



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2019–2023

BUDGET DE FONCTIONNEMENT • BUDGET D'INVESTISSEMENT

Canada

 **EDC**
UN MONDE À CONQUÉRIR

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iv
1.0 SURVOL	6
2.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL	7
2.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES	7
2.2 CONTEXTE CANADIEN	8
2.3 CONTEXTE D'EDC	9
2.4 GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES	12
2.5 SURVEILLANCE ET EXAMENS	13
3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE	14
3.1 SURVOL DES OBJECTIFS ET DES ACTIVITÉS	14
3.2 CONTRIBUTION AU PROGRAMME COMMERCIAL DU CANADA	14
3.3 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE	17
3.4 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	17
3.5 RESSOURCES HUMAINES	28
3.6 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	29
3.8 RISQUES	31
3.9 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	32
4.0 APERÇU FINANCIER	33
4.1 SURVOL	33
4.2 POINTS SAILLANTS	33
4.3 HYPOTHÈSES CLÉS	33
4.4 DIVIDENDE	35
5.0 APPENDICES	36
APPENDICE I : STRUCTURE DE GOUVERNANCE	36
APPENDICE II : RÉSULTATS PRÉVUS	39
APPENDICE III : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE	43
APPENDICE IV : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES	44
APPENDICE V : PROGRAMME D'EMPRUNT	58
APPENDICE VI : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES	64
APPENDICE VII : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT	66
ANNEXE I : FINDEV CANADA, PLAN D'ENTREPRISE 2019-2023	71

SOMMAIRE



Exportation et développement Canada (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. Nous avons 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.

Notre engagement en matière de viabilité financière est indispensable à notre capacité à aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger, maintenant et à l'avenir. Les résultats financiers prévus durant la période de planification témoignent de cet engagement, en plus de mettre l'accent sur nos objectifs stratégiques.

Notre Plan d'entreprise 2019-2023 vient appuyer notre stratégie d'entreprise, qui nous permet d'assurer notre pertinence auprès de nombreuses autres entreprises canadiennes, en particulier les PME, dans le but de diversifier et d'accroître le commerce du Canada. Fait important, cette stratégie contribue pleinement à l'atteinte de l'objectif du gouvernement fédéral de faire augmenter le volume d'exportations de 30 % d'ici 2025, en plus de cadrer avec le programme commercial d'Affaires mondiales Canada.

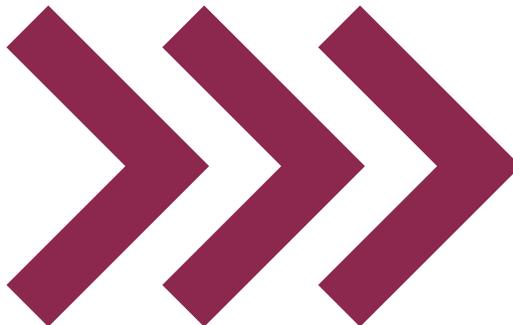
Nos objectifs d'affaires, et leurs activités connexes, pour la période de planification montrent comment EDC se transforme pour aider de plus en plus d'entreprises canadiennes à accroître leurs activités, et ce, sur plus de marchés étrangers que jamais auparavant. Afin de veiller à ce que nous soyons bien préparés pour travailler dans cette voie, nous investissons dans notre pertinence en :

- faisant mieux connaître les moyens dont nous disposons pour soutenir les entreprises qui exportent déjà et celles qui sont prêtes à le faire;
- sensibilisant les entreprises aux avantages de la diversification;
- adaptant nos solutions aux besoins changeants des entreprises canadiennes;
- apportant aux entreprises notre grande expertise commerciale acquise en près de 75 ans dans notre rôle d'organisme de crédit à l'exportation du Canada actif dans plus de 180 pays;
- élaborant des solutions modulables et viables pour aider le plus grand nombre possible d'entreprises;
- accomplissant toutes les actions mentionnées ci-dessus de manière responsable et durable en vue de développer le commerce du Canada.

Pour assurer un soutien à de plus en plus d'exportateurs, il faut des investissements massifs. Par conséquent, nous investirons dans nos capacités numériques pour rejoindre plus d'entreprises, élargirons nos solutions pour servir une diversité de plus en plus grande d'exportateurs et approfondirons nos relations avec nos grands partenaires fédéraux, notamment le Service des délégués commerciaux. De plus, nous améliorerons nos méthodes de gestion des risques pour pouvoir aider plus d'entreprises, et intégrerons encore davantage la responsabilité sociale des entreprises à notre stratégie d'entreprise, à notre culture organisationnelle et à nos pratiques de fonctionnement dans le but de créer plus de valeur et de contribuer à la croissance responsable et durable du Canada.

