aéronautique et en transport de surface) ne se reproduirait pas en 2018.
- Pour 2018, les autres produits atteindraient 2 millions de dollars, contrairement à d'autres charges de 45 millions pour 2017, reflétant les pertes latentes sur nos instruments financiers au premier semestre de 2017, comme il a été précisé déjà, et une diminution des pertes réalisées prévues sur les ventes de prêts.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 8 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2016-2022)

| 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Actifs | | | | | | | | |
| Trésorerie | 330 | 105 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Titres négociables | 7 059 | 5 931 | 7 858 | 10 541 | 12 685 | 12 889 | 13 897 | 14 574 |
| Instruments dérivés | 324 | 519 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 |
| Actifs détenus en vue de la vente | 42 | - | 33 | - | - | - | - | - |
| Prêts | 55 250 | 58 705 | 54 595 | 54 647 | 55 677 | 60 653 | 64 104 | 70 256 |
| Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts* | (1 552) | (1 826) | (1 655) | (1 200) | (1 220) | (1 300) | (1 400) | (1 500) |
| Placements à la juste valeur par le biais du résultat net | 1 005 | 978 | 1 111 | 1 235 | 1 364 | 1 504 | 1 632 | 1 726 |
| Participation dans l'IFDC | - | - | - | 100 | 200 | 300 | 300 | 300 |
| Créances sur l'IFDC | - | - | - | - | - | - | 170 | 407 |
| Investissement net dans des aéronefs faisant l'objet de contrats de location-financement | - | - | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Indemnités recouvrables sur assurances | 63 | 48 | 62 | 66 | 71 | 69 | 74 | 77 |
| Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres | 116 | 91 | 138 | 140 | 146 | 152 | 158 | 165 |
| Autres actifs | 156 | 75 | 112 | 103 | 96 | 89 | 81 | 75 |
| Actifs au titre des prestations de retraite | 43 | - | 117 | 207 | 301 | 399 | 500 | 579 |
| Immobilisations corporelles | 55 | 75 | 65 | 63 | 55 | 51 | 49 | 55 |
| Immobilisations incorporelles | 92 | 114 | 104 | 109 | 89 | 64 | 40 | 26 |
| Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement | 141 | 134 | 134 | 127 | 120 | 113 | 106 | 99 |
| Total des actifs | 63 124 | 64 949 | 63 038 | 66 502 | 69 948 | 75 347 | 80 075 | 87 203 |
| Passifs et capitaux propres | | | | | | | | |
| Dettes fournisseurs et autres crédits | 142 | 91 | 109 | 111 | 104 | 97 | 89 | 83 |
| Emprunts | 49 101 | 51 669 | 49 705 | 52 794 | 56 163 | 61 532 | 66 139 | 73 026 |
| Instruments dérivés | 2 819 | 2 400 | 2 107 | 2 107 | 2 107 | 2 107 | 2 107 | 2 107 |
| Obligation au titre d'un contrat de location-financement | 158 | 154 | 154 | 150 | 145 | 140 | 135 | 130 |
| Obligations au titre des prestations de retraite | 240 | 255 | 249 | 247 | 245 | 242 | 241 | 240 |
| Provision pour pertes sur engagements de prêts* | 78 | 82 | 79 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Passifs au titre des primes et des sinistres | 656 | 481 | 664 | 579 | 606 | 636 | 665 | 695 |
| Garanties de prêts* | 167 | 160 | 168 | 136 | 129 | 120 | 114 | 112 |
| | 53 361 | 55 292 | 53 235 | 56 149 | 59 524 | 64 899 | 69 515 | 76 418 |
| Capitaux propres | | | | | | | | |
| Capital social | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 |
| Résultats non distribués | 8 430 | 8 324 | 8 470 | 9 020 | 9 091 | 9 115 | 9 227 | 9 452 |
| | 9 763 | 9 657 | 9 803 | 10 353 | 10 424 | 10 448 | 10 560 | 10 785 |
| Total des passifs et des capitaux propres | 63 124 | 64 949 | 63 038 | 66 502 | 69 948 | 75 347 | 80 075 | 87 203 |

* La période 2018-2022 reflète l'adoption d'IFRS9.

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

Les prêts devraient reculer de 4,1 milliards de dollars en regard de ceux du Plan, en raison surtout de remboursements anticipés supérieurs aux prévisions et d'un fléchissement des activités facilitées prévues.

COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2018 ET LES PRÉVISIONS POUR 2017

Les prêts projetés correspondraient aux prévisions de 54,6 milliards de dollars établies pour 2017. La croissance des activités facilitées serait contrebalancée par une hausse des remboursements anticipés prévus sur les prêts, ce qui ferait baisser le montant net des déboursements sur les prêts en 2018. La hausse des emprunts sera égale à celle des prêts puisque nos besoins en emprunts sont essentiellement fonction de notre portefeuille de prêts.

Les titres négociables augmenteraient au cours de la période de planification à cause de la nouvelle politique sur les liquidités qui prolonge la période que doit couvrir le portefeuille de placements liquides, qui passe d'un minimum de deux semaines à un minimum d'un mois.

DE 2019 À 2022

La proportion de notre dette par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification. Depuis la fin de 2011, nous avons versé 4,4 milliards de dollars en dividendes et nous projetons d'en verser 4,1 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 9 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2016-2022)

| Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 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 | 7 832 | 8 230 | 8 430 | 8 470 | 9 020 | 9 091 | 9 115 | 9 227 |
| Adjustement transitoire par suite de l'application d'IFRS 9 | - | - | - | 400 | - | - | - | - |
| Bénéfice net | 1 072 | 794 | 757 | 929 | 883 | 817 | 817 | 859 |
| Autres éléments du résultat global : | | | | | | | | |
| Réévaluation des régimes de retraite | 26 | 102 | 69 | 89 | 86 | 82 | 78 | 73 |
| Dividendes payés | (500) | (802) | (786) | (868) | (898) | (875) | (783) | (707) |
| Solde à la clôture de l'exercice | 8 430 | 8 324 | 8 470 | 9 020 | 9 091 | 9 115 | 9 227 | 9 452 |
| Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice | 9 763 | 9 657 | 9 803 | 10 353 | 10 424 | 10 448 | 10 560 | 10 785 |
| Rendement des capitaux propres | 11,3 % | 8,3 % | 7,7 % | 9,2 % | 8,5 % | 7,8 % | 7,8 % | 8,0 % |

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le compte de correction de valeur pour pertes sur prêts et les provisions pour pertes sur engagements de prêts et sur garanties de prêts sont présentés selon IFRS 9, *Instruments financiers*. La norme introduit un modèle de perte de crédit attendue, et ces modifications sont d'une grande pertinence pour nous. Nous continuons de résoudre les complexités de cette norme, mais selon notre évaluation préliminaire de l'ajustement transitoire nécessité par l'adoption de la norme modifiée, nous estimons que le solde d'ouverture des résultats non distribués de 2018 augmenterait de 400 millions de dollars. Les résultats financiers projetés pour 2018 et les exercices ultérieurs tiennent compte de l'incidence estimée de cette norme.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 10 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2016-2022)

| Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation | | | | | | | | |
| Bénéfice net ¹ | 1 072 | 794 | 757 | 929 | 883 | 817 | 817 | 859 |
| Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation | | | | | | | | |
| Dotations au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise) ¹ | (31) | 221 | 154 | 10 | 20 | 80 | 100 | 100 |
| Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances | (33) | (108) | 9 | (82) | 21 | 20 | 19 | 18 |
| Dotations aux amortissements | 32 | 47 | 41 | 50 | 51 | 50 | 46 | 35 |
| (Profits) et pertes réalisés | 16 | (31) | (14) | (11) | (14) | (14) | (21) | (44) |
| Variation des actifs et des passifs d'exploitation | | | | | | | | |
| Variation des créances au titre des intérêts et des commissions | (158) | 13 | (30) | 14 | 18 | (24) | 18 | 38 |
| Variation de la juste valeur des titres négociables | 33 | - | (2) | - | - | - | - | - |
| Variation de la juste valeur des emprunts | (58) | - | 44 | - | - | - | - | - |
| Variation des instruments dérivés | (18) | (305) | (407) | (271) | (176) | (151) | (84) | (88) |
| Autres | 113 | (45) | 35 | (61) | (37) | (35) | (49) | (33) |
| Déboursements sur les prêts | (22 709) | (23 173) | (24 428) | (24 550) | (26 024) | (27 414) | (28 432) | (29 447) |
| Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts | 18 713 | 18 580 | 24 882 | 24 385 | 25 015 | 22 498 | 25 023 | 23 328 |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation | (3 028) | (4 007) | 1 041 | 413 | (243) | (4 173) | (2 563) | (5 234) |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | | | | | | | | |
| Déboursements sur les placements | (237) | (266) | (255) | (286) | (298) | (314) | (324) | (324) |
| Encaissements sur les placements | 120 | 192 | 146 | 173 | 183 | 188 | 217 | 274 |
| Remboursements sur le contrat de location-financement | 4 | - | - | - | - | - | - | - |
| Déboursements pour la participation dans l'IFDC | - | - | - | (100) | (100) | (100) | (170) | (237) |
| Achats de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net ² | (6 939) | (32 460) | (6 903) | (7 837) | (4 406) | (2 872) | (1 027) | (1 106) |
| Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net ² | 6 885 | 32 452 | 6 044 | 5 677 | 2 677 | 2 710 | 217 | 566 |
| Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente | 4 | - | 5 | 33 | - | - | - | - |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement | (163) | (82) | (963) | (2 340) | (1 944) | (388) | (1 087) | (827) |
| 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 | 13 733 | 12 593 | 12 530 | 16 508 | 12 946 | 19 747 | 20 072 | 19 285 |
| Remboursement d'emprunts à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net | (9 206) | (8 901) | (8 279) | (12 811) | (9 459) | (15 206) | (15 182) | (17 054) |
| Émission d'instruments d'emprunt à long terme – au coût amorti | - | 2 397 | 667 | 667 | 4 668 | - | 2 708 | 4 668 |
| Remboursement d'emprunts à long terme – au coût amorti | - | (2 397) | (2 401) | (667) | (4 668) | - | (2 041) | - |
| Émission d'instruments d'emprunt à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net | 36 184 | 28 631 | 28 968 | 38 546 | 39 746 | 38 412 | 39 746 | 38 546 |
| Remboursement d'emprunts à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net | (36 583) | (27 432) | (30 987) | (38 946) | (39 746) | (37 479) | (40 680) | (38 546) |
| Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés | (548) | - | (109) | - | - | - | - | - |
| Dividende payé | (500) | (802) | (786) | (868) | (898) | (875) | (783) | (707) |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement | 3 080 | 4 089 | (397) | 2 429 | 2 589 | 4 599 | 3 840 | 6 192 |
| Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie | (64) | - | (11) | - | - | - | - | - |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | (175) | - | (330) | 502 | 402 | 38 | 190 | 131 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | | | | | | | |
| À l'ouverture de la période | 2 066 | 105 | 1 891 | 1 561 | 2 063 | 2 465 | 2 503 | 2 693 |
| À la clôture de la période | 1 891 | 105 | 1 561 | 2 063 | 2 465 | 2 503 | 2 693 | 2 824 |
| Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie : | | | | | | | | |
| Trésorerie | 330 | 105 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables | 1 561 | - | 1 482 | 1 984 | 2 386 | 2 424 | 2 614 | 2 745 |
| À la clôture de la période | 1 891 | 105 | 1 561 | 2 063 | 2 465 | 2 503 | 2 693 | 2 824 |

¹ La période 2018-2022 reflète l'adoption d'IFRS9.

² À compter du 1^{er} janvier 2017, nous avons reclassé une partie de nos titres négociables dans les équivalents de trésorerie. Ce reclassement a pour motif de fournir une meilleure information sur la nature de ces actifs. Les titres reclassés ont une durée d'au plus 90 jours à compter de la date de leur acquisition jusqu'à leur échéance, sont considérés comme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Le Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2016 a donc été retraité.

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 bénéficiaires 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 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 minime. La nouvelle norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019. L'incidence de cette norme n'est pas prise en compte dans le Plan d'entreprise.

IFRS 17, *Contrats d'assurance* – En mai 2017, l'IASB a publié IFRS 17 qui établit des règles de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information relatives aux contrats d'assurance. La norme veille à ce que les entités fournissent des renseignements pertinents qui donnent une image fidèle de ces contrats. On s'attend à ce qu'elle ait une grande incidence sur nos états financiers. La nouvelle norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2021. L'incidence de cette norme n'est pas prise en compte dans le Plan d'entreprise.

GESTION DES RISQUES

Pour un examen approfondi de notre gestion des risques, veuillez consulter les pages 69 à 78 de notre Rapport annuel 2016.

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.

Comme nous l'avons mentionné l'an dernier, EDC a élaboré un nouveau Cadre de gestion du capital dans le cadre du processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres (« PIEAFP ») qui s'applique depuis le 31 décembre 2016. Ce cadre est en complémentarité avec une initiative prise par le ministère des Finances, conjointement avec les sociétés d'État à vocation financière, de mettre au point un cadre commun de gestion du capital et des dividendes. Cette pratique a mené à la constitution d'une réserve de fonds propres pour le risque lié aux régimes de retraite, à l'introduction de corrélations à inclure dans la modélisation du risque de crédit, à la redéfinition d'une composante de risque commercial/stratégique et à une redéfinition de l'offre de capital plus cohérente avec les normes du secteur financier.

Tableau 11 : Situation projetée du compte capital (2017-2022)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>(en millions de dollars canadiens)</i> | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Risque de crédit | 3 325 | 3 669 | 3 951 | 4 373 | 4 840 | 5 352 |
| Risque de marché | 957 | 976 | 865 | 881 | 863 | 878 |
| Risque opérationnel | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 | 238 |
| Risques totaux au titre du pilier I | 4 520 | 4 883 | 5 054 | 5 492 | 5 941 | 6 468 |
| Risque stratégique | 452 | 488 | 505 | 549 | 594 | 647 |
| Risque lié aux régimes de retraite | 492 | 492 | 492 | 492 | 492 | 492 |
| Risques totaux au titre du pilier II | 944 | 980 | 997 | 1 041 | 1 086 | 1 139 |
| Total du capital économique | 5 464 | 5 863 | 6 051 | 6 533 | 7 027 | 7 607 |
| Réserve de capital pour des initiatives stratégiques | - | - | - | - | - | - |
| Réserve de capital pour surmonter une période de stress | - | - | - | - | - | - |
| Total de la demande de capital | 5 464 | 5 863 | 6 051 | 6 533 | 7 027 | 7 607 |
| Offre de capital | 9 803 | 10 353 | 10 424 | 10 448 | 10 560 | 10 785 |
| Excédent de capital / (déficit) | 4 339 | 4 490 | 4 373 | 3 915 | 3 533 | 3 178 |
| 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, à la clôture de l'exercice 2016 résulte de la nouvelle méthode de détermination du capital.