Pendant la période de planification, EDC aura besoin d'autres ressources pour assurer la réussite de la mise en œuvre des mesures qu'elle a commencé à mettre en place ainsi que de ses nouvelles activités. Ces ressources permettront par exemple de servir plus de PME, ou de déployer des initiatives cruciales dans le cadre du Programme de transformation de la gestion des risques d'entreprise qui est en cours.

Enfin, notre mandat a été élargi en 2017 par la création de l'Institut de financement du développement du Canada, qui a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC. FinDev Canada a pour mandat de fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. Le Plan d'entreprise 2019-2023 de FinDev Canada figure en annexe du Plan d'entreprise d'EDC.



1.0 SURVOL

En 2019, Exportation et développement Canada (EDC) célébrera son 75^e anniversaire en tant qu'organisme de crédit à l'exportation (OCE) du Canada. D'une importance cruciale, notre mandat consiste à soutenir et à développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada et la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. En aidant les entreprises qui exportent ou investissent à l'étranger, nous augmentons la capacité concurrentielle du Canada et générons des retombées pour le pays, appuyant notamment la durabilité de la croissance économique, de la richesse et des emplois.

Il y a quatre ans, EDC a amorcé une transformation pour renforcer sa pertinence auprès des entreprises canadiennes. Ce processus vise à redéfinir les services que nous offrons aux entreprises canadiennes, la manière dont nous soutenons et développons le commerce d'exportation au pays, et nos façons de faire comme entreprise et comme employeur. Nous sommes guidés par la volonté de devenir un chef de file pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. Il s'agit d'une mission d'une rare importance à un moment où les débouchés à l'étranger, tout comme les incertitudes entourant le commerce, ne cessent d'évoluer.

Dans l'environnement mondial actuel, les entreprises canadiennes doivent relever de plus en plus de défis quand elles s'aventurent à l'extérieur du Canada et ont besoin de différents types de soutien pour réussir à l'étranger. Pour répondre à ces besoins, nous déployons toutes nos capacités et toute notre expertise. Ainsi, nous offrons des produits d'assurance et des solutions financières aux exportateurs et aux investisseurs canadiens, de même qu'un financement à leurs acheteurs étrangers. Nous proposons aussi aux entreprises canadiennes des connaissances ciblées et précises pour les orienter sur la scène concurrentielle mondiale, et nous les mettons directement en relation avec des acheteurs étrangers et des chaînes d'approvisionnement mondiales pour générer des retombées au Canada. Pour ce faire, nous collaborons avec divers partenaires, y compris des organismes gouvernementaux comme le Service des délégués commerciaux (SDC), des assureurs, des banques et d'autres firmes axées sur l'exportation. Nous accélérons ainsi la capacité des entreprises canadiennes à participer au commerce et à livrer concurrence aux exportateurs du monde entier.

La vocation d'EDC est de soutenir le Canada d'aujourd'hui; nous y parvenons grâce à notre capacité à tirer parti de notre expertise décisive comme acteur du secteur financier effectuant des transactions dans plus de 180 pays, à notre capacité de gestion des risques et à notre volonté de nous adapter au changement. Cela dit, nous nous employons également à soutenir le Canada de demain. En effet, nous investissons continuellement dans notre organisation pour faire évoluer nos connaissances, nos pratiques, nos systèmes et nos solutions dans le but d'accomplir notre mandat d'intérêt public, qui consiste à appuyer et à développer le commerce canadien, et de répondre aux besoins des entreprises qui exportent déjà et de celles qui sont prêtes à le faire.

Notre vaste gamme de produits et de solutions nous permet de répondre aux besoins changeants des exportateurs canadiens de toutes tailles, mais aussi de soutenir les entreprises canadiennes à chaque étape de leur parcours international :

- Renseignements sur les marchés, les industries et le commerce pour aider les entreprises à se lancer à l'étranger et pour réduire les risques inhérents aux activités commerciales internationales
- Police d'assurance crédit couvrant la première vente d'une entreprise canadienne à l'étranger
- Solutions de fonds de roulement pour les exportateurs canadiens qui visent la croissance
- Appui sous forme de capitaux propres aux exportateurs en phase de démarrage
- Financement nécessaire pour appuyer et créer des débouchés commerciaux pour le Canada
- Soutien aux entreprises qui investissent directement sur de nouveaux marchés
- Soutien aux entreprises étrangères qui investissent au pays en vue d'exporter
- Mise en relation d'exportateurs avec de nouveaux acheteurs sur des marchés étrangers

Ces solutions concourent à instaurer et à consolider la culture de l'exportation au Canada. En 2017, nous avons travaillé avec plus de 9 000 entreprises canadiennes et facilité des opérations commerciales internationales d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars, une activité économique qui représente l'équivalent de plus de 500 000 emplois.

Le mandat d'EDC, soit d'accompagner les entreprises canadiennes dans leur parcours d'exportation, repose sur un double engagement : maintenir sa viabilité financière ainsi que sa pertinence pour ses clients. Dans ses activités, EDC cherche l'équilibre entre ses objectifs commerciaux et son mandat d'intérêt public. De plus, EDC est souvent appelée à jouer un rôle de soutien, parfois même de leadership, dans certains dossiers prioritaires du gouvernement jugés d'intérêt national.

Pour en savoir plus sur le rendement et la situation financière de la Société en 2017, consultez le Rapport annuel 2017 d'EDC.

2.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

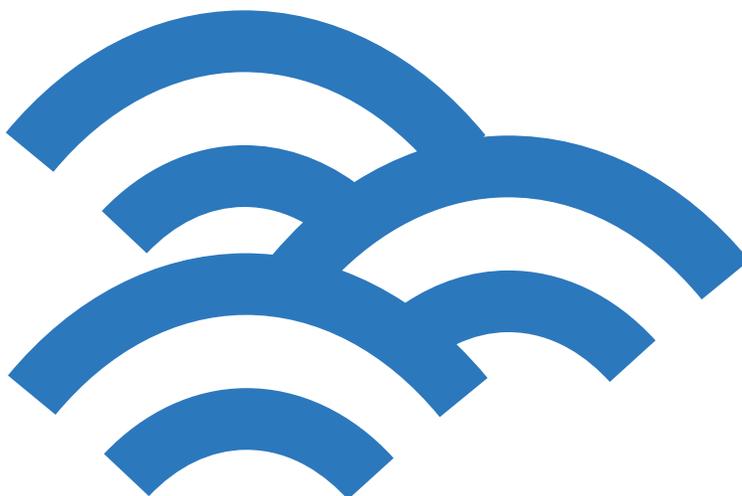
2.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES

L'économie mondiale ne cesse de subir de profonds changements. Les perturbations économiques, les crises politiques et le protectionnisme mondial rendent le commerce plus complexe et plus imprévisible que jamais. Même si le doute subsiste à savoir si la mondialisation possède la résilience et le dynamisme nécessaires pour nous aider à traverser cette période d'incertitude mondiale, EDC croit que c'est le cas. La mondialisation a eu tellement de répercussions positives : elle a permis à des millions de personnes de sortir de la pauvreté, a 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.

Malgré l'incertitude persistante en matière de politiques commerciales mondiales, EDC estime que le commerce international sera l'un des piliers de la reprise de l'économie mondiale pour la période de planification 2019-2023 (la « période de planification »). EDC surveille en continu la conjoncture, actuelle et à venir, du commerce international, et nous voyons un fort potentiel de croissance du commerce, au Canada comme ailleurs. C'est donc le bon moment pour les entreprises canadiennes de profiter de ces occasions renouvelées à l'échelle mondiale, et pour EDC d'appuyer leurs efforts en faisant preuve d'une pertinence inégalée. Les principaux secteurs où l'on prévoit une croissance sont présentés ci-dessous.

PRÉVISIONS D'EDC – CROISSANCE DU PIB (p. cent)			
	2018	2019	2020
Monde	3,3	3,4	3,2
Canada	2,0	2,0	2,0
États-Unis	3,1	3,4	2,7
Europe	2,4	2,3	1,7
Inde	7,5	7,6	7,8
Chine	6,7	6,5	6,4

EDC compare ses propres prévisions à celles publiées pour chaque pays par Consensus Economics Inc. Par « consensus », on entend la moyenne de toutes les prévisions pour un pays donné, pour une certaine année. Les prévisions d'EDC pour le Canada correspondent à la moyenne du consensus et celles à l'égard des marchés émergents s'en rapprochent.



2.2 CONTEXTE CANADIEN

Des forces contradictoires influent sur les prévisions des exportations canadiennes pour 2018 et 2019, alimentant une croissance plus faible, mais constante, des exportations totales, de 5 % et de 4 % respectivement. D'un côté, l'accélération de la croissance mondiale, la modeste hausse des cours des produits de base et l'expansion des accords de libre-échange du Canada nourrissent positivement ces prévisions. De l'autre, la tendance protectionniste grandissante plombera la croissance des exportations.