Tableau 12 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par marché géographique

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|--------|--------|--------|
| Marché géographique | Réels | Réels | Réels |
| Afrique et Moyen-Orient | 5,9 % | 8,6 % | 8,6 % |
| Asie-Pacifique | 9,0 % | 10,7 % | 22,6 % |
| Europe et CEI | 13,8 % | 12,3 % | 13,0 % |
| Amérique du Nord | 57,5 % | 50,4 % | 46,7 % |
| Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles | 13,8 % | 18,0 % | 9,1 % |

Tableau 13 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par secteur industriel

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--------|--------|--------|
| Secteur industriel | Réels | Réels | Réels |
| Aéronautique | 49,3 % | 37,6 % | 13,6 % |
| Agroalimentaire | 1,3 % | 1,8 % | 0,8 % |
| Automobile | 1,0 % | 1,0 % | 1,7 % |
| Construction | 1,8 % | 1,8 % | 4,6 % |
| Environnement | 1,6 % | 1,5 % | 3,2 % |
| Services financiers et d'assurance | 6,5 % | 7,2 % | 15,4 % |
| Foresterie | 0,4 % | 0,4 % | 1,1 % |
| Technologies du savoir | 1,2 % | 1,2 % | 2,8 % |
| Industrie légère | 3,2 % | 4,9 % | 10,7 % |
| Exploitation minière | 7,7 % | 12,3 % | 15,9 % |
| Pétrole et gaz naturel | 10,5 % | 13,5 % | 15,7 % |
| Comptes souverains | 8,0 % | 6,9 % | 2,2 % |
| Transport de surface | 0,6 % | 1,0 % | 2,2 % |
| Télécommunications et médias | 4,2 % | 6,1 % | 6,2 % |
| Tourisme et services gouvernementaux | 0,0 % | 0,0 % | 0,1 % |
| Services publics et énergie renouvelable et de remplacement | 2,7 % | 2,8 % | 3,8 % |

DIVIDENDE ADMISSIBLE

Le nouveau Cadre de gestion du capital et du dividende instauré à la clôture de l'exercice 2016 offre 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 généré 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. Le tableau 14 indique les versements de dividende qui seraient effectués selon les situations projetées du compte de capital du tableau 11 sur la période de projection de cinq ans.

Tableau 14 : Dividendes (2017-2022)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (en millions de dollars canadiens) | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Total de la demande de capital | 5 464 | 5 863 | 6 051 | 6 533 | 7 027 | 7 607 |
| Offre de capital | 9 803 | 10 353 | 10 424 | 10 448 | 10 560 | 10 785 |
| Excédent de capital/(déficit) | 4 339 | 4 490 | 4 373 | 3 915 | 3 533 | 3 178 |
| Dividende calculé | 868 | 898 | 875 | 783 | 707 | 636 |

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 70.

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* (2016-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Réels | Plan | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Limite des passifs éventuels | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 |
| Assurance crédit | 9 230 | 9 175 | 8 640 | 8 994 | 9 470 | 9 972 | 10 481 | 11 026 |
| Assurance d'institution financière | 3 900 | 3 189 | 3 008 | 2 965 | 3 093 | 3 226 | 3 358 | 3 499 |
| Assurance et cautionnement de contrats | 8 171 | 8 962 | 9 061 | 9 314 | 10 719 | 11 164 | 11 738 | 12 342 |
| Assurance risques politiques | 1 392 | 1 281 | 1 260 | 1 616 | 1 402 | 1 461 | 1 521 | 1 581 |
| Garanties de prêts | 2 514 | 2 959 | 2 516 | 2 991 | 3 447 | 3 587 | 3 562 | 3 894 |
| Position par rapport à la limite | 25 207 | 25 566 | 24 485 | 25 880 | 28 131 | 29 410 | 30 660 | 32 342 |
| Pourcentage utilisé | 56 % | 57 % | 54 % | 58 % | 63 % | 65 % | 68 % | 72 % |
| Limite des emprunts | 137 475 | 143 445 | 146 445 | 147 045 | 155 295 | 156 360 | 156 720 | 158 400 |
| Position par rapport à la limite | 49 101 | 51 669 | 49 705 | 52 794 | 56 163 | 61 532 | 66 139 | 73 026 |
| Pourcentage utilisé | 36 % | 36 % | 34 % | 36 % | 36 % | 39 % | 42 % | 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 et de papier commercial.

GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF ET GESTION DU RISQUE DE MARCHÉ

Nous gérons les risques de taux d'intérêt, de change et de crédit 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 approuvées par le Conseil d'administration, respectent les Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État.

Les risques de marché 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.

Les activités de financement d'EDC seront aussi régies par l'article 4 de la *Loi autorisant certains emprunts* dès que cette loi entrera en vigueur. Aux termes de cette loi, tous les emprunts contractés par les sociétés mandataires, dont EDC, et par le ministre des Finances ne doivent à aucun moment dépasser 1,168 billion de dollars canadiens. Pour se conformer à la loi, EDC déclarera ses emprunts au ministre des Finances.

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 2018, établie en fonction des prévisions de 2017, est estimée à 147 milliards de dollars, alors que les emprunts prévus pour la fin de 2018 s'élèveraient à 52,8 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 l'approbation de la durée de l'emprunt et des 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.

EDC pourrait être appelée à intervenir lors d'un événement inattendu et devoir emprunter des fonds qui excèdent son programme d'emprunts annuel. Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC peut demander l'approbation du ministre des Finances pour des emprunts supplémentaires, pourvu que l'encours du total de tels emprunts ne dépasse à aucun moment toute limite prescrite par la loi.

INITIATIVE EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Conformément au mandat augmenté de la Société en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc. a été constitué en tant qu'une filiale entièrement détenue par EDC. EDC investira un capital de 100 millions de dollars canadiens dans l'IFDC successivement en 2018, en 2019 et en 2020. EDC pourra accorder à l'IFDC un financement par emprunt. L'équipe de la Trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer des opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de l'IFDC.

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, les activités liées à l'IFDC et nos futures activités de prêt. L'équipe de la Trésorerie cherche à améliorer au maximum l'accès des marchés et notre flexibilité, à fixer un prix équitable pour les instruments d'emprunt devant être émis sur le marché primaire et à suivre de près la performance du marché secondaire en vue de réduire le plus possible les coûts du service de la dette. L'équipe cherche aussi à profiter des occasions de réunir des fonds dans la même monnaie que celle de nos actifs.

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

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

SOURCES DE FINANCEMENT

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS MONÉTAIRES

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

Selon la Politique en matière de liquidités, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins prévus en liquidités. En 2018, la période que doit couvrir le portefeuille de placements liquides sur une base quotidienne en cas d'un événement déclenchant un appel de liquidités augmentera pour passer d'un minimum de deux semaines à un minimum d'un mois. Les besoins attendus en liquidités seront calculés d'après une période prévisionnelle glissante d'un mois, qui tiendra 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 sera de 7,5 milliards de dollars américains. Cette taille cible est fonction d'un besoin attendu en liquidités selon la Politique, qui se chiffre en moyenne à 7,0 milliards de dollars américains. Nous détiendrons aussi une branche en dollars canadiens de notre portefeuille de placements liquides, dont la taille cible sera dans une fourchette de 300 à 500 millions de dollars canadiens. En outre, il nous faudra avoir une capacité non utilisée en papier commercial de 2,0 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 de créance 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 2017

Au 31 août 2017, nous avons émis pour 6,55 milliards de dollars américains de titres d'emprunt à long terme, comparativement au plafond de 14,3 milliards approuvé pour 2017 par le ministre des Finances. L'encours du papier commercial s'élevait à 6,38 milliards de dollars américains au 31 août 2017, contre un plafond de 14,0 milliards autorisé par le ministre des Finances pour 2017. Les emprunts à long terme en 2017 devraient totaliser 1,8 milliard de dollars canadiens de moins que ceux annoncés dans le Plan 2017, car les déboursements nets sur les prêts seront inférieurs aux prévisions. Selon notre projection, l'encours des emprunts à court terme à la clôture de l'exercice 2017 serait inférieur de 0,8 milliard de dollars canadiens à celui projeté dans le Plan 2017, ce qui reflète une diminution des déboursements nets compensée en partie par le préfinancement de l'augmentation du portefeuille de placements liquides en 2018.

En 2017, le portefeuille de placements liquides afficherait un solde moyen de 5,9 milliards de dollars canadiens, soit 5,4 milliards au minimum et 7,4 milliards au maximum.

EMPRUNTS EN 2018

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à court terme)

Les demandes de liquidités imprévues émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 14,3 milliards de dollars américains au 31 décembre 2018. Le montant des engagements de crédit renouvelable varie de 600 milles dollars américains à 500 millions de dollars américains, et les avances peuvent être fortement concentrées parmi certaines industries et des prêteurs individuels. À la fin de 2018, les facilités engagées non utilisées totaliseraient 6,6 milliards de dollars américains.

En 2018, le portefeuille de placements liquides afficherait un solde moyen de 9,8 milliards de dollars canadiens, soit 7,4 milliards au minimum et 10,1 milliards au maximum. L'ensemble du portefeuille de placements liquides est accessible durant un événement déclenchant un appel de liquidités. Au 31 décembre 2018, l'encours des emprunts à court terme serait inférieur de 400 millions de dollars canadiens à l'encours prévisionnel au 31 décembre 2017, en raison de la variation des besoins de la gestion de trésorerie.

Emprunts sur les marchés financiers (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 12,9 milliards de dollars américains (l'équivalent de 17,2 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 3,0 milliards à long terme. Les besoins en financement de base dépassent de 1,6 milliard de dollars américains les besoins prévus au Plan 2017 en raison surtout d'un montant plus élevé de la dette venant à échéance en 2018 et du niveau accru de liquidités requis par le ministère, ces deux facteurs nécessitant l'émission d'instruments d'emprunt à long terme.

Encours total des emprunts

Le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne peut en aucun cas dépasser 54,9 milliards de dollars canadiens en 2018, 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 147 milliards de dollars canadiens au 31 décembre 2018).

PRINCIPALES UTILITÉS DU FINANCEMENT

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

Variation des titres négociables – Essentiellement le financement de l'augmentation du portefeuille de placements liquides en raison de la modification de la Politique en matière de liquidités.

Activité de prêt accrue (nouveaux prêts à terme et crédits renouvelables) – Nous prévoyons des déboursements nets positifs sur les prêts en 2018.

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

Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc. – Financement du capital initial.

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 2019 – Nous pouvons décider d'effectuer des emprunts prématurés sur une partie de nos besoins de financement sur les marchés financiers prévus normalement pour 2019 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 2018

| <i>(en millions de dollars américains)</i> | USD | 2018 Plan |
|---|--------|---------------|
| Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation | (433) | |
| Déboursements nets sur les prêts | 208 | |
| Produit tiré d'actifs détenus en vue de la vente | (25) | |
| Capital injecté dans l'IFD | 75 | |
| Dividende admissible | 651 | |
| Activités d'exploitation | | 476 |
| Financement nécessaire en raison de la variation du papier commercial en circulation | 300 | |
| Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net | 1 996 | |
| Refinancement de la dette venant à échéance | 10 005 | |
| Rachats | 100 | |
| Activités sur le passif | | 12 401 |
| Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise | | 12 877 |
| 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 2019 | | 500 |
| Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités | | 15 877 |

Tableau 17 : Projets d'emprunts (2015-2022)

| <i>(en millions de dollars canadiens)</i> | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Réels | Réels | Plan | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Limite d'emprunt sur les marchés financiers (14,3 G USD)* | 20 756 | 17 079 | 19 073 | 19 073 | - | - | - | - | - |
| Position | 17 518 | 13 972 | 14 990 | 13 197 | 17 175 | 17 614 | 19 747 | 22 780 | 23 953 |
| Pourcentage utilisé | 84 % | 82 % | 79 % | 69 % | - | - | - | - | - |
| Limite d'emprunt à court terme (14,0 G USD)* | 16 604 | 18 827 | 18 673 | 18 673 | - | - | - | - | - |
| Position | 9 911 | 9 238 | 7 857 | 7 069 | 6 669 | 6 669 | 7 602 | 6 669 | 6 669 |
| Pourcentage utilisé | 60 % | 49 % | 42 % | 38 % | - | - | - | - | - |

* Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a été établie ici pour 2018-2022.

Tableau 18 : Encours total des emprunts projetés (2015-2022)

| 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Emprunts à court terme | 9 911 | 9 238 | 7 857 | 7 069 | 6 669 | 6 669 | 7 602 | 6 669 | 6 669 |
| Emprunts à long terme | 36 998 | 39 863 | 43 812 | 42 636 | 46 125 | 49 494 | 53 930 | 59 470 | 66 357 |
| Total des emprunts | 46 909 | 49 101 | 51 669 | 49 705 | 52 794 | 56 163 | 61 532 | 66 139 | 73 026 |

Tableau 19 : Emprunts à court terme projetés par devise (2015-2022)

| 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dollars canadiens | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Dollars américains | 9 911 | 9 238 | 7 857 | 7 069 | 6 669 | 6 669 | 7 602 | 6 669 | 6 669 |
| Autres devises | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total des emprunts à court terme | 9 911 | 9 238 | 7 857 | 7 069 | 6 669 | 6 669 | 7 602 | 6 669 | 6 669 |

Tableau 20 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devise (2015-2022)

| Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dollars canadiens | 27 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Papier commercial en dollars américains | 11 575 | 10 900 | 10 493 | 7 818 | 8 669 | 8 003 | 7 602 | 9 070 | 8 403 |
| Ligne de crédit en dollars américains | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Autres devises | 66 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total des emprunts à court terme | 11 668 | 10 900 | 10 493 | 7 818 | 8 669 | 8 003 | 7 602 | 9 070 | 8 403 |

Tableau 21 : Emprunts à long terme projetés (2015-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--------------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Solde à l'ouverture | 29 805 | 36 998 | 40 390 | 39 863 | 42 636 | 46 125 | 49 494 | 53 930 | 59 470 |
| Échéances | (13 440) | (9 206) | (11 298) | (10 680) | (13 478) | (14 127) | (15 206) | (17 223) | (17 054) |
| Nouvelles émissions | 16 089 | 13 733 | 14 990 | 13 197 | 17 175 | 17 614 | 19 748 | 22 779 | 23 953 |
| Écart de change et autres variations | 4 544 | (1 662) | (270) | 256 | (208) | (118) | (106) | (16) | (12) |
| Total des emprunts à long terme | 36 998 | 39 863 | 43 812 | 42 636 | 46 125 | 49 494 | 53 930 | 59 470 | 66 357 |

Tableau 22 : Emprunts à long terme projetés par type de taux (2015-2022)

| 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2015 Réels | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Taux fixe | 5 611 | 8 718 | 4 635 | 9 922 | 8 989 | 10 256 | 10 108 | 9 941 | 9 889 |
| Taux variable | 31 387 | 31 145 | 39 177 | 32 714 | 37 136 | 39 238 | 43 822 | 49 529 | 56 468 |
| Total des emprunts à long terme | 36 998 | 39 863 | 43 812 | 42 636 | 46 125 | 49 494 | 53 930 | 59 470 | 66 357 |

3.8 ACTIVITÉS DES FILIALES

EXINVEST INC.

En 1995, nous avons constitué Exinvest Inc. en société, dont nous avons acquis les actions conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le développement des exportations*. Exinvest Inc. est autorisée à créer des sociétés, des partenariats, des coentreprises ou toute 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 2017 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Nous conservons toujours la filiale en vue de futurs projets, le cas échéant.

Les tableaux qui suivent présentent les résultats financiers 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 de résultat d'Exinvest Inc. (2016-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i> | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Produits des activités ordinaires | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Charges (produits) | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Dividende | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Résultats non distribués à la clôture de l'exercice | - | - | - | - | - | - | - | - |

Tableau 24 : États projetés de la situation financière d'Exinvest Inc. (2016-2022)

| <i>31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i> | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 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 | - | - | - | - | - | - | - | - |

INSTITUT DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT CANADA (IFDC) INC.