DÉBOUCHÉS ET DÉFIS

La réussite des entreprises canadiennes, et donc celle d'EDC dans la réalisation de son mandat, repose sur la compréhension des grandes forces de l'économie mondiale. Dans un contexte où évoluent les occasions d'affaires qui s'offrent aux entreprises canadiennes et les défis qu'elles doivent relever, EDC demeure un partenaire fiable, agile et innovateur. Nous nous appuyons sur notre vaste expertise dans le commerce international et les chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur notre connaissance des capacités du Canada, pour aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger, même en période de turbulences. En fait, EDC se révèle souvent d'autant plus pertinente pour le Canada lorsque la conjoncture économique est défavorable. Les entreprises canadiennes comptent sur nous pour les aider, durant la période de planification, à surmonter les défis et à saisir les occasions que voici :

DÉFIS	
Protectionnisme mondial	La position de plus en plus protectionniste de certaines économies risque d'étendre, à l'échelle mondiale, les obstacles pouvant nuire au commerce international des entreprises canadiennes, et en faire grimper les coûts.
Nouvelles politiques commerciales américaines	En raison de sa proximité avec le Canada et de la facilité d'y exporter, le marché américain représente un risque de concentration pour les exportateurs et les investisseurs canadiens.
Réticence à exporter	L'idée d'exporter peut effrayer, surtout les microentreprises et les petites entreprises, souvent hésitantes à le faire tout court ou bien à diversifier leurs marchés au-delà des marchés étrangers plus sûrs.

OCCASIONS D'AFFAIRES	
Diversification du commerce	La diversification des marchés d'exportation est un excellent moyen pour les entreprises canadiennes de réduire le risque de concentration tout en assurant leur croissance.
Marchés émergents	La diversification au-delà des marchés d'exportation traditionnels est un excellent moyen pour les entreprises canadiennes de réduire le risque de concentration tout en assurant leur croissance, particulièrement quand les prévisions de croissances sont favorables pour les marchés émergents durant la période de planification.
Investissement direct canadien à l'étranger (IDCE)	En établissant une présence locale sur des marchés étrangers, les IDCE permettent aux entreprises canadiennes non seulement d'éliminer les obstacles au commerce, mais aussi d'élargir leur bassin d'acheteurs et de débouchés, une diversification qui les protège contre les risques.
Accords de libre-échange	L'Accord économique et commercial global (AECG), qui élimine 99 % des tarifs douaniers sur les exportations canadiennes vers l'Union européenne (UE), donnera 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. De plus, l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) pourrait, à long terme, faire croître le PIB du Canada de 4,2 milliards de dollars.
Marque Canada	La feuille d'érable symbolise la fiabilité, la responsabilité, l'innovation et des biens et services de qualité : les entreprises canadiennes sont d'excellents partenaires commerciaux à l'échelle mondiale.
Le soutien au commerce du gouvernement du Canada	Au moment où, sur la scène mondiale, de nombreux pays adoptent une position de repli, le gouvernement du Canada affirme clairement son soutien à la mondialisation et au libre-échange. Il envoie ainsi le message aux marchés étrangers que le Canada est ouvert au commerce, ce qui représente un avantage concurrentiel pour les entreprises canadiennes dans le contexte mondial actuel.

2.3 CONTEXTE D'EDC

FORCES ET LAGUNES

EDC est fière d'être reconnue comme l'un des meilleurs organismes de crédit à l'exportation (OCE) au monde. En 2018, elle a été nommée « organisme de crédit à l'exportation de l'année » lors de la conférence *Trade & Export Finance*, et s'est vu décerner une place parmi :

- les 100 meilleurs employeurs du Canada – pour la 11^e fois;
- les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada – une première pour EDC;
- les 50 meilleures entreprises citoyennes du Canada selon Corporate Knights.

Notre succès durable et notre solide marque en tant qu'OCE du Canada reposent sur nos nombreuses forces, que nous utilisons à notre avantage pour accomplir notre mandat et générer des retombées pour le Canada. Voici certains de nos atouts :