En mai 2017, dans le but de créer une institution de financement du développement (IFD) canadienne, le gouvernement du Canada a élargi le mandat d'EDC et son champ d'activité en permettant à EDC d'offrir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes d'aide au développement qui cadrent avec les priorités du Canada en matière de développement international. Ce nouveau mandat est indépendant du mandat commercial déjà confié à EDC. L'Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc. a été constitué le 14 septembre 2017.

Le Plan d'entreprise de l'IFDC figure à l'Annexe I, et les résultats consolidés sont présentés ci-après.

3.9 RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les tableaux qui suivent présentent les résultats financiers consolidés d'Exportation et développement Canada et de ses filiales, soit l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc. et Exinvest Inc., pour la période de planification.

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 25 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2016-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i> | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Réels | Plan | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Produits du financement et des placements : | | | | | | | | |
| Prêts | 1 720 | 1 698 | 1 942 | 2 032 | 2 151 | 2 305 | 2 506 | 2 754 |
| Location-financement | 1 | - | - | - | - | - | - | - |
| Titres négociables | 73 | 65 | 97 | 176 | 212 | 234 | 260 | 290 |
| Placements | 9 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 |
| Total des produits du financement et des placements | 1 803 | 1 768 | 2 045 | 2 213 | 2 368 | 2 545 | 2 772 | 3 051 |
| Charges d'intérêts | 450 | 471 | 703 | 881 | 1 064 | 1 236 | 1 441 | 1 687 |
| Charges de location et de financement | 37 | 39 | 45 | 37 | 37 | 37 | 35 | 35 |
| Produits du financement et des placements, montant net | 1 316 | 1 258 | 1 297 | 1 295 | 1 267 | 1 272 | 1 296 | 1 329 |
| Commissions de garantie de prêt | 40 | 45 | 42 | 45 | 53 | 57 | 57 | 56 |
| Primes d'assurance et commissions de garantie | 223 | 224 | 233 | 238 | 244 | 254 | 265 | 279 |
| Acceptation en réassurance | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| Cession en réassurance | (37) | (31) | (36) | (38) | (37) | (38) | (38) | (39) |
| Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net | 192 | 198 | 204 | 207 | 214 | 223 | 235 | 248 |
| Autres (produits) charges | 76 | (31) | 45 | (2) | (5) | (5) | (12) | (35) |
| Charges administratives | 385 | 458 | 462 | 527 | 542 | 559 | 576 | 594 |
| Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres | 1 087 | 1 074 | 1 036 | 1 022 | 997 | 998 | 1 024 | 1 074 |
| Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)* | (31) | 221 | 154 | 11 | 23 | 84 | 106 | 108 |
| Charges liées aux sinistres | 46 | 59 | 129 | 91 | 100 | 103 | 106 | 110 |
| Bénéfice net | 1 072 | 794 | 753 | 920 | 874 | 811 | 812 | 856 |
| Autres éléments du résultat global : | | | | | | | | |
| Réévaluation des régimes de retraite | 26 | 102 | 69 | 89 | 86 | 82 | 78 | 73 |
| Résultat global | 1 098 | 896 | 822 | 1 009 | 960 | 893 | 890 | 929 |

* La période 2018-2022 reflète l'adoption d'IFRS 9.

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 26 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2016-2022)

| 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Actifs | | | | | | | | |
| Trésorerie | 330 | 105 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Titres négociables | 7 059 | 5 931 | 7 858 | 10 585 | 12 739 | 12 907 | 13 897 | 14 574 |
| Instruments dérivés | 324 | 519 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 |
| Actifs détenus en vue de la vente | 42 | - | 33 | - | - | - | - | - |
| Prêts | 55 250 | 58 705 | 54 595 | 54 687 | 55 796 | 60 900 | 64 528 | 70 901 |
| Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts* | (1 552) | (1 826) | (1 655) | (1 201) | (1 224) | (1 309) | (1 415) | (1 522) |
| Placements à la juste valeur par le biais du résultat net | 1 005 | 978 | 1 111 | 1 236 | 1 369 | 1 516 | 1 657 | 1 771 |
| Investissement net dans des aéronefs faisant l'objet de contrats de location-financement | - | - | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Indemnités recouvrables sur assurances | 63 | 48 | 62 | 66 | 71 | 69 | 74 | 77 |
| Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres | 116 | 91 | 138 | 140 | 146 | 152 | 158 | 165 |
| Autres actifs | 156 | 75 | 108 | 103 | 96 | 89 | 81 | 75 |
| Actifs au titre des prestations de retraite | 43 | - | 117 | 207 | 301 | 399 | 500 | 579 |
| Immobilisations corporelles | 55 | 75 | 65 | 64 | 56 | 52 | 49 | 55 |
| Immobilisations incorporelles | 92 | 114 | 104 | 111 | 92 | 67 | 43 | 29 |
| Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement | 141 | 134 | 134 | 127 | 120 | 113 | 106 | 99 |
| Total des actifs | 63 124 | 64 949 | 63 034 | 66 489 | 69 926 | 75 319 | 80 042 | 87 167 |
| Passifs et capitaux propres | | | | | | | | |
| Dettes fournisseurs et autres crédits | 142 | 91 | 109 | 111 | 104 | 97 | 89 | 83 |
| Emprunts | 49 101 | 51 669 | 49 705 | 52 794 | 56 163 | 61 532 | 66 139 | 73 026 |
| Instruments dérivés | 2 819 | 2 400 | 2 107 | 2 107 | 2 107 | 2 107 | 2 107 | 2 107 |
| Obligation au titre d'un contrat de location-financement | 158 | 154 | 154 | 150 | 145 | 140 | 135 | 130 |
| Obligations au titre des prestations de retraite | 240 | 255 | 249 | 247 | 245 | 242 | 241 | 240 |
| Provision pour pertes sur engagements de prêts* | 78 | 82 | 79 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Passifs au titre des primes et des sinistres | 656 | 481 | 664 | 579 | 606 | 636 | 665 | 695 |
| Garanties de prêts* | 167 | 160 | 168 | 136 | 129 | 120 | 114 | 112 |
| | 53 361 | 55 292 | 53 235 | 56 149 | 59 524 | 64 899 | 69 515 | 76 418 |
| Capitaux propres | | | | | | | | |
| Capital social | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 | 1 333 |
| Résultats non distribués | 8 430 | 8 324 | 8 466 | 9 007 | 9 069 | 9 087 | 9 194 | 9 416 |
| | 9 763 | 9 657 | 9 799 | 10 340 | 10 402 | 10 420 | 10 527 | 10 749 |
| Total des passifs et des capitaux propres | 63 124 | 64 949 | 63 034 | 66 489 | 69 926 | 75 319 | 80 042 | 87 167 |

* La période 2018-2022 reflète l'adoption d'IFRS9.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 27 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2016-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i> | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 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 | 7 832 | 8 230 | 8 430 | 8 466 | 9 007 | 9 069 | 9 087 | 9 194 |
| Ajustement transitoire par suite de l'application d'IFRS 9 | - | - | - | 400 | - | - | - | - |
| Bénéfice net | 1 072 | 794 | 753 | 920 | 874 | 811 | 812 | 856 |
| Autres éléments du résultat global : | | | | | | | | |
| Réévaluation des régimes de retraite | 26 | 102 | 69 | 89 | 86 | 82 | 78 | 73 |
| Dividendes payés | (500) | (802) | (786) | (868) | (898) | (875) | (783) | (707) |
| Solde à la clôture de l'exercice | 8 430 | 8 324 | 8 466 | 9 007 | 9 069 | 9 087 | 9 194 | 9 416 |
| Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice | 9 763 | 9 657 | 9 799 | 10 340 | 10 402 | 10 420 | 10 527 | 10 749 |
| Rendement des capitaux propres | 11,3 % | 8,3 % | 7,7 % | 9,1 % | 8,4 % | 7,8 % | 7,8 % | 8,0 % |

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 28 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2016-2022)

| Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2016 Réels | 2017 Plan | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation | | | | | | | | |
| Bénéfice net ¹ | 1 072 | 794 | 753 | 920 | 874 | 811 | 812 | 856 |
| Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation | | | | | | | | |
| Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise) ¹ | (31) | 221 | 154 | 11 | 23 | 84 | 106 | 108 |
| Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances | (33) | (108) | 9 | (82) | 21 | 20 | 19 | 18 |
| Dotation aux amortissements (Profits) et pertes réalisés | 32 | 47 | 41 | 50 | 51 | 51 | 47 | 36 |
| (Profits) et pertes réalisés | 16 | (31) | (14) | (11) | (14) | (14) | (21) | (44) |
| Variation des actifs et des passifs d'exploitation | | | | | | | | |
| Variation des créances au titre des intérêts et des commissions | (158) | 13 | (30) | 14 | 18 | (24) | 18 | 38 |
| Variation de la juste valeur des titres négociables | 33 | - | (2) | - | - | - | - | - |
| Variation de la juste valeur des emprunts | (58) | - | 44 | - | - | - | - | - |
| Variation des instruments dérivés | (18) | (305) | (407) | (271) | (176) | (151) | (84) | (88) |
| Autres | 113 | (45) | 39 | (68) | (39) | (34) | (51) | (36) |
| Déboursements sur les prêts | (22 709) | (23 173) | (24 428) | (24 591) | (26 105) | (27 549) | (28 621) | (29 690) |
| Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts | 18 713 | 18 580 | 24 882 | 24 386 | 25 018 | 22 505 | 25 037 | 23 351 |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation | (3 028) | (4 007) | 1 041 | 358 | (329) | (4 301) | (2 738) | (5 451) |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | | | | | | | | |
| Déboursements sur les placements | (237) | (266) | (255) | (287) | (302) | (322) | (337) | (344) |
| Encaissements sur les placements | 120 | 192 | 146 | 173 | 183 | 188 | 217 | 274 |
| Remboursements sur le contrat de location-financement | 4 | - | - | - | - | - | - | - |
| Achats de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net ² | (6 939) | (32 460) | (6 903) | (7 837) | (4 406) | (2 872) | (1 027) | 694 |
| Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net ² | 6 885 | 32 452 | 6 044 | 5 677 | 2 677 | 2 710 | 217 | (1 234) |
| Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente | 4 | - | 5 | 33 | - | - | - | - |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement | (163) | (82) | (963) | (2 241) | (1 848) | (296) | (930) | (610) |
| 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 | 13 733 | 12 593 | 12 530 | 16 508 | 12 946 | 19 747 | 20 072 | 19 285 |
| Remboursement d'emprunts à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net | (9 206) | (8 901) | (8 279) | (12 811) | (9 459) | (15 206) | (15 182) | (17 054) |
| Émission d'instruments d'emprunt à long terme – au coût amorti | - | 2 397 | 667 | 667 | 4 668 | - | 2 708 | 4 668 |
| Remboursement d'emprunts à long terme – au coût amorti | - | (2 397) | (2 401) | (667) | (4 668) | - | (2 041) | - |
| Émission d'instruments d'emprunt à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net | 36 184 | 28 631 | 28 968 | 38 546 | 39 746 | 38 412 | 39 746 | 38 546 |
| Remboursement d'emprunts à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net | (36 583) | (27 432) | (30 987) | (38 946) | (39 746) | (37 479) | (40 680) | (38 546) |
| Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés | (548) | - | (109) | - | - | - | - | - |
| Dividende payé | (500) | (802) | (786) | (868) | (898) | (875) | (783) | (707) |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement | 3 080 | 4 089 | (397) | 2 429 | 2 589 | 4 599 | 3 840 | 6 192 |
| Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie | (64) | - | (11) | - | - | - | - | - |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | (175) | - | (330) | 546 | 412 | 2 | 172 | 131 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | | | | | | | |
| À l'ouverture de la période | 2 066 | 105 | 1 891 | 1 561 | 2 107 | 2 519 | 2 521 | 2 693 |
| À la clôture de la période | 1 891 | 105 | 1 561 | 2 107 | 2 519 | 2 521 | 2 693 | 2 824 |
| Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie : | | | | | | | | |
| Trésorerie | 330 | 105 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables | 1 561 | - | 1 482 | 2 028 | 2 440 | 2 442 | 2 614 | 2 745 |
| À la clôture de la période | 1 891 | 105 | 1 561 | 2 107 | 2 519 | 2 521 | 2 693 | 2 824 |

¹ La période 2018-2022 reflète l'adoption d'IFRS9.

² À compter du 1^{er} janvier 2017, nous avons reclassé une partie de nos titres négociables dans les équivalents de trésorerie. Ce reclassement a pour motif de fournir une meilleure information sur la nature de ces actifs. Les titres reclassés ont une durée d'au plus 90 jours à compter de la date de leur acquisition jusqu'à leur échéance, sont considérés comme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Le Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2016 a donc été retraité.

Tableau 29 : Dépenses d'investissement consolidées projetées (2016-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i> | 2016 | 2017 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Réels | Plan | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Installations | 6,0 | 15,5 | 6,6 | 6,5 | 4,3 | 4,5 | 7,9 | 10,1 |
| Technologies de l'information | 42,0 | 61,4 | 40,9 | 43,6 | 42,8 | 44,4 | 43,4 | 44,5 |
| Total des dépenses d'investissement | 48,0 | 76,9 | 47,5 | 50,1 | 47,1 | 48,9 | 51,3 | 54,6 |

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

APPENDICE I : APERÇU D'EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA

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

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

- **Mandat et principes directeurs.** Ils sont prescrits par la *Loi sur le développement des exportations* (« la Loi ») et le nouveau cadre stratégique présenté au Plan d'entreprise 2018-2022.
- **Pouvoirs et obligations prévus par la Loi.** 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 transactions 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. EDC a aussi le mandat de fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les décisions d'EDC concernant ses initiatives clés sont axées sur l'amélioration des résultats du Canada en matière de commerce extérieur et d'investissements à l'étranger et sur l'accroissement continu de la rapidité de réponse et de la résilience de l'organisation.

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. Ce faisant, nous faisons en sorte que nos décisions clés favorisent l'équilibre entre la valeur de nos services aux entreprises canadiennes, notre capacité de gérer les risques et notre viabilité financière à long terme.

POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LA LOI

POUVOIRS PRÉVUS PAR LA LOI

Les pouvoirs permettant à EDC d'exercer ses activités sont précisés dans la Loi, 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 transactions de nature financière afin d'appuyer et de développer le commerce extérieur du Canada. Même si EDC s'efforce toujours de structurer les transactions sur son propre Compte de la Société, un certain nombre de facteurs peuvent l'amener à financer une transaction sur le Compte du Canada. C'est notamment le cas si la transaction n'est pas conforme aux lignes directrices d'EDC s'appliquant aux risques dans un pays donné ou si elle concerne des marchés ou des emprunteurs représentant des risques, des montants ou des modalités de financement qui excèdent ce qu'EDC est normalement disposée à accepter. Les sommes dont EDC a besoin pour effectuer des transactions 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 eut 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 au moins une fois 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 2018.

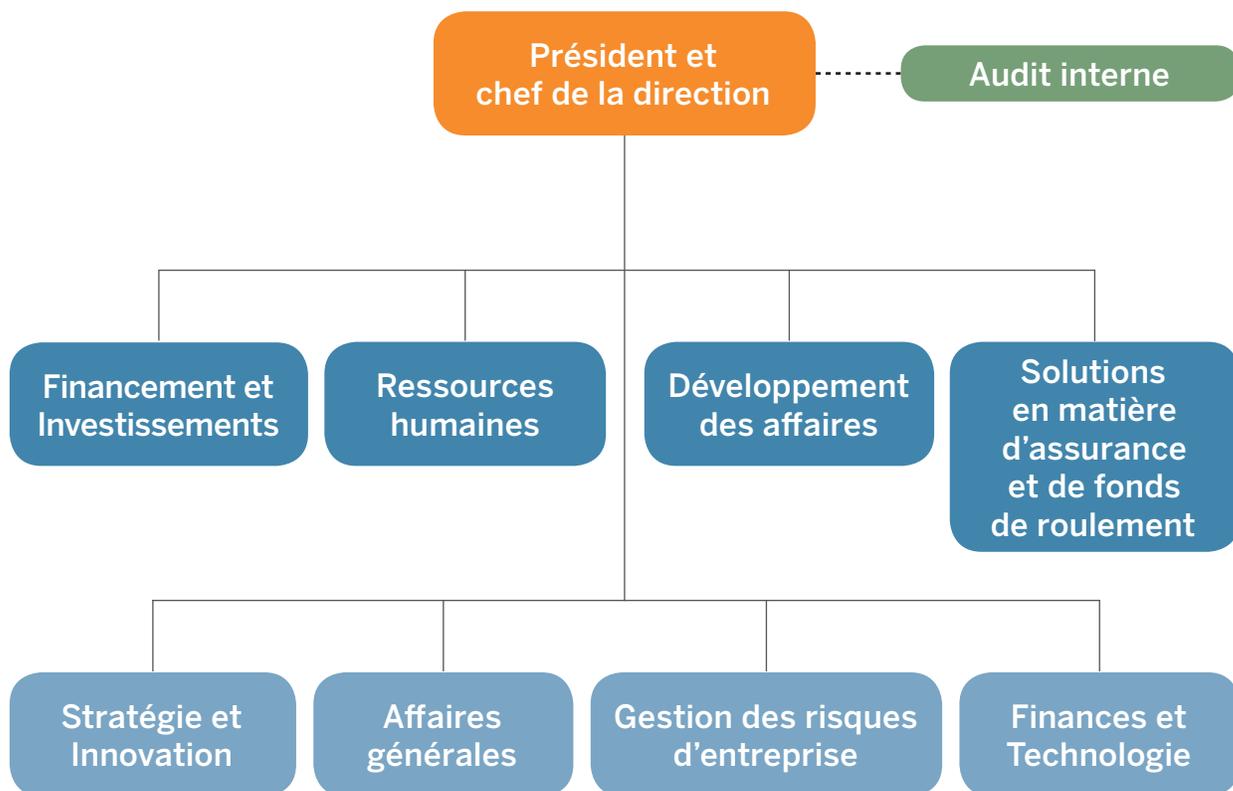
La *Loi sur le développement des exportations* stipule également que le Bureau du vérificateur général doit effectuer tous les cinq ans un audit de la structure et de l'application de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. L'examen de 2014 a été présenté au Conseil d'administration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

RESPONSABILITÉ DEVANT LE PARLEMENT

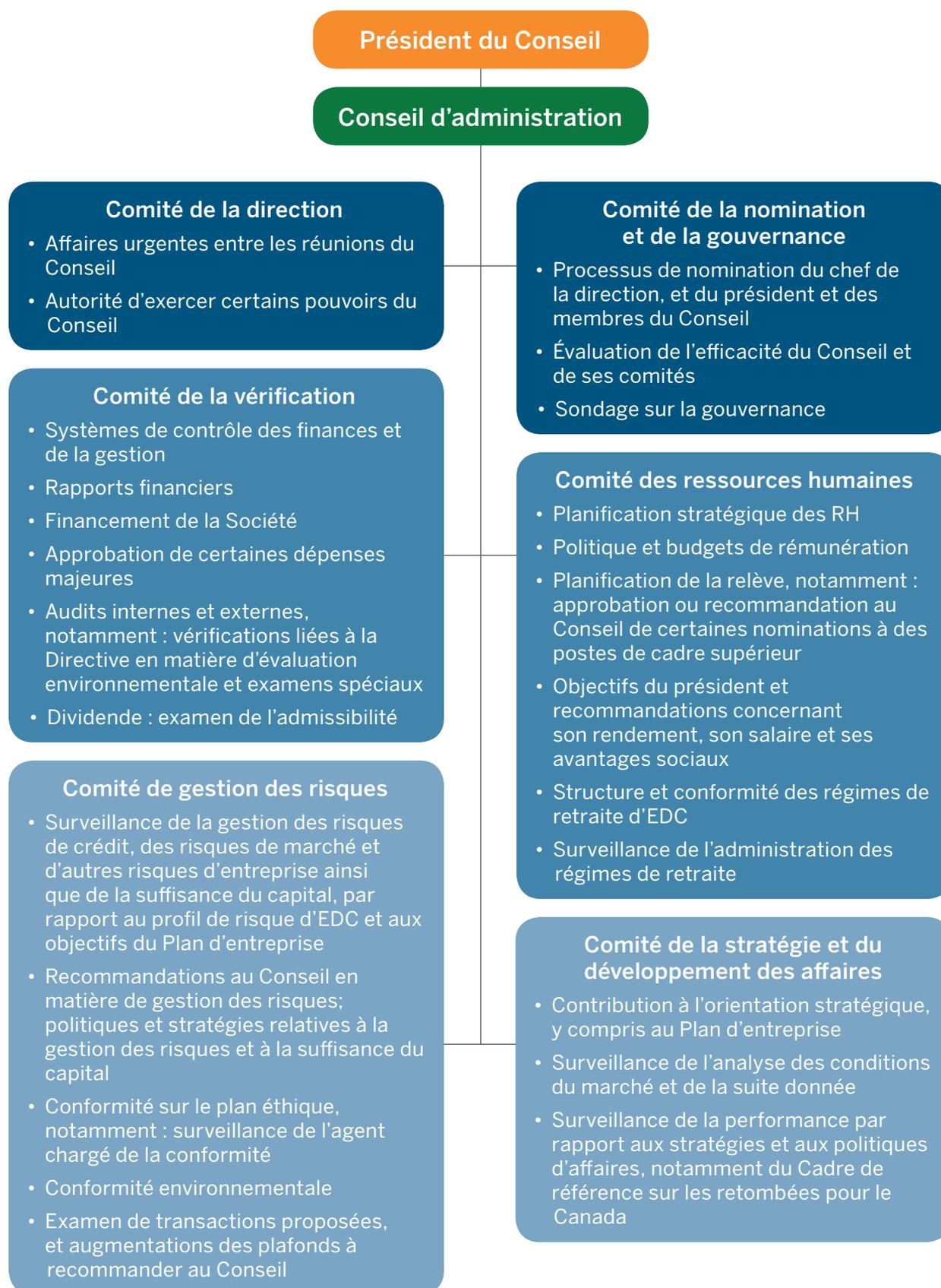
Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État principalement au moyen de leur loi habilitante et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. EDC figure actuellement à la Partie I de l'Appendice III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et est de ce fait tenue de :

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

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



APPENDICE 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 conviendrait. 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.

SOLUTIONS

EDC offre des solutions de financement et d'assurance 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 voulu 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 fournir à une entreprise canadienne le fonds de roulement additionnel dont cette dernière a besoin pour croître.

FINANCEMENT ACHETEUR

Offrir des options de financement à un client potentiel peut être le facteur décisif permettant 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 présentes à l'étranger et affichant des recettes supérieures à 50 millions de dollars qui ont besoin d'un financement structuré – pour mener à bien un projet mondial de grande envergure ayant des retombées incontestables 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. L'équipe peut aussi offrir de l'aide sur les plans technique, environnemental, social ou documentaire.

PRÊTS DIRECTS

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; le prêt est adossé à ses actifs à l'étranger.

PLACEMENTS

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. Ce programme vise à fournir du capital de croissance internationale aux PME, notamment sous forme de capital-investissement leur permettant de croître sur les marchés mondiaux. Les placements dans des fonds internationaux sont utilisés pour favoriser les rapprochements entre les entreprises canadiennes et les 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 une solution en ligne idéale pour les entreprises canadiennes qui cherchent à protéger leurs comptes clients contre le défaut de paiement, jusqu'à concurrence de 500 000 \$ par client. Les sociétés peuvent obtenir de l'assurance pour un ou plusieurs clients, et toutes les transactions, même celles de faible valeur, peuvent être admissibles.

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 toutes sortes 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 de valeur de ses actifs étrangers ou le défaut de paiement ou l'annulation d'un contrat par un acheteur public étranger.

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 d'une entreprise canadienne une garantie complète et irrévocable couvrant jusqu'à 100 % des besoins contractuels et financiers inscrits dans la lettre de garantie. 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

Une société de cautionnement est en mesure d'établir un instrument de cautionnement de contrat ou d'exécution au nom d'une entreprise. L'Assurance cautionnement d'EDC protège la société de cautionnement en cas d'appel du cautionnement d'une entreprise : elle sera donc plus encline à fournir à l'entreprise le cautionnement nécessaire pour vendre à l'étranger.

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.

INSTITUT DE FINANCEMENT DU
DÉVELOPPEMENT CANADA (IFDC) INC.

DEVELOPMENT FINANCE INSTITUTE
CANADA (DFIC) INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2018-2022

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----|
| Introduction : accomplissement de notre nouveau mandat | 92 |
| Chapitre 1 : Le contexte de planification | 93 |
| 1.1 Perspectives du développement mondial | 93 |
| 1.2 L'importance du secteur privé | 93 |
| 1.3 Le rôle des institutions de financement du développement | 94 |
| 1.4 Le paysage du financement du développement en pleine évolution | 94 |
| 1.5 Le contexte du Canada | 95 |
| 1.6 Un modèle visant à produire des résultats | 96 |
| Chapitre 2 : Stratégie d'affaires de l'IFDC | 97 |
| 2.1 Présentation | 97 |
| 2.2 Les bases d'une stratégie réussie | 97 |
| 2.3 Priorités clés | 97 |
| 2.4 Atteinte des objectifs : Conception et capacités | 101 |
| 2.5 Mise en place graduelle | 106 |
| 2.6 Transparence et divulgation | 107 |
| 2.7 Mesure de la réussite | 107 |
| Chapitre 3 : Plan financier de l'IFDC | 109 |
| 3.1 Introduction | 109 |
| 3.2 Principales hypothèses commerciales | 109 |
| 3.3 Charges administratives | 110 |
| 3.4 Dépenses d'investissement | 111 |
| 3.5 Résultats financiers | 112 |
| 3.6 Gestion du capital | 115 |
| 3.7 Stratégie d'emprunt | 115 |

INTRODUCTION : ACCOMPLISSEMENT DE NOTRE NOUVEAU MANDAT

Dans son budget de 2017, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de créer une institution de financement du développement (IFD), placée sous la gouverne d'EDC. La *Loi sur le développement des exportations* a été modifiée en juin 2017 pour conférer à la Société le mandat approprié, soit « de fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international ».

Il s'agit d'un mandat distinct, qui n'est pas subordonné au mandat de commerce d'EDC, soit « 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 ».

La nouvelle institution de financement du développement a été constituée sous le nom d'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc. / Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. (ci-après « IFDC ») et sera nommée mandataire de l'État à l'automne 2017.

La présente annexe au Plan d'entreprise d'EDC définit la stratégie d'administration qu'appliquera l'IFDC durant ses premières années, dès son lancement prévu en janvier 2018, ainsi que la façon dont ce nouveau mandat sera accompli. Elle constitue la première stratégie d'affaires et le premier plan financier de l'IFDC.

La Loi sur le développement des exportations a été modifiée en juin 2017 pour conférer à la Société le mandat approprié, soit « de fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international ».

CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE DE PLANIFICATION

1.1 PERSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT MONDIAL

Les taux de pauvreté ont généralement diminué à l'échelle mondiale depuis 25 ans. Toutefois, la situation varie considérablement d'une région à l'autre et, en raison de la croissance démographique, le nombre absolu de personnes vivant sous le seuil de pauvreté a diminué à un rythme plus lent. Le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté était estimé à plus de 800 millions en 2015, et la grande majorité d'entre elles se trouvent en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud (source : Nations Unies).

En tant qu'importants agents de changement, les femmes ont la capacité de transformer leur ménage, leur société et leur économie. Pourtant, dans la plupart des pays, les femmes gagnent un salaire qui ne représente en moyenne que 60 % à 75 % de celui des hommes. Les avancées en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ont le potentiel de générer une forte croissance économique et de contribuer à enrayer la pauvreté extrême. Les données montrent que la croissance inclusive, le développement et la paix durable ne sont possibles que si les femmes sont reconnues et habilitées.

Les changements climatiques peuvent souvent constituer une cause ou un facteur aggravant de la pauvreté. Reconnaisant cette réalité, l'ONU classe la lutte contre les changements climatiques parmi ses principaux objectifs de développement durable. À l'automne 2015, la communauté internationale s'est ralliée autour d'un projet commun dans le cadre de l'élaboration de l'Accord de Paris sur les changements climatiques.

Également à l'automne 2015, la communauté internationale a adopté un nouvel ensemble d'objectifs de développement durable mondiaux, qui constituent la pièce maîtresse du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui met la table pour une lutte soutenue contre la pauvreté. Ces nouveaux objectifs

mettent l'accent sur l'élaboration d'un modèle de développement qui fait en sorte que toutes les sources de financement favorisent une croissance économique durable, y compris le secteur privé. S'il est reconnu que l'aide publique au développement (APD) a permis des gains importants en matière de développement au cours des dernières décennies, il est évident que l'atteinte des objectifs de développement durable nécessitera davantage de ressources que ce que le secteur public est en mesure de fournir, et que, par conséquent, le secteur privé a un rôle important à jouer.

1.2 L'IMPORTANCE DU SECTEUR PRIVÉ

Il existe un vaste consensus dans la communauté de développement quant au fait que le secteur privé est une force motrice de la croissance économique et que sa contribution aux efforts de développement est essentielle à l'atteinte de résultats significatifs permettant de sortir les gens de la pauvreté. Dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, plus de 9 emplois sur 10 sont créés par le secteur privé. Les montants d'APD sont maintenant éclipsés par les apports du secteur privé. Toutefois, la répartition de ces derniers n'est pas uniforme et ne permet pas nécessairement de générer toutes les retombées potentielles pour le développement ou de répondre aux besoins les plus pressants.

Le Programme d'action d'Addis-Abeba – qui jette les bases de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 – reconnaît que les investissements publics et privés jouent tous deux un rôle essentiel et souligne que les activités commerciales, l'innovation et les investissements privés sont de puissants leviers de productivité, de croissance économique inclusive et de création d'emploi. Le Canada a participé activement à la création de ce programme, jouant un rôle de premier plan dans la promotion de l'importance de miser sur des sources privées de financement en matière de développement.

Il est largement reconnu que le secteur privé joue un rôle important dans l'avancement de l'autonomisation économique des femmes dans les pays en développement. Par exemple, 70 % des PME appartenant à des femmes dans les pays en développement sont soit ignorées par les institutions financières, soit incapables d'obtenir le financement nécessaire pour répondre à leurs besoins à des conditions acceptables. Mobiliser des capitaux pour des entreprises qui contribuent à l'autonomisation économique des femmes, notamment les entreprises qui sont détenues par des femmes, favoriserait la mise en place d'économies qui profitent à tout le monde.

Il est également de plus en plus reconnu que la mobilisation de capitaux privés sera cruciale pour relever les défis posés par les changements climatiques dans les pays en développement et pour combler les besoins de financement non couverts relatifs au climat, qui se chiffrent à 70 G\$ selon la Banque mondiale. Il sera essentiel de pouvoir compter sur les solutions du secteur privé pour aider les entreprises à effectuer la transition vers l'énergie propre, renforcer les capacités locales et faire le lien entre les PME et les sources mondiales de technologie, de financement et d'expertise.