- Un mandat complet qui permet à EDC d'entreprendre des activités et d'améliorer ses solutions pour soutenir ou développer les activités commerciales d'un large spectre d'entreprises canadiennes.
- Une forte présence internationale qui favorise la diversification du commerce : grâce à nos 20 représentations à l'étranger, nous sommes là pour nos clients, où qu'ils aillent.
- Une solide connaissance et une compréhension approfondie de l'environnement commercial mondial se fondant sur :
 - des décennies d'expérience dans le commerce et la gestion des risques, et ce, dans plus de 180 pays;
 - des équipes spécialisées qui réalisent régulièrement des analyses poussées et rigoureuses de l'environnement économique, politique et commercial, au pays et à l'étranger;
 - une grande empreinte au pays, avec 22 bureaux, laquelle, combinée à nos solides relations avec les institutions financières canadiennes, nous rapproche des exportateurs et nous permet de mieux comprendre les entreprises canadiennes – types d'entreprises, moteurs, défis, besoins;
 - des représentations à l'étranger sur 20 marchés décisifs, grâce auxquelles EDC peut tenir une banque de renseignements à jour sur les marchés importants pour le contexte commercial canadien, approfondir et exploiter ses relations avec le SDC ainsi que les acheteurs et les emprunteurs locaux, et offrir des connaissances acquises sur le terrain aux exportateurs et aux investisseurs canadiens.
- Des employés très engagés, comme l'a indiqué notre Sondage sur l'engagement des employés 2017, qui place EDC dans le premier quartile des organisations canadiennes, secteurs public et privé confondus, sur les plans de l'engagement et de l'autonomisation.
- Une solide réputation, ainsi qu'une satisfaction et une fidélité élevées chez les exportateurs ayant choisi EDC comme partenaire, comme en témoigne notre Net Promoter Score, qui classe EDC dans le décile de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises.
- Un engagement indéfectible envers la responsabilité financière, lequel permet à EDC de dégager des profits et de maintenir une solide position de capital, indispensable à notre capacité à répondre aux besoins des entreprises canadiennes, maintenant et à l'avenir.
- Une culture d'entreprise fondée sur la confiance, la collaboration, l'exécution, la responsabilité et la viabilité, laquelle permet à EDC d'obtenir des résultats et de créer des retombées pour le Canada.
- Notre engagement à adopter une conduite éthique, qui est la pierre angulaire de notre réputation auprès de nos clients, à titre de partenaire d'affaires, d'organisme du gouvernement du Canada et de représentant de notre pays.

Il n'en demeure pas moins que nous devons aussi nous améliorer sur certains aspects fondamentaux au cours de la période de planification pour offrir une valeur accrue aux entreprises canadiennes. Les voici :

- Mieux faire connaître aux exportateurs canadiens les moyens dont dispose EDC pour les aider.
- Augmenter la capacité d'EDC à répondre aux différents besoins des petits exportateurs et des micro-exportateurs de manière durable.
- Élargir la gamme de solutions d'EDC offertes par l'entremise de canaux numériques et d'autres partenaires.
- Moduler nos activités pour pouvoir aider un plus grand nombre d'exportateurs, notamment en :
 - intensifiant notre utilisation de canaux indirects pour rejoindre encore plus d'entreprises;
 - améliorant l'automatisation des processus d'affaires lorsque c'est possible.
- Poursuivre la transition de notre relation avec certains partenaires importants, comme les banques et les courtiers d'assurance, en passant d'une approche transactionnelle à une approche stratégique pour pouvoir aller au-devant de leurs besoins et de ceux des entreprises canadiennes.
- Améliorer nos systèmes de gestion des risques pour nous adapter à la complexité grandissante des marchés étrangers où nous avons des activités et suivre notre clientèle en croissance.

OCCASIONS ET DÉFIS

Environnement externe

La réussite d'EDC se mesure à la réussite à l'étranger des entreprises qu'elle appuie et aux retombées que l'essor du commerce génère au Canada. Dans cette optique, EDC doit affronter les mêmes défis que ses clients, et savoir profiter des mêmes occasions qu'eux, parce que notre rôle consiste à les accompagner pour les aider à trouver le chemin de la croissance à l'étranger. Cela dit, EDC a aussi ses propres défis et occasions, lesquels émanent de son environnement externe :

	OCCASIONS	DÉFIS
Partenaires fédéraux	La collaboration avec les principaux partenaires fédéraux dans l'écosystème commercial demeure une occasion importante pour EDC durant la période de planification. Parmi ces partenaires, on compte le Service des délégués commerciaux (SDC), Banque de développement du Canada (BDC), la Corporation commerciale canadienne (CCC) et Technologies du développement durable Canada (TDDC).	Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien coordonné au pays. Pour les soutenir adéquatement, tous les partenaires de l'écosystème commercial du Canada doivent connaître les produits et services des autres partenaires, mais aussi offrir les leurs avec constance aux exportateurs. Ce faisant, nous pourrions assurer l'harmonisation et la complémentarité des organismes gouvernementaux.
Partenaires du secteur privé	EDC tire toujours un grand avantage de ses partenariats avec le secteur privé. Ceux-ci lui permettent d'ajouter une capacité de risque sur le marché, de combler les lacunes du secteur privé et d'aider plus d'entreprises canadiennes. EDC a ainsi la possibilité de collaborer de manière inédite avec ses partenaires financiers, qui ont de plus en plus besoin de son soutien.	Pour répondre aux exigences croissantes des clients, les institutions financières renouvellent leurs solutions, leurs prestations et leurs processus et accroissent leurs capacités numériques, le tout avec rapidité. EDC doit continuer à adapter ses relations ainsi que ses processus internes aux façons de faire de ces partenaires déterminants pour conserver sa pertinence auprès des entreprises canadiennes.
Entreprises canadiennes	Si nous avons la possibilité de servir plus d'entreprises dans tous les segments, celui des microentreprises exportatrices ou prêtes à exporter, à savoir celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 2 millions de dollars, représente une occasion importante pour EDC.	La méconnaissance des avantages de l'exportation, tout comme de l'aide que peut apporter EDC dans ce domaine, est une lacune importante à corriger dans l'environnement commercial du Canada.