1.3 LE RÔLE DES INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Les donateurs internationaux prennent des mesures pour optimiser l'apport des investissements privés au développement – et les institutions de financement du développement (IFD) sont souvent la forme de soutien la plus tangible. Elles répondent aux défis particuliers que doivent relever les entreprises exerçant leurs activités dans des pays en développement en leur donnant accès au financement dont elles ont besoin pour accroître leurs activités et qui leur fait cruellement défaut – notamment parce qu'elles ne peuvent l'obtenir de la part des fournisseurs traditionnels de services financiers. Les IFD mettent l'accent sur l'atteinte de retombées mesurables en matière de développement en faisant la promotion de la croissance économique et de la création d'emploi tout en s'efforçant de contribuer à l'amélioration des normes environnementales, sociales et de gouvernance dans le secteur privé.

Comme elles sont axées sur les entreprises commerciales durables, on s'attend à ce que les IFD deviennent autonomes au fil du temps. Elles sont un complément, et non un substitut, aux investissements privés et à l'aide publique au développement. Elles sont un maillon important entre, d'une part, les politiques et l'élaboration de programmes dans le secteur public et, d'autre part, le secteur privé, car elles constituent un instrument de financement novateur et rentable pour soutenir la croissance dans les pays en développement.

La plupart des pays du G7 et de nombreux autres pays de l'OCDE ont des IFD bilatérales depuis plusieurs années (ou décennies), et peuvent offrir une gamme de services ciblant le secteur privé selon leurs priorités de développement international, tant par l'intermédiaire de canaux publics que privés. Désormais, le Canada sera présent dans ces divers canaux.

« Depuis 2002, le total des engagements annuels de l'ensemble des IFD est passé de 10 G\$ à 70 G\$ en 2014 – une augmentation de 600 %, entre autres sous l'impulsion de nouveaux capitaux injectés par leurs propriétaires et de bénéficiaires non distribués. L'aide publique au développement a augmenté de seulement 50 % durant la même période : elle est passée de 88,6 G\$ en 2002 à 137,2 G\$ en 2014. » (Source : Center for Strategic and International Studies/ Overseas Development Institute, *Development Finance Institutions Come of Age*, octobre 2016[traduction libre]).

1.4 LE PAYSAGE DU FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT EN PLEINE ÉVOLUTION

Le paysage du financement du développement connaît actuellement des changements importants. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris sur les changements climatiques ont joué un rôle important dans le déclenchement de nouvelles analyses de l'efficacité des outils existants et de leurs rôles respectifs, y compris des IFD.

De nombreux types d'organisations offrent activement du financement du développement au secteur privé : agences nationales de développement, institutions multilatérales, IFD bilatérales, fondations privées, investisseurs sociaux et organisations de la société civile. Bien qu'elles partagent l'objectif commun d'amener des changements économiques et sociaux positifs dans les pays en développement où elles exercent leurs activités, ces organisations sont mues par différents mandats et proposent des solutions distinctes. Mettant l'accent sur les retombées pour le développement, elles travaillent de concert avec des organisations purement commerciales présentes sur tous les marchés, comme les banques commerciales et les fonds de capital-investissement locaux et internationaux.

De ce fait, des capitaux considérables sont disponibles sur le marché, chaque organisation étant à la recherche d'occasions qui correspondent à ses priorités. Dans certains secteurs et certaines régions, cela a entraîné une concurrence de facto entre les différents joueurs, puisqu'ils sont attirés par ce qu'ils considèrent comme les meilleures transactions. Cette situation laisse entrevoir un goulet d'étranglement : une pénurie des capacités à concevoir et à gérer des projets permettant d'attirer les investisseurs. Cela touche tous les segments du marché, particulièrement dans les environnements à haut risque.

Cela dit, la diversité des objectifs et des solutions disponibles en matière de financement du développement présente une excellente occasion : les organisations peuvent, en collaborant et en misant sur leurs forces et capacités respectives, élaborer une plus large gamme de solutions et concevoir des initiatives plus fructueuses que si elles travaillaient seules.

1.5 LE CONTEXTE DU CANADA

L'IFDC sera un complément à la nouvelle Politique d'aide internationale féministe du gouvernement du Canada, qui souligne le besoin de nouveaux outils et de nouvelles approches, notamment la mobilisation du secteur privé dans les pays en développement :

« Pour allonger la portée et améliorer l'efficacité de notre aide internationale, le Canada élargira et diversifiera la gamme de ses mécanismes de collaboration avec le secteur privé à l'appui du développement durable. Cela signifie transformer le rôle du fournisseur de services actuel de façon à ce que le secteur devienne un partenaire d'investissement pour atteindre les résultats de développement. »

La mise en place de l'IFDC tombe à point nommé pour soutenir l'orientation des nouvelles politiques du gouvernement du Canada. Avant la création de l'IFDC, le Canada disposait principalement de structures de financement concessionnel du développement novateur, mais manquait d'outils pour fournir du financement commercial aux entreprises du secteur privé dans les pays en développement dans le but de générer des retombées pour le développement. Le Canada envisage depuis longtemps la création d'une IFD pour renforcer ses capacités en matière d'aide internationale. Le gouvernement canadien a réalisé un contrôle préalable exhaustif tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays pour évaluer les besoins du marché et apprendre des organisations actives dans ce secteur. Après avoir analysé en profondeur les différentes options, le gouvernement a décidé de créer une institution de financement du développement placée sous la gouverne d'EDC (voir « Un modèle visant à produire des résultats » dans la prochaine section).

La Politique d'aide internationale féministe souligne la création de l'IFDC et explique comment ce dernier contribuera à la réalisation de ses priorités :

« Le nouvel institut de financement du développement du Canada, situé à Montréal, est une filiale d'Exportation et développement Canada. Il jouera un rôle crucial en facilitant un plus grand investissement de la part du secteur privé dans les pays en développement où l'accès aux capitaux est limité. Ainsi, le nouvel institut contribuera à créer des emplois, à promouvoir la croissance économique et à réduire la pauvreté dans les pays en développement. »

« En phase avec l'approche féministe du gouvernement à l'égard de l'aide internationale, le nouvel institut fera en sorte que les femmes entrepreneures, dont la réussite peut relever des communautés entières, mais pour qui il est souvent difficile d'obtenir des fonds, ne soient pas oubliées. »

L'IFDC peut également jouer un rôle déterminant dans l'approche du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la lutte contre les changements climatiques en investissant dans l'atténuation et l'adaptation. Dans le cadre de l'Accord de Paris sur les changements climatiques, le Canada s'est engagé à verser 2,65 G\$ sur cinq ans pour aider les pays en développement à effectuer la transition vers des économies à faibles émissions en carbone et adaptées aux changements climatiques.

La création de l'IFDC envoie un message fort indiquant que le Canada prend des mesures concrètes pour diversifier sa contribution au développement et devenir un joueur dans le domaine du financement du développement dans le secteur privé, où il n'était pas présent jusqu'à maintenant. Elle donne également suite aux demandes de nombreuses parties prenantes canadiennes actives dans le secteur du développement, qui préconisaient la création d'un tel instrument. Cela vaut pour diverses organisations dont les mandats sont très différents, mais dont les intérêts et les besoins convergent : beaucoup d'organisations de la société civile soulignent depuis longtemps la nécessité de mieux intégrer le rôle du secteur privé dans leurs activités et ont établi des partenariats et créé des programmes dans cette optique. Les entreprises canadiennes actives dans les pays en développement sont souvent à l'avant-garde des initiatives canadiennes visant à créer des entreprises commerciales locales durables; les investisseurs sociaux ont acquis une expertise précieuse en ce qui a trait aux conditions de réussite des entreprises locales.

Ensemble, elles disposent d'une mine d'expertises et de compétences complémentaires que l'IFDC peut espérer mettre à profit.

1.6 Un modèle visant à produire des résultats

Le choix de placer l'IFDC sous la gouverne d'EDC plutôt que de créer une société d'État distincte repose sur des considérations relatives à l'efficacité et aux retombées. EDC a démontré sa capacité à gérer une organisation de manière efficace et novatrice. Elle possède un certain nombre des capacités essentielles requises pour gérer une IFD fructueuse, comme de l'expérience dans la structuration de transactions dans des territoires qui posent d'importants défis, une vaste expertise financière concernant plusieurs types de produits, de solides réseaux de partenaires partout dans le monde, y compris dans les pays en développement, et une compétence reconnue en matière de responsabilité sociale des entreprises.

L'IFDC profitera également des services généraux d'EDC, qui n'auront pas à être dupliqués dans une autre organisation (voir la section « Modèle et capacités organisationnels »). Par conséquent, l'établissement de l'IFDC comme une filiale d'EDC permettra une mise en place beaucoup plus rapide et économique que la création d'une toute nouvelle organisation.

Il est essentiel de mettre à profit les synergies entre l'IFDC et EDC, mais il est tout aussi important d'établir une séparation claire entre les deux organisations, qui sont dotées de mandats distincts et qui mettront en œuvre des stratégies commerciales différentes.

L'IFDC mettra en place ses propres capacités adaptées à ses objectifs de développement et profitera des capacités d'EDC, principalement de son expertise et de ses services généraux. Il disposera de ses propres capacités décisionnelles basées sur un ensemble de critères alignés sur sa mission. Il créera aussi sa propre marque et tâchera d'établir son identité propre, clairement distincte de celle d'EDC, sur les marchés où il exerce ses activités.

CHAPITRE 2 : STRATÉGIE D'AFFAIRES DE L'IFDC

2.1 PRÉSENTATION

Le financement du développement est un domaine aux multiples facettes auquel participent divers types d'organisations dont les mandats, les priorités et les objectifs diffèrent. En tant que nouveau venu, l'IFDC doit prendre position sur ce marché de façon à garantir sa pertinence, son importance et sa contribution à l'atteinte des objectifs et des priorités à long terme du Canada en matière d'aide au développement. Il en résultera une IFD qui incarne les forces du Canada tout en accomplissant sa mission de développement.

2.2 LES BASES D'UNE STRATÉGIE RÉUSSIE

En prévision du lancement de l'IFDC, EDC a effectué une analyse approfondie du marché du financement du développement et consulté un large éventail d'organisations qui en font partie, dont des IFD multilatérales et bilatérales existantes, des organisations de la société civile et des entreprises privées. Cela a permis de cerner les nombreux défis que doivent relever les IFD et de repérer les facteurs qui contribueront à la réussite de l'IFDC.

Pour accomplir sa mission, l'IFDC se basera sur une stratégie cohérente permettant de trouver un équilibre entre de multiples éléments : définition claire des retombées souhaitées; ensemble de priorités et de critères précis (alignés sur ceux du gouvernement du Canada) pour orienter ses actions et ses décisions; capacité de définir sa propre proposition de valeur et d'agir de façon à se distinguer des autres organisations, principalement des autres IFD; capacité de miser sur des partenariats, au Canada et à l'étranger; gouvernance et prise de décision efficaces; expertise financière pour bâtir un portefeuille durable sur le plan financier formé d'entreprises prospères dans des pays en développement; et appétence pour le risque bien gérée.

2.3 PRIORITÉS CLÉS

En collaboration avec d'autres services gouvernementaux, EDC a mené un exercice de planification stratégique visant à mieux articuler la vision et les priorités à long terme de l'IFDC dans la foulée de l'orientation initiale donnée par le gouvernement. Misant sur les forces d'EDC et du Canada, l'IFDC aspire à se distinguer par sa capacité à *innover*, à faire preuve de *souplesse* dans l'exercice de ses activités et à générer des *retombées* tangibles pour le développement. La section suivante explique comment il prévoit y parvenir.

GRANDES PRIORITÉS

L'objectif premier de l'IFDC est de générer des retombées importantes et tangibles pour le développement en contribuant au développement durable et à la réduction de la pauvreté. Pour ce faire, il basera ses actions sur trois thèmes principaux : le développement économique grâce à la création d'emploi, l'autonomisation économique des femmes et l'atténuation des changements climatiques. L'approche de l'IFDC s'appuiera sur un cadre d'évaluation et de mesure et une fiche de performance axés sur ces thèmes et s'inspirera des pratiques exemplaires actuelles et des expériences d'organisations existantes. Le cadre est décrit dans le chapitre intitulé « Garantir des retombées pour le développement ».

Afin que l'IDF soit en mesure de générer des retombées durables pour le développement par l'intermédiaire du secteur privé, il faut que les initiatives des entrepreneurs et des entreprises qu'elle appuie soient financièrement viables à long terme. La viabilité financière du portefeuille de l'IFDC est donc indicative de son succès en matière de retombées durables pour le développement.

L'IFDC cherchera à ce que ses services soient complémentaires à ceux du secteur privé; il s'agit de l'« additionnalité », qui consiste généralement à offrir un service qu'il n'est pas possible d'obtenir facilement auprès des fournisseurs du secteur privé. Elle comporte deux éléments : l'additionnalité *financière* et la *valeur* additionnelle. L'additionnalité financière se rapporte à l'opération financière elle-même, tandis que la valeur additionnelle se rapporte aux avantages qualitatifs – comme les pratiques de gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance – dont profite le bénéficiaire parallèlement à l'opération financière. L'IFDC surveillera l'évolution des pratiques exemplaires et s'en inspirera pour intégrer une approche pertinente et efficace d'additionnalité dans son processus de prise de décision.

Un des objectifs importants visés par les activités de l'IFDC sera de mobiliser les capacités du secteur privé. La mobilisation est la capacité à intéresser une organisation du secteur privé à une opération – ou à un type d'opération – qu'elle aurait normalement refusée en raison des risques. La mobilisation peut être générée de différentes façons; pour sa part, l'IFDC explorera des structures novatrices, misera sur des partenariats et cherchera à attirer des entreprises du secteur privé en leur montrant qu'il est possible de faire de bonnes affaires dans des territoires qui posent plus de défis. L'IFDC cherchera à comprendre pleinement les répercussions et l'efficacité de ses actions et à adopter une approche flexible de montage de transaction afin de maximiser les retombées.

Le gouvernement a confié à l'IFDC le mandat de devenir financièrement autonome au fil du temps. Il cherchera donc à bâtir un portefeuille équilibré lui permettant d'atteindre cet objectif tout en participant à des opérations novatrices générant des retombées importantes.

PARTENARIATS

Les partenariats seront déterminants pour le succès de la nouvelle organisation. Une IFD ne peut pas – et ne devrait pas – prospérer en vase clos. La stratégie de partenariat de l'IFDC comportera de multiples facettes.

D'abord, l'IFDC collaborera étroitement avec le gouvernement du Canada pour garantir la cohérence globale et tirer pleinement profit des occasions de synergie et de collaboration. Les programmes de l'IFDC serviront de complément, et non de remplacement, aux programmes d'aide publique au développement. S'il y a lieu, l'IFDC collaborera avec d'autres organismes gouvernementaux – comme Affaires mondiales Canada, y compris le Service des délégués commerciaux et les points centraux du développement, le ministère des Finances du Canada et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) – pour coordonner les actions et mettre l'expertise en commun afin d'avoir une plus grande incidence sur les marchés ciblés.

L'IFDC travaillera également avec les entreprises canadiennes et les organisations de la société civile, misant sur les forces respectives de chacune pour repérer les occasions de déployer leurs capacités de manière complémentaire et mettre à profit leurs différents domaines d'expertise.

Enfin, l'IFDC travaillera avec des partenaires internationaux sélectionnés (y compris d'autres IFD et investisseurs sociaux) pour élaborer des stratégies et des offres communes, échanger des renseignements et promouvoir la cohérence des actions de développement.

PRIORITÉS COMMERCIALES

L'IFDC a élaboré sa stratégie initiale en considérant où et comment il pourrait le plus efficacement atteindre ses objectifs généraux et réaliser les priorités stratégiques établies par le gouvernement canadien, particulièrement en contribuant au succès du secteur privé local, à l'autonomisation économique des femmes et à l'engagement du Canada en ce qui a trait aux efforts internationaux de lutte contre les changements climatiques. La collaboration avec les petites et moyennes entreprises (PME) jouera un rôle important dans l'atteinte de ces objectifs.

MARCHÉS VISÉS

Les IFD, pour atteindre leurs objectifs de développement et offrir des services complémentaires, doivent parfois exercer leurs activités dans des marchés plus exigeants. Cela requiert des connaissances et des compétences approfondies, qui ne peuvent être acquises et maintenues qu'au moyen d'un certain degré de spécialisation. Par conséquent, la plupart des IFD se concentrent sur des régions géographiques ou des secteurs particuliers et y développent une expertise leur permettant d'apporter une véritable contribution.

Selon l'orientation donnée par le gouvernement et notre analyse des forces du Canada et des commentaires d'un large éventail de parties prenantes, nous avons sélectionné quelques régions et secteurs auxquels nous pourrions nous consacrer initialement. Cette liste sera peaufinée et confirmée d'ici à ce que nous lancions l'IFDC et que nous souscrivions nos premières transactions au début de 2018. Elle continuera de faire l'objet d'évaluations à mesure que l'IFDC croîtra et acquerra de l'expérience pratique sur le marché.

L'IFDC devra avoir une solide compréhension de la façon dont les affaires sont menées dans les marchés où elle exerce ses activités afin d'être en mesure de repérer, d'analyser et d'exploiter efficacement des débouchés de qualité. L'expertise requise doit être développée au sein de l'organisation elle-même et fournie par des partenaires de confiance actifs sur le marché concerné. Beaucoup d'aspects du contrôle préalable des transactions varient d'un marché ou d'un secteur à l'autre. Il faut notamment comprendre le cadre juridique, le cadre de réglementation et les pratiques commerciales, et connaître très bien les relations et les réseaux locaux. Il est fort avantageux de développer son expertise au fil du temps, tant à l'interne que par l'intermédiaire de partenaires, car cela augmente considérablement l'efficacité de l'organisation et ses chances de réussite. Qui plus est, c'est un moyen indispensable d'éviter de faire des erreurs coûteuses et potentiellement nuisibles à la réputation de l'IFDC et du Canada.

- **Régions géographiques visées** : L'IFDC prévoit initialement créer de manière proactive des occasions d'affaires là où elle a la possibilité d'intensifier rapidement la prospection de clientèle grâce à la connaissance du marché et aux réseaux que représentent collectivement les joueurs canadiens.

Au stade de planification actuel et selon les commentaires reçus et l'évaluation des forces du Canada, l'IFDC prévoit initialement créer de manière proactive des occasions d'affaires dans des marchés sélectionnés en Amérique latine et dans les Antilles : le Canada a déjà une forte présence dans ces marchés, et ils sont relativement moins ciblés par les IFD européennes malgré les problèmes importants de pauvreté, de disparité des revenus et d'inégalité des sexes. Au sein de ces marchés, une attention particulière sera portée aux régions plus pauvres ou mal desservies par les fournisseurs de services financiers du secteur privé; par exemple, hors des grands centres urbains.

En plus de ces marchés initialement visés, l'IFDC évaluera les occasions dans les pays d'Afrique subsaharienne où le Canada a aussi une forte présence collective et où les besoins sont élevés.

Généralement, au moment de sélectionner un marché prioritaire, l'IFDC accordera une attention particulière aux initiatives de développement de la capacité mises en œuvre par le gouvernement ou la société civile du Canada, puisque la réussite du secteur privé dépend de l'environnement commercial local et de l'existence de cadres de gouvernance et de réglementation adéquats.

- **Secteurs d'activité visés** : Le Canada dispose d'un avantage concurrentiel considérable dans un certain nombre de secteurs. L'IFDC sera plus efficace si, dès le départ, elle cible de manière proactive un ensemble restreint de secteurs prioritaires et qu'elle y développe une expertise. S'appuyant sur des analyses de marché et des commentaires des parties prenantes, l'IFDC concentrera initialement ses efforts de création d'occasions d'affaires sur des secteurs qui correspondent aux priorités fondamentales du Canada. Au sein de ces grands secteurs, l'IFDC pourra bâtir un portefeuille équilibré et démontrer sa capacité à changer les choses.

- **Croissance verte** : La vaste expertise du Canada en ce qui a trait aux services et technologies propres est un atout considérable qui cadre bien avec ses engagements internationaux. Les activités de l'IFDC dans ce domaine devraient être axées principalement sur l'accès à l'énergie propre, l'atténuation des changements climatiques et les initiatives liées à l'eau, mais d'autres types de débouchés relatifs à l'écologie seront considérés. Investir dans des solutions écologiques entraîne souvent d'importantes répercussions positives, directes ou indirectes, sur la vie des femmes et des jeunes.
- **Services financiers** : L'existence de marchés des capitaux solides, inclusifs et durables est une condition essentielle de la construction d'une prospérité commune et de l'élimination de la pauvreté. L'IFDC contribuera à l'inclusion financière en concentrant ses efforts sur le renforcement des institutions financières dans les pays en développement et la collaboration avec elles. Par l'intermédiaire de ces institutions, l'IFDC portera une attention particulière à la communication avec les PME et aux initiatives commerciales qui offrent aux femmes l'accès aux services financiers qui leur font défaut.
- **Commerce agroalimentaire** : L'IFDC a fait du commerce agroalimentaire une priorité en raison de ses importantes retombées potentielles pour le développement, notamment en ce qui a trait à la création d'emploi. Ce secteur recèle des occasions substantielles permettant de favoriser l'autonomisation économique des femmes. L'IFDC cherchera des débouchés dans toute la chaîne d'approvisionnement du commerce agroalimentaire – de la production à la distribution, y compris les infrastructures habilitantes – pour aider à stimuler la production, à augmenter les liquidités et à améliorer la logistique et la distribution.
- **Segments ciblés** : Conformément aux priorités de la Politique d'aide internationale féministe, l'IFDC portera une attention particulière aux PME locales, notamment celles qui sont détenues par des femmes ou qui renforcent le pouvoir des femmes.

« Pour que les femmes puissent contribuer également à la croissance économique, elles doivent aussi avoir un accès et un contrôle accrus à des biens comme des terres, des logements et des immobilisations, et doivent avoir des droits en matière d'emploi et des protections sociales contre les situations d'emploi précaire. En raison d'un accès limité à des services financiers – comme les banques, le crédit et les assurances, il est difficile pour les ménages démunis de se remettre d'événements comme une mauvaise récolte ou une crise sanitaire. L'accès limité à des services financiers essentiels entraîne également une perte d'occasions économiques, plus particulièrement pour les petites et moyennes entreprises appartenant à des femmes. » (Source : Politique d'aide internationale féministe)

Nos efforts liés à la création de transactions fructueuses seront axés non seulement sur les entreprises appartenant à des femmes, mais aussi sur les entreprises privées dont les activités contribuent à l'égalité des sexes.

« Lorsque les entreprises mettent fin aux préjugés implicites et aux conditions de travail dangereuses, lorsqu'elles assurent l'égalité salariale et mettent en place des politiques favorables à la famille ainsi que des régimes de travail souples pour [leur] personnel féminin, et lorsqu'elles permettent une participation accrue des femmes au processus de prise de décisions au sein de l'entreprise, la productivité augmente. » (Source : Politique d'aide internationale féministe)

- **Une solide offre de produits** : L'IFDC se concentrera d'abord sur les prêts, les garanties et les placements en actions. Il pourra tirer profit de l'expertise technique d'EDC pour offrir des solutions de pointe et, au fil du temps, établir une base solide pour l'innovation dans le secteur. À plus long terme, à mesure que son portefeuille prendra de l'ampleur, l'IFDC envisagera la possibilité d'offrir d'autres solutions financières qui s'appuient sur l'expertise solide dont dispose EDC et qui correspondent aux besoins du marché du financement du développement, comme l'assurance risques politiques ou d'autres formes de réduction du risque ou de rehaussement du crédit.

LE RÔLE DES ENTITÉS DU SECTEUR PRIVÉ CANADIEN

Le mandat de l'IFDC consiste à générer des retombées positives pour le développement et à contribuer à la réduction de la pauvreté. Bien que son mandat ne comporte pas d'exigence de générer des retombées pour le Canada, l'IFDC examinera les débouchés qui touchent les entreprises et les autres organisations canadiennes. L'engagement d'EDC auprès des parties prenantes lui a permis de dégager un message clair : l'accent sur le développement et la participation des entreprises ne sont pas mutuellement exclusifs, et peuvent au contraire se conjuguer efficacement. Dans une optique de collaboration et de mise à profit des meilleurs atouts du Canada, l'IFDC explorera de nouvelles occasions de travailler avec les entreprises canadiennes et les acteurs novateurs du secteur financier dont les capacités de même que l'expérience et la connaissance des marchés locaux peuvent contribuer à la découverte de débouchés importants et à l'atteinte des objectifs de développement à long terme de l'IFDC.

L'IFDC travaillera également de concert avec le gouvernement canadien à mesure qu'il mettra en place une approche plus intégrée et novatrice en matière d'aide internationale, conformément à la Politique d'aide internationale féministe. Plus particulièrement, il examinera comment une meilleure intégration du développement et d'autres objectifs, notamment ceux liés au commerce, peuvent profiter aux pays en développement où il exerce ses activités.

« Une meilleure intégration du développement et d'autres objectifs tels le commerce peuvent avoir des effets positifs pour les économies des pays en voie de développement, et pour le Canada. Le Canada étant une nation commerçante, sa vitalité économique dépend de la diversification de ses échanges commerciaux et de la recherche de nouveaux marchés pour ses produits et services. Cela est également vrai pour de nombreux pays en développement. » (Source : Politique d'aide internationale féministe)

2.4 ATTEINTE DES OBJECTIFS : CONCEPTION ET CAPACITÉS

Afin d'atteindre les objectifs ambitieux de l'IFDC en matière de développement durable et de réduction de la pauvreté, EDC met sur pied une organisation qui possède les capacités appropriées. Ces efforts sont guidés par les principes suivants :

- L'IFDC soutiendra les initiatives de développement durable générant des retombées importantes au moyen de financement et d'investissements complémentaires qui mobilisent les capacités du secteur privé.
- Les retombées du développement seront intégrées aux pratiques de gestion et aux capacités de l'organisation.
- En tant qu'institution distincte et filiale d'EDC, l'IFDC misera sur les capacités d'EDC, lorsque c'est possible.
- L'IFDC cherchera à se distinguer par sa capacité à s'adapter au rythme rapide des entreprises commerciales.
- L'IFDC misera sur la collaboration et les partenariats avec le gouvernement, le secteur privé et les organisations de la société civile.
- L'IFDC devra disposer des mêmes fonctions, processus et contrôles qu'une institution financière entièrement fonctionnelle.
- La conception de l'IFDC sera évolutive et s'adaptera à la croissance de l'organisation.

MISE SUR PIED D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE : COMPOSANTES ESSENTIELLES

La prestation de services financiers est assujettie à un certain nombre d'exigences et contraintes importantes qui constituent une différence fondamentale entre les services d'une IFD et ceux offerts dans le cadre de programmes d'aide au développement international non remboursable. En voici quelques-unes :

- Une approche rigoureuse et pointue de gestion des risques financiers et non financiers. Cela comprend évidemment le risque de crédit, sous ses différentes formes (débitaire simple, industrie, pays, risque de concentration), mais cela englobe aussi d'autres types de risques comme le risque de change, le risque politique, le risque environnemental et le risque de réputation. L'IFDC élaborera un cadre complet de gestion des risques qui lui permettra de répondre aux besoins de ses clients qui exercent leurs activités dans des contextes plus difficiles en évaluant et en comprenant adéquatement les risques.
- Comme les IFD ont tendance à s'engager à long terme auprès de leurs clients, il est important que la surveillance et la gestion des risques se poursuivent tout au long du cycle de vie des actifs. Il est également important que, lorsqu'un client ne s'acquitte pas de ses obligations, des mécanismes adéquats soient en place pour résoudre les problèmes et assurer la viabilité de l'IFDC.
- De saines pratiques de gestion des risques doivent comporter des mécanismes clairs de contrôle. L'IFDC sera mise sur pied conformément aux « trois lignes de maîtrise », un principe fondamental pour les institutions financières, qui préconise une séparation claire entre les fonctions des différents promoteurs d'une transaction commerciale donnée (ceux qui l'approuvent et ceux qui supervisent l'efficacité des processus et des contrôles). Cela nécessitera la mise en place de fonctions et de processus particuliers garantissant que les décisions sont encadrées par un système de contrôles adéquat.
- Des capacités de gestion financière qui dictent la manière dont l'IFDC gère ses capitaux et ses liquidités.
- La gestion d'une institution financière doit respecter un vaste éventail de règles et s'appuyer sur de nombreuses disciplines. L'IFDC devra se doter d'un cadre de conformité complet adapté à la nature et au volume de ses activités. Une attention particulière sera accordée aux renseignements, à la confidentialité, à l'éthique et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le cadre continuera d'être amélioré à mesure que l'IFDC croîtra et diversifiera ses activités. EDC reconnaît qu'avec la mise sur pied d'une IFD pour le Canada vient le problème potentiel posé par les entreprises établies dans un centre financier étranger. L'IFDC étudiera les pratiques des autres IFD en la matière afin d'élaborer une approche responsable et équilibrée qui préserve sa capacité à soutenir le secteur privé tout en respectant les lois des pays d'accueil où les entreprises exercent leurs activités.

GOUVERNANCE : SURVOL

En tant qu'entité juridique distincte, l'IFDC sera dotée d'un cadre de gouvernance lui permettant d'accomplir efficacement son mandat particulier.

L'IFDC aura son propre conseil d'administration, dont les membres seront nommés par le Conseil d'administration d'EDC; ce dernier s'assurera que les personnes choisies ont les compétences requises pour superviser les activités de l'IFDC et permettre la réalisation de son mandat. Il est important que les administrateurs de l'IFDC possèdent un savoir-faire diversifié, notamment dans les domaines directement liés à son mandat (développement ou entreprises dans les pays en développement, enjeux environnementaux et sociaux, dont l'égalité entre les sexes) et en ce qui a trait à la gestion d'une institution financière exerçant ses activités dans un milieu complexe (gestion des risques stratégiques, financiers et commerciaux, conformité, intégrité des programmes, organisation et gouvernance).

Afin de compléter l'expertise du conseil d'administration de l'IFDC, et étant donné la complexité du domaine du financement du développement, l'IFDC, en concertation avec le ministre du Commerce international et le ministre du Développement international, nommera un conseil consultatif dont le rôle consistera à fournir de l'orientation à l'IFDC, sous la forme de renseignements stratégiques et de conseils dans des domaines pertinents pour les activités de l'IFDC, comme : les secteurs et les régions prioritaires, un cadre des retombées pour le développement, les occasions d'utiliser des approches novatrices de financement du développement, la surveillance et l'évaluation, la transparence, la divulgation et la reddition de comptes, les mécanismes de traitement des plaintes, la gestion et la mobilisation des parties prenantes, et les objectifs de viabilité.