Ocean Rodeo, client d'EDC

Environnement interne

La réussite d'EDC passe par des décisions internes – les systèmes qu'elle instaure et les gens qu'elle emploie. Nos méthodes de gestion des ressources humaines, des risques et de l'exploitation sont au diapason de celles du secteur privé et s'enracinent dans notre engagement en matière de viabilité et de responsabilité. Nous surveillons notre environnement interne afin de trouver des occasions d'amélioration et de réagir aux défis, dans l'intention d'accroître notre efficacité pour offrir plus de valeur aux entreprises canadiennes.

Ressources humaines	<p>EDC envisage, pendant la période de planification, d'accroître son personnel de manière flexible, le but étant de rester agile et de trouver l'équilibre entre les employés à temps plein et les employés contractuels pour mieux répondre à l'évolution de la demande dans son contexte opérationnel. Ces nouveaux postes pourraient d'ailleurs possiblement être déployés à l'extérieur d'Ottawa, au Canada et à l'étranger.</p> <p>EDC a un besoin croissant de talents aux compétences différentes de celles que possèdent traditionnellement les gens qu'elle recrute, par exemple des capacités d'analyses de données complexes. Le bassin où nous puisons nos candidats, cependant, subit la pression d'une demande grandissante des compétences que nous recherchons. À cela s'ajoute la perspective, à court terme, du départ à la retraite des baby-boomers. Par conséquent, pendant la période de planification, l'acquisition des talents occupera une place plus importante et représentera un défi plus grand qu'auparavant.</p>
Responsabilité sociale des entreprises	<p>En tant que société d'État et représentante du Canada, EDC est déterminée à mener des activités durables et responsables, et c'est pourquoi les pratiques de RSE sont importantes pour elle. Si nous disposons de nombreuses politiques et procédures guidant nos efforts de RSE, celles-ci ne reflètent que partiellement nos pratiques réelles, très rigoureuses, en matière de contrôles préalables. Il s'agit donc d'une occasion d'actualiser nos politiques pour les mettre en phase avec nos pratiques. Bien que ces dernières soient alignées sur les exigences internationales de même que sur les attentes de nos parties prenantes et de la société civile, il pourrait y avoir lieu de les améliorer.</p>
Capacités numériques	<p>EDC a reconnu le besoin de se moderniser pour conserver sa pertinence dans un marché mondialisé où les technologies numériques jouent un rôle de plus en plus grand. Il incombe à EDC d'être plus souple, réceptive et apte à offrir des solutions à ses clients de manière novatrice. Grâce à un investissement considérable et soutenu dans notre plateforme numérique, nous pourrons, tout au long de la période de planification, répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes.</p>



2.4 GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES

Dans un contexte économique mondial incertain, le Canada doit s'attaquer à plusieurs enjeux stratégiques au cours de la période de planification :

- Un certain laisser-aller relativement au commerce : En dépit des périodes de croissance rapide du commerce canadien, notre performance globale est de moins en moins bonne comparativement aux autres pays du G20. Parce que la prospérité de notre pays dépend du commerce, il y a urgence à implanter une plus forte culture de l'exportation pour stimuler les ventes à l'étranger.
- Le protectionnisme et l'incertitude en matière de commerce : Les entreprises canadiennes doivent trouver de nouvelles avenues pour se diversifier, réduire les risques et innover afin de pouvoir réussir.
- Les entreprises canadiennes connaissent mal les débouchés à l'étranger, plus particulièrement les possibilités de diversification au-delà des marchés traditionnels.
- Les entreprises canadiennes ne sont pas au fait des organisations les plus à même de les aider dans leurs démarches à l'étranger.