La composition du conseil consultatif reflétera la diversité du domaine et de l'ensemble des parties prenantes. Ses membres seront sélectionnés en fonction de leur expertise et de leur crédibilité dans le domaine du financement du développement ou des activités de développement par l'intermédiaire du secteur privé. Les personnes choisies représenteront l'ensemble des parties prenantes; une attention particulière sera accordée au pourcentage d'hommes et de femmes et à la connaissance des langues officielles.

Un directeur général chargé de diriger l'IFDC sera nommé, et il relèvera directement du conseil d'administration de l'IFDC. Il jouera un rôle essentiel pour assurer la réussite de l'IFDC durant ses premières années d'existence, notamment en peaufinant la stratégie organisationnelle et en menant sa mise en œuvre, en engageant des employés et en les dirigeant, et en s'assurant que l'IFDC possède les capacités nécessaires pour réussir.

MODÈLE ET CAPACITÉS ORGANISATIONNELS

Le modèle organisationnel choisi par le Canada est celui d'une organisation autonome distincte dotée de son propre mandat et mettant à profit les capacités d'EDC dans le but de maximiser l'efficacité et la rapidité de la mise sur pied de l'IFDC. Cela sera particulièrement important dans les domaines liés à la bonne gestion d'une institution financière, comme la gestion des finances et des risques, la conformité, l'élaboration de programmes et l'intégrité.

Une analyse en profondeur a été menée afin de déterminer plus en détail quel modèle est le plus efficace au vu de ce principe général. Une attention particulière a été portée à la définition des situations pour lesquelles l'IFDC devra posséder des capacités précises ou offrir des services en commun avec EDC, et de la manière dont elle doit procéder pour s'assurer que les services en question correspondent à ses besoins. Les principes définis au début de la présente section ont orienté ce travail de conception.

La mise en œuvre du modèle conçu reposera sur une équipe spécialisée dont la tâche sera d'accomplir les fonctions de base de l'IFDC. Cette équipe de base travaillera à Montréal, dans des bureaux qui seront ouverts sous peu. L'IFDC développera des capacités propres dans deux domaines principaux : les fonctions d'entreprise et la gestion des transactions. Ces éléments sont en train d'être définis plus en détail.

D'autres fonctions proviendront d'EDC, dans le cadre d'un modèle de services communs, régi par une entente de niveau de service (ENS) entre EDC et l'IFDC. Cette approche permettra à l'IFDC de profiter de la masse critique et du haut niveau d'expertise d'EDC pour réaliser des gains d'efficacité.

PERSONNEL

L'IFDC tâchera de repérer les meilleurs talents pour atteindre ses objectifs. Le recrutement sera axé sur un mélange unique d'expérience et de capacités qui correspond aux objectifs et aux priorités de l'IFDC. Ce dernier cherchera à engager des experts qui, collectivement, élaboreront des solutions financières novatrices pour contribuer à générer les retombées souhaitées pour le développement, notamment la réduction de la pauvreté, l'autonomisation économique des femmes et la lutte contre les changements climatiques. Les personnes employées par l'IFDC, ses dirigeants et l'environnement engendré par son mandat et ses activités sont tous des facteurs qui contribueront au développement d'une culture d'entreprise unique.

La proposition de valeur de l'emploi de l'IFDC lui permettra d'attirer et de retenir les talents dont il a besoin. Elle s'inspirera des pratiques exemplaires d'EDC en matière de gestion des ressources humaines, notamment de son Code de conduite à l'intention des employés.

Le rendement des employés de l'IFDC sera mesuré et évalué en fonction de son mandat et de ses objectifs, particulièrement de sa capacité à générer des retombées pour le développement. Ce principe a été soulevé par de nombreuses parties prenantes lors de notre consultation et cadre tout à fait avec la culture d'EDC en ce qui a trait au rendement et à l'adéquation entre la responsabilisation personnelle et la réussite de l'organisation.

GARANTIR DES RETOMBÉES POUR LE DÉVELOPPEMENT

La principale mission de l'IFDC est de contribuer au développement social et économique des collectivités et des pays où il exerce ses activités, par l'intermédiaire du secteur privé qu'il soutient. S'il peut paraître simple, cet objectif représente un défi pour toutes les institutions participant au développement, et les IFD ne font pas exception.

Il s'agit d'un sujet complexe. Il existe de nombreux modèles pour déterminer, évaluer et mesurer les retombées des initiatives visant à promouvoir le développement et à réduire la pauvreté. Beaucoup des organisations que nous avons consultées dans le cadre de la mise sur pied de l'IFDC ont reconnu l'ampleur des défis à surmonter, et aucune ne prétend détenir le modèle parfait. Pour les IFD, les difficultés sont accentuées par la tension naturelle qu'il existe entre la recherche des retombées pour le développement et la viabilité financière.

En tant que nouveau venu sur le marché, l'IFDC a la chance de pouvoir apprendre de ce que d'autres ont fait avant lui. Consciente de la difficulté que pose l'élaboration d'un cadre de développement pour les retombées à partir de zéro, EDC a retenu les services d'une société de conseil spécialisée dans le domaine et possédant une expérience considérable de collaboration avec des IFD; sa principale mission était de mener une analyse approfondie des pratiques relatives aux retombées pour le développement de diverses IFD.

Se basant sur les résultats de cette analyse, EDC prévoit, d'ici la fin de 2017, élaborer un cadre permettant à l'IFDC d'accéder aux possibilités d'affaires qu'elle envisage d'exploiter et de mesurer les retombées réelles des transactions conclues. Ce cadre sera intégré au processus de prise de décision de l'IFDC et à la formation de son personnel. Les considérations relatives aux retombées pour le développement seront prises en compte dans l'ensemble des pratiques d'entreprise de l'IFDC,

Des renseignements supplémentaires sur l'approche qu'adoptera l'IFDC et le présent chapitre « Mesure de la réussite » examinera les principes généraux auxquels il se conformera.

CRÉATION DE CAPACITÉS DE SURVEILLANCE ET D'ÉVALUATION

La surveillance et l'évaluation du rendement et des retombées des transactions tout au long de leur cycle de vie sont un aspect essentiel des activités des IFD et contribuent fortement à leur crédibilité. Elles leur permettent de divulguer des renseignements de qualité sur la valeur non financière des investissements et de tirer des leçons de leurs propres activités. Elles requièrent des ressources et une méthode.

L'IFDC mettra en place un système de surveillance et d'évaluation des retombées pour le développement. Ce faisant, il devra s'assurer que ce système est peu coûteux et pratique du point de vue de ses clients.

S'assurer de la capacité des clients du secteur privé à fournir des données constantes et fiables représente souvent un défi pour les organisations actives dans le financement du développement dans les pays en développement. Les directives reçues jusqu'à maintenant indiquent que le fait de choisir des indicateurs qui constituent également des renseignements utiles aux clients pour gérer leur entreprise peut améliorer considérablement la collecte de renseignements et la qualité de ces derniers.

Enfin, l'IFDC élaborera un processus permettant d'instaurer une boucle de rétroaction en ce qui a trait à ses pratiques de surveillance et d'évaluation. De cette manière, les leçons tirées des transactions passées pourront orienter la prise de décision et la conception des transactions futures.

PRATIQUES RELATIVES AUX FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

En plus de s'assurer que le soutien offert aux entrepreneurs dans les pays en développement génère des retombées concrètes et mesurables, les IFD portent une attention particulière aux pratiques et aux capacités de leurs clients en ce qui a trait aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Ce faisant, elles s'assurent que les entreprises avec qui elles travaillent respectent certaines normes essentielles, et elles les aident également à se conformer à des normes plus élevées et à devenir des modèles de pratiques exemplaires dans leur collectivité.

L'expertise relative aux facteurs ESG est une des principales fonctions des IFD; la plupart du temps, elle est pleinement intégrée aux équipes responsables des transactions. En se basant sur une étude comparative des autres IFD et sur les commentaires de nombreuses parties prenantes, l'IFDC élaborera ses propres pratiques relatives aux facteurs ESG. De plus, il s'inspirera des pratiques exemplaires d'EDC et de son expertise approfondie en matière de responsabilité sociale des entreprises.

SERVICES CONSULTATIFS TECHNIQUES

Aux services financiers des IFD s'ajoutent généralement des services consultatifs techniques, qui sont fournis selon un modèle de partage des coûts ou d'octroi de subventions (assistance technique). Ils visent à améliorer les pratiques relatives aux facteurs ESG des entreprises avec lesquelles les IFD travaillent. Les services consultatifs techniques sont considérés comme particulièrement importants pour la production de retombées positives dans des domaines désignés comme prioritaires pour l'IFDC, comme l'autonomisation économique des femmes, l'égalité des sexes et la réussite des PME.

L'IFDC n'utilisera pas ses propres ressources pour offrir de l'assistance technique sous forme de subventions ou pour administrer ces services. Toutefois, des fonds destinés à l'assistance technique ont été mis de côté par Affaires mondiales Canada, qui travaillera de près avec l'IFDC au cours de la prochaine année pour élaborer un processus simplifié de prestation de services consultatifs techniques destinés aux entreprises clientes.

CRÉATION D'UNE IMAGE DE MARQUE DISTINCTE

EDC a commencé à travailler avec des spécialistes des communications pour concevoir une marque distincte pour l'IFDC, laquelle l'aidera à se créer une identité forte et reconnaissable sur le marché. La marque sera différente de celle d'EDC, mais reflétera les mêmes valeurs de fiabilité et de professionnalisme.

L'image de marque de l'IFDC sera notamment appuyée par un site Web lui permettant de rester en contact avec ses clients, ses partenaires et ses parties prenantes.

2.5 MISE EN PLACE GRADUELLE

L'IFDC s'est fixé l'objectif ambitieux d'être reconnu comme une organisation novatrice dans le domaine du financement du développement. Il commencera à exercer ses activités en s'appuyant sur le soutien d'une organisation mère forte (EDC) et l'expertise approfondie du gouvernement canadien, et il travaillera à tirer parti du soutien et des connaissances d'un vaste éventail d'organisations de la société civile et du secteur privé du Canada.

Il faudra du temps à l'IFDC pour atteindre son plein potentiel. Sa stratégie de croissance au cours des premières années sera axée sur l'apprentissage, l'expérimentation et la mise en place de fondations solides.

2018 – Lancement : L'IFDC devrait être lancée en janvier 2018 avec des capacités et une infrastructure de base. L'année 2018 sera une année d'apprentissage et de mise en place des fondations, tant du point de vue organisationnel que commercial.

- **Point de vue organisationnel :** L'IFDC continuera de développer ses capacités et de recruter du personnel, en mettant l'accent sur la formation

et le renforcement de l'esprit d'équipe. Il est prévu que les premiers employés proviendront de diverses organisations, et la réussite future de l'IFDC dépendra notamment de leur cohésion autour d'objectifs communs. À mesure qu'il commencera à exercer ses activités, l'IFDC devra également créer, consolider, ajuster et améliorer ses processus internes, en mettant l'accent sur leur uniformité avec ses objectifs et sa fiche de performance. Le siège social de l'IFDC sera établi à Montréal, une fois la mise en place des installations nécessaires terminée, ce qui est prévu pour le milieu de l'année.

- **Point de vue commercial :** Au cours de sa première année dans le marché, l'IFDC devra se bâtir un réseau de partenaires de confiance dans les domaines sur lesquels il veut se concentrer et produire une filière des transactions envisagées de qualité. De toute évidence, l'élaboration de transactions de financement du développement prend énormément de temps. L'IFDC devra commencer par s'imposer comme organisation crédible, tant auprès de ses partenaires que de ses clients potentiels; les premiers signaux envoyés seront donc cruciaux.

2019 – Renforcement de l'identité de l'IFDC : À mesure que l'IFDC et ses employés gagneront en expérience, ils chercheront à assumer davantage un rôle de leadership et à faire preuve de plus d'initiative en ce qui a trait à l'élaboration et à la souscription de transactions. L'objectif de ces premières transactions est de démontrer les capacités de l'IFDC à innover et à respecter des échéanciers prévisibles et concurrentiels, et ce, dans un secteur où les longs délais de traitement sont souvent pointés du doigt.

Cette période constituera une nouvelle étape d'apprentissage pour l'ensemble de l'organisation alors qu'elle élargira son portefeuille tout en gérant ses actifs existants. C'est aussi en 2019 que l'IFDC publiera son premier rapport annuel et renforcera ses pratiques de reddition de comptes et d'évaluation.

2020 et au-delà : Même après deux ans d'existence, l'IFDC affrontera encore pour plusieurs années une courbe d'apprentissage prononcée. Avant la fin de son premier quinquennat, il devra atteindre un certain nombre d'objectifs importants :

- Continuer à diversifier et à consolider son portefeuille de transactions afin d'assurer sa viabilité financière. Pour ce faire, l'IFDC devra équilibrer ses activités d'investissement et de prêt. Il est généralement entendu que les placements en actions (investissements directs ou fonds) peuvent générer davantage de retombées pour le développement s'ils sont bien gérés et structurés. Si le capital-actions peut générer un rendement financier plus élevé à long terme, il est initialement plus coûteux à souscrire et son cycle de rendement est beaucoup plus long. C'est pourquoi, dans le but de générer rapidement des revenus, l'IFDC s'appuiera d'abord sur une plus grande proportion de transactions visant des créances.
- À mesure qu'il gagnera en maturité, l'IFDC devra s'adapter en fonction de ses activités commerciales, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de ses processus et de sa productivité globale. Plus particulièrement, il devra adapter et renforcer sa plateforme des technologies de l'information pour gérer son portefeuille grandissant.
- Durant cette période, l'IFDC devrait jouer un rôle de leadership dans la plupart des transactions qu'il conclut et démontrer sa capacité à concevoir des structures et des solutions novatrices.

2.6 TRANSPARENCE ET DIVULGATION

Afin de répondre aux attentes, qui sont élevées et multiples, il sera essentiel que l'IFDC communique régulièrement et continuellement avec les parties prenantes dès qu'il commencera à exercer ses activités et tout au long de son existence. La transparence, qui passe par la divulgation des renseignements, sera un outil important pour répondre aux attentes. L'IFDC aspire à être aussi transparent que possible tout en protégeant les renseignements commerciaux de nature délicate de ses clients. Son site Web sera un outil essentiel pour communiquer les renseignements aux parties prenantes, notamment en clarifiant les critères et les

processus utilisés pour les transactions commerciales, comme son critère d'évaluation des retombées pour le développement et les facteurs ESG.

Après l'engagement initial, et tout au long de la relation avec les parties prenantes, l'IFDC leur communiquera régulièrement des mises à jour sur les transactions individuelles, où seront soulignées leurs principales retombées relatives au développement et aux facteurs ESG, comme l'égalité des sexes et l'autonomisation, et qui feront part des leçons tirées et de l'histoire des collectivités et des personnes touchées.

Afin de répondre aux exigences prévues en matière de transparence des activités, l'IFDC devra, en plus de suivre les directives du conseil consultatif, organiser régulièrement des rencontres avec les parties prenantes pour obtenir leur point de vue et leur proposer des idées. Pour mettre sur pied son centre d'expertise interne sur le financement du développement, l'IFDC s'appuiera sur des renseignements fournis par d'autres organisations universitaires ou professionnelles (du Canada ou d'ailleurs) et établira des partenariats avec elles.

L'IFDC cherchera, par exemple, à discuter de l'autonomisation économique des femmes avec des parties prenantes et à contribuer à trouver des manières novatrices pour le secteur privé de générer des retombées dans ce domaine dans le cadre de leurs activités.

2.7 MESURE DE LA RÉUSSITE

L'IFDC élabore actuellement une fiche de performance qui lui permettra de se concentrer sur ses principaux objectifs; elle comportera plusieurs éléments. La présente section résume l'approche adoptée pour concevoir ces divers éléments.