EDC étant l'organisme de crédit à l'exportation du Canada, les enjeux stratégiques touchant le pays influencent ceux auxquels doit s'attaquer la Société :

- Encourager plus d'entreprises canadiennes à se lancer dans l'exportation et inciter celles qui exportent déjà à le faire davantage et à viser de nouveaux marchés.
- Moderniser la prestation et l'accessibilité de ses solutions pour accroître sa portée et sa pertinence auprès des entreprises canadiennes qui exportent ou qui envisagent de le faire.
- Renforcer sa capacité à innover rapidement pour emboîter le pas aux entreprises et répondre à leurs besoins immédiats. Cela nécessite un investissement important dans plusieurs secteurs d'activité, y compris les capacités numériques, les Ressources humaines et les programmes de transformation, par exemple celui de la gestion des risques d'entreprise (GRE).
- Renforcer sa capacité à maintenir une proposition de valeur concurrentielle pour attirer et retenir des employés possédant les talents et les compétences dont elle a besoin pour exercer ses activités.
- Tenir son engagement à assurer sa viabilité financière et à adopter des pratiques responsables dans un contexte économique mondial d'imprévisibilité et de risque croissants ainsi que pour soutenir la marque Canada.

Ces enjeux stratégiques ont guidé l'établissement de notre stratégie d'entreprise et continueront d'orienter nos activités pour la période de planification 2019-2023.



2.5 SURVEILLANCE ET EXAMENS

EDC doit rendre des comptes au gouvernement du Canada et respecter ses exigences. Dans ce domaine, il existe plusieurs mécanismes de surveillance, dont l'énoncé des priorités et des responsabilités du ministère. Font également partie de ce système de surveillance quatre directives ministérielles, auxquelles se conforme EDC, comme nous en faisons état à l'appendice VII.

EXAMEN LÉGISLATIF 2018

L'article 25 de la *Loi sur le développement des exportations* prévoit que le ministre du Commerce international, en consultation avec le ministre des Finances, réalise tous les dix ans un examen de ses dispositions et de son application. On se penche alors, entre autres, sur différentes facettes du rôle, des fonctions et de la gouvernance d'EDC, et on évalue l'évolution de l'organisation et ce qu'elle doit faire pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

Le dernier examen législatif a été fait en 2008, et l'examen de 2018 est en cours de réalisation. Celui-ci devrait être divisé par thèmes et porter sur la complémentarité d'EDC et du secteur privé canadien, la capacité de la Société à répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes dans une conjoncture mondiale en pleine évolution et son respect des normes de responsabilité sociale des entreprises les plus rigoureuses. Il comporte aussi une évaluation du système de financement du commerce extérieur du Canada, ainsi que des consultations de la population canadienne et de parties intéressées qui pourront donner leur avis sur un site Web. Le ministre remettra un rapport de l'examen législatif au Parlement au printemps 2019.

EXAMENS SPÉCIAUX

Outre l'examen législatif, un examen spécial doit être effectué tous les dix ans en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et un rapport des constatations doit être soumis au Conseil d'administration. Le dernier examen, effectué par le Bureau du vérificateur général (BVG) en 2018, s'est concentré sur trois principaux volets : la gestion des risques, la transformation organisationnelle et les méthodes de gestion internes. Nous sommes satisfaits de constater que les conclusions du BVG reflètent nos activités, qui s'inscrivent dans le plan du projet de GRE de la Société. La structure qui chapeaute la gestion des risques d'entreprise ne sera pas terminée avant 2019; cependant, les composantes d'un cadre efficace de gestion des risques sont déjà en place, ce qui nous permet de gérer les risques opérationnels et financiers, dans des secteurs précis ou à l'échelle de l'organisation.

AUTRES EXAMENS

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>]. Le prochain examen est prévu en 2019.

EDC participe aussi aux examens horizontaux du gouvernement du Canada, et prendra part à celui portant sur les compétences, qui commencera en 2018 et se terminera en 2019. Cet examen vise à maximiser l'efficacité des programmes de compétences fédéraux afin de renforcer le soutien offert à la population active du Canada sous forme de formation et d'information permettant de saisir les occasions et de relever les défis qui se présenteront.



Survival Systems, client d'EDC

3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

3.1 SURVOL DES OBJECTIFS ET DES ACTIVITÉS

Nos deux derniers plans d'entreprise ont commencé à montrer comment notre organisation se transforme pour aider de plus en plus d'entreprises canadiennes à accroître leurs activités, et ce, sur plus de marchés étrangers que jamais auparavant. Pour travailler dans cette voie, EDC investit dans sa pertinence en :

- faisant mieux connaître les moyens dont elle dispose pour soutenir les entreprises qui exportent déjà et celles qui sont prêtes à le faire;
- adaptant ses solutions aux besoins changeants des entreprises canadiennes;
- élaborant des solutions modulables et viables pour aider le plus grand nombre possible d'entreprises;
- réalisant tous les objectifs mentionnés ci-dessus de manière responsable en vue de développer le commerce du Canada et de renforcer la capacité concurrentielle du pays à l'échelle mondiale.