RETOMBÉES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Comme il a été mentionné antérieurement (« Garantir des retombées pour le développement »), la fiche de performance des retombées de l'IFDC sera fondée sur les pratiques exemplaires des IFD existantes et quelques grands principes. Elle tient compte des commentaires et des orientations fournis par de nombreuses parties prenantes.

Au cœur de la fiche se trouve une définition claire des retombées que souhaite générer l'IFDC et de la manière dont elles correspondent aux objectifs de développement durable de l'ONU. Nous prévoyons que trois objectifs seront particulièrement pertinents pour l'IFDC, ses orientations stratégiques et celles du gouvernement : l'objectif 5 – *Égalité des sexes*, l'objectif 8 – *Travail décent et croissance économique* et l'objectif 13 – *Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques*.

Les indicateurs plus précis utilisés par l'IFDC seront déterminés en fonction des critères suivants :

- Afin d'assurer l'uniformité des objectifs, des secteurs d'action prioritaires seront déterminés en fonction de leur potentiel inhérent de générer des retombées positives.
- Les indicateurs seront alignés sur les pratiques exemplaires actuels de la communauté internationale, comme les *Harmonized Indicators for Private Sector Operations* (HIPSO) – une initiative commune de 25 institutions financières internationales, y compris des IFD.
- Ils mesureront ce qui est important; ils seront basés sur la disponibilité connue de données cohérentes et fiables dans différents secteurs et régions, afin de permettre la comparabilité et l'uniformité des actions.
- Ils tiendront compte des contraintes des clients des IFD en matière d'administration et de reddition de comptes, afin de les aider à bâtir des entreprises améliorées et plus durables.
- Ils devront être basés sur des données qui sont mesurables à faible coût.

Les détails de la future fiche de performance seront déterminés avec l'aide d'un consultant externe à l'automne 2017. Ils seront articulés autour de trois thèmes qui correspondent aux objectifs de développement durable de l'ONU et à partir desquels seront élaborés des indicateurs et des méthodes adaptés au secteur privé :

- Répercussions économiques locales grâce à la création d'emplois
- Autonomisation économique des femmes
- Atténuation des changements climatiques

Reconnaissant que le nombre d'indicateurs doit être limité et qu'ils doivent être alignés sur le programme de développement du gouvernement, une attention particulière sera aussi accordée aux indicateurs qui ont une valeur plus générale, qui sont couramment utilisés par d'autres institutions de financement du développement et qui peuvent être durables. Le cadre de mesure et d'évaluation des retombées comprendra un outil de filtrage préalable aux investissements qui permettra de comparer les différentes occasions et qui aidera à sélectionner celles qui généreront les retombées les plus importantes. Il indiquera également les renseignements dont a besoin l'IFDC pour mesurer les retombées de ses transactions et savoir d'où elles proviennent.

RETOMBÉES NON QUANTITATIVES

En plus de mesurer les indicateurs quantitatifs, l'IFDC s'assurera de comprendre et d'évaluer les répercussions qualitatives de ses actions et de les inclure dans ses rapports.

ADDITIONNALITÉ ET MOBILISATION

L'IFDC inclura dans ses processus décisionnels et ses méthodes de suivi la manière dont il s'assure que ses actions complètent celles du secteur privé. Il évaluera également dans quelle mesure ses actions ont favorisé le développement des capacités du secteur privé. Il continuera de vérifier l'efficacité de ses méthodes de suivi et de participer activement à l'élaboration de pratiques exemplaires internationales.

RÉUSSITE ET VIABILITÉ FINANCIÈRES

En tant qu'institution financière autonome, l'IFDC rendra régulièrement des comptes sur sa performance financière et celle de son portefeuille au gouvernement du Canada par l'intermédiaire des rapports périodiques d'EDC.

CHAPITRE 3 : PLAN FINANCIER DE L'IFDC

3.1 INTRODUCTION

Points saillants du Plan financier :

- L'IFDC recevra de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC), les capitaux initiaux. Des capitaux de 100 millions de dollars devraient être injectés successivement en 2018, en 2019 et en 2020.
- Selon nos projections, l'IFDC subirait une perte nette de 9 millions de dollars en 2018, laquelle diminuerait graduellement jusqu'en 2022 en étant ramenée à 3 millions.
- Les prêts projetés augmenteraient pour passer de 40 millions de dollars en 2018 à plus de 600 millions à la fin de la période de planification.
- Les investissements projetés augmenteraient pour atteindre 45 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification.

EDC entreprendra des opérations d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de l'IFDC.

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. Des états financiers projetés sont aussi fournis.

3.2 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 commerciale 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 commerciale ou dans les hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections de la période de planification.

ACTIVITÉS FACILITÉES

PLAN 2018

Selon nos projections, les activités facilitées atteindraient 55 millions de dollars pour la première année d'exploitation de l'IFDC.

PLAN DE 2019 À 2022

Nous projetons que les activités facilitées par nos programmes de financement et d'investissement augmenteraient annuellement selon une fourchette de 28 % à 100 % entre 2019 et 2022, à mesure que le marché fait de plus en plus connaissance avec l'IFDC et que les activités initiales de développement des affaires commencent à porter leurs fruits.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Nous nous attendons à ce que toute la qualité du crédit associée aux activités de financement et d'investissement de l'IFDC soit inférieure. 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.

OPÉRATION SUR DEVICES

Le Plan financier utilise le taux moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2017 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, basé sur le taux moyen de la période de janvier à juin 2017, est de 0,75 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

TAUX D'INTÉRÊT

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

3.3 CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 1 : Charges administratives projetées (2017-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Salaires et avantages | 0,3 | 4,2 | 3,8 | 4,0 | 4,3 | 4,9 |
| Coûts d'administration | 1,5 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,6 | 1,7 |
| Services professionnels | 1,6 | 1,1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,1 |
| Marketing et communications | 0,4 | 0,7 | 1,1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| Autres | 0,6 | 1,7 | 2,0 | 2,3 | 2,5 | 2,5 |
| Total des charges administratives | 4,4 | 9,4 | 9,6 | 10,3 | 10,7 | 11,5 |

Nous ciblons des charges administratives de 9,4 millions de dollars pour 2018. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2018 sont les suivants :

- Les salaires et avantages reflètent le coût du nouveau personnel de l'IFDC.
- Les coûts d'administration représentent les charges engagées par EDC pour la prestation des services à l'IFDC aux termes des ententes de service.
- Le coût des services professionnels représente essentiellement les honoraires de services-conseils relatifs au démarrage des activités et à leur amélioration, ainsi que les frais juridiques nécessaires pour explorer de nouveaux marchés et concevoir des normes de documentation des transactions.
- Les coûts de marketing et de communications seront engagés pour faire connaître la marque de l'entité et créer des débouchés pour soutenir le développement durable des économies émergentes. Cette catégorie comprend aussi le coût de l'information sur les activités de l'IFDC à l'intention des principales parties prenantes.

Tableau 2 : Frais de déplacement et d'accueil (2017-2022)

| (en milliers de dollars canadiens) | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Voyages | 110 | 435 | 380 | 500 | 520 | 550 |
| Accueil | 10 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Conférences | - | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Total | 120 | 545 | 491 | 612 | 633 | 664 |

Tableau 3 : Frais de déplacement et d'accueil exprimés en pourcentage du total des charges administratives (2017-2022)

| (en milliers de dollars canadiens) | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total des dépenses de voyages et d'accueil | 120 | 545 | 491 | 612 | 633 | 664 |
| Total des charges administratives | 4 403 | 9 441 | 9 573 | 10 298 | 10 666 | 11 539 |
| Dépenses de voyages et d'accueil, en pourcentage du total des charges administratives | 2,7 % | 5,8 % | 5,1 % | 5,9 % | 5,9 % | 5,8 % |

3.4 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 4 : Dépenses d'investissement projetées (2017-2022)

| (en millions de dollars canadiens) | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Installations* | - | 1,3 | - | - | - | - |
| Technologies de l'information | 0,5 | 2,1 | 0,8 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| Total des dépenses d'investissement | 0,5 | 3,4 | 0,8 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |

* 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 en installations de 1,3 million de dollars figurant au Plan 2018 sont pour les améliorations locatives et les achats liés à l'ouverture du bureau de l'IFDC à Montréal.

Les dépenses d'investissement en technologies de l'information, qui totaliseraient 0,5 million de dollars en 2017 et 2,1 millions de dollars en 2018, seront consacrées à la configuration des systèmes de l'IFDC et à l'achat, à l'amélioration et aux licences des technologies requises.

3.5 RÉSULTATS FINANCIERS

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 5 : États résumés projetés du résultat global (2017-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------|------|------|------|------|------|
| | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Produits du financement et des placements : | | | | | | |
| Prêts | - | 1 | 3 | 7 | 14 | 23 |
| Titres négociables | - | - | 1 | 1 | - | - |
| Total des produits du financement et des placements | - | 1 | 4 | 8 | 14 | 23 |
| Charges d'intérêts | - | - | - | - | 2 | 6 |
| Produits du financement et des placements, montant net | - | 1 | 4 | 8 | 12 | 17 |
| Charges administratives | 4 | 9 | 10 | 10 | 11 | 12 |
| Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit | (4) | (8) | (6) | (2) | 1 | 5 |
| Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit | - | 1 | 3 | 4 | 6 | 8 |
| Perte nette et résultat global négatif | (4) | (9) | (9) | (6) | (5) | (3) |

PRÉVISIONS POUR 2017

Nous prévoyons une perte nette de 4 millions de dollars pour 2017 en raison des coûts engagés pour le lancement de l'IFDC.

PLAN D'ENTREPRISE 2018

Nous prévoyons une perte nette de 9 millions de dollars pour 2018. Même si les produits du financement et des placements s'élèveront à 1 million de dollars pour le premier exercice, ils ne suffiront pas à compenser les charges administratives et la dotation relative aux pertes de crédit. Pour les exercices 2019 à 2022, nous prévoyons initialement des pertes nettes de 9 millions de dollars qui diminueront graduellement pour atteindre 3 millions à la fin de 2022, lorsque l'exploitation s'approchera du seuil de rentabilité.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 6 : États condensés projetés de la situation financière (2017-2022)

| 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Actifs | | | | | | |
| Titres négociables | - | 44 | 54 | 18 | - | - |
| Prêts | - | 40 | 119 | 247 | 424 | 645 |
| Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts | - | (1) | (4) | (9) | (15) | (22) |
| Placements à la juste valeur par le biais du résultat net | - | 1 | 5 | 12 | 25 | 45 |
| Immobilisations corporelles | - | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Immobilisations incorporelles | - | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Total des actifs | - | 87 | 178 | 272 | 437 | 671 |
| Passifs et capitaux propres | | | | | | |
| Dette envers Exportation et développement Canada | 4 | - | - | - | 170 | 407 |
| Capitaux propres | | | | | | |
| Capital social | - | 100 | 200 | 300 | 300 | 300 |
| Résultats non distribués (déficit) | (4) | (13) | (22) | (28) | (33) | (36) |
| | (4) | 87 | 178 | 272 | 267 | 264 |
| Total des passifs et des capitaux propres | - | 87 | 178 | 272 | 437 | 671 |

PLAN D'ENTREPRISE 2018

Les prêts projetés atteindront 40 millions de dollars à la fin du premier exercice de l'IFDC et passeront à plus de 600 millions à la fin de la période du Plan d'entreprise. L'IFDC recevra ses capitaux de sa société mère, EDC, qui prévoit y injecter 100 millions de dollars en 2018, puis d'autres sommes respectives de 100 millions en 2019 et en 2020. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables par EDC jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Au début, l'IFDC se servira des capitaux pour ses besoins en liquidités. Une fois les capitaux dépensés, l'IFDC contractera des dettes par l'entremise d'EDC. EDC entreprendra des opérations d'investissement, d'emprunt et de couverture au nom de l'IFDC.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 7 : États condensés projetés des variations des capitaux propres (2017-2022)

| Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens) | 2017 Prév. | 2018 Plan | 2019 Plan | 2020 Plan | 2021 Plan | 2022 Plan |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Capital social | - | 100 | 200 | 300 | 300 | 300 |
| Résultats non distribués (déficit) | | | | | | |
| Solde à l'ouverture de l'exercice | - | (4) | (13) | (22) | (28) | (33) |
| Perte nette | (4) | (9) | (9) | (6) | (5) | (3) |
| Solde à la clôture de l'exercice | (4) | (13) | (22) | (28) | (33) | (36) |
| Total des capitaux propres (du déficit) à la clôture de l'exercice | (4) | 87 | 178 | 272 | 267 | 264 |
| Rendement des capitaux propres | s.o. | -21,7 % | -6,8 % | -2,7 % | -1,9 % | -1,1 % |

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 8 : États condensés projetés des flux de trésorerie (2017-2022)

| <i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|----------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | Prév. | Plan | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation | | | | | | |
| Perte nette | (4) | (9) | (9) | (6) | (5) | (3) |
| Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation | | | | | | |
| Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit | - | 1 | 3 | 4 | 6 | 8 |
| Dotation aux amortissements | - | - | - | 1 | 1 | 1 |
| Variation des actifs et des passifs d'exploitation | 4 | (7) | (2) | 1 | (2) | (3) |
| Déboursements sur les prêts | - | (41) | (81) | (135) | (189) | (243) |
| Remboursements sur les prêts | - | 1 | 3 | 7 | 14 | 23 |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation | - | (55) | (86) | (128) | (175) | (217) |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | | | | | | |
| Déboursements sur les placements | - | (1) | (4) | (8) | (13) | (20) |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement | - | (1) | (4) | (8) | (13) | (20) |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | | | | | | |
| Émission d'instruments d'emprunt à long terme - désignés comme à la juste valeur par le biais du résultat net | - | - | - | - | 170 | 237 |
| Capital reçu par injection | - | 100 | 100 | 100 | - | - |
| Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement | - | 100 | 100 | 100 | 170 | 237 |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | - | 44 | 10 | (36) | (18) | - |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | | | | | |
| À l'ouverture de la période | - | - | 44 | 54 | 18 | - |
| À la clôture de la période | - | 44 | 54 | 18 | - | - |
| Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie : | | | | | | |
| Trésorerie | - | - | - | - | - | - |
| Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables | - | 44 | 54 | 18 | - | - |
| À la clôture de la période | - | 44 | 54 | 18 | - | - |

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

Les méthodes comptables qui ont servi à la préparation du présent Plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS) actuellement en vigueur. Les bénéfices de l'IFDC 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 l'IFDC.

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 la norme ait une incidence sur les états financiers de l'IFDC. La norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019.

3.6 GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

L'offre de capital (injection de capitaux) pendant les premiers exercices suffirait à financer l'exploitation. Dans ce laps de temps, l'IFDC élaborera un cadre de gestion du capital.

3.7 STRATÉGIE D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT

Conformément au mandat élargi d'EDC en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada a été constitué en tant que filiale entièrement détenue par EDC. L'IFDC n'empruntera pas de fonds sur les marchés, mais au besoin, il empruntera des fonds à EDC, qui a le pouvoir de contracter des emprunts en vertu de l'article 12 de la *Loi sur le développement des exportations*.

STRATÉGIE D'EMPRUNT

EDC injectera un capital de 100 millions de dollars canadiens dans l'IFDC successivement en 2018, en 2019 et en 2020. Une fois les capitaux de 300 millions de dollars canadiens entièrement dépensés, EDC accordera à l'IFDC des financements par emprunt. L'équipe de la Trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer des opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de l'IFDC.