Pour y arriver, nous devons prendre les mesures suivantes durant la période de planification :

- Moderniser et exploiter nos capacités numériques pour rejoindre et aider plus d'entreprises.
- Élargir notre gamme de solutions pour servir une diversité de plus en plus grande d'exportateurs.
- Approfondir nos relations avec nos grands partenaires fédéraux, en particulier le SDC, pour consolider l'écosystème commercial du Canada.
- Améliorer nos méthodes de gestion des risques pour pouvoir aider plus d'entreprises.

Au cours des dernières années, EDC a connu une croissance importante du nombre d'entreprises ayant recours à ses solutions axées sur le commerce pour alimenter leur croissance à l'étranger. EDC a servi 7 100 clients en 2016, et 9 400 en 2017. La clientèle diversifiée d'EDC comprend des entreprises qui ont recours à son éventail de solutions de financement et d'assurance, et des entreprises canadiennes qui tirent parti de sa grande expertise commerciale, acquise en près de 75 ans à agir en tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada. Le soutien que nous offrons aux entreprises canadiennes, notamment les PME, continue à prendre de l'ampleur, et nous prévoyons avoir au moins 12 000 clients en 2018. Voilà qui témoigne de nos efforts soutenus pour actualiser nos activités et accroître notre pertinence auprès des entreprises canadiennes. La transformation continue d'EDC prévue durant la période de planification table sur notre volonté de répondre aux besoins d'un nombre accru d'entreprises canadiennes et, ce faisant, d'en aider un plus grand nombre à croître à l'étranger.

Pour assurer un soutien à de plus en plus d'exportateurs, il faut des investissements massifs. De plus, pour être durables, ces efforts doivent reposer sur de saines méthodes de gestion des finances et des risques. Pendant la période de planification, EDC aura besoin d'autres ressources dans certains secteurs vitaux pour assurer la réussite de la mise en œuvre des mesures qu'elle a commencé à mettre en place ainsi que de ses nouvelles activités. Ces ressources permettront par exemple de servir plus de PME, ou de déployer des initiatives cruciales dans le cadre du Programme de transformation de GRE. EDC doit demeurer agile pour être en mesure de soutenir le plus d'entreprises canadiennes possible tout au long de ce processus.

3.2 CONTRIBUTION AU PROGRAMME COMMERCIAL DU CANADA

L'intention d'EDC de permettre à plus d'entreprises de vendre à l'étranger s'inscrit parfaitement dans l'objectif déclaré du gouvernement du Canada, soit d'accroître le volume d'exportations du pays de 30 % d'ici 2025. Le programme de diversification du commerce du gouvernement vise à faire profiter le reste du monde du Canada, et vice-versa, par la promotion accrue de la diversification du commerce, y compris par la négociation de nouveaux accords commerciaux pour le Canada; le développement d'une culture de l'exportation au Canada; la modernisation des services qu'offre le Canada aux exportateurs, avec un accent sur les PME; l'établissement d'un lien entre l'innovation et les compétences et le commerce; et des initiatives pour faire avancer les intérêts progressistes et inclusifs du Canada à l'étranger. Nous appuyons pleinement les efforts déployés par le gouvernement pour diversifier notre commerce et, notre Plan en est la preuve, nos efforts cibleront les secteurs du programme où notre contribution sera la plus efficace. Notre participation au programme commercial du gouvernement durant la période de planification prendra aussi la forme d'une collaboration étroite avec le SDC, ainsi que d'un soutien aux groupes sous-représentés dans le commerce et à certaines industries canadiennes.

COLLABORATION AVEC LE SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX

Le SDC représente le plus proche partenaire commercial d'EDC. Avec les années, ce partenariat s'est étoffé pour mieux coordonner les services offerts aux exportateurs canadiens. Plus récemment, fin 2017, EDC et le SDC ont lancé un projet ambitieux pour améliorer encore davantage leur collaboration et la prestation de services aux exportateurs canadiens. Ce projet comportait notamment un exercice d'établissement des processus, ce qui a nécessité la participation de l'une des plus importantes sociétés internationales d'experts-conseils et plusieurs rencontres de groupes de travail composés de dirigeants d'EDC et du SDC.

En 2018, les groupes de travail ont établi quatre priorités pour renforcer notre collaboration : l'échange d'informations, la recommandation de clients, les capacités du Canada et la formation. Des plans d'action ont été élaborés, et des mesures seront bientôt adoptées dans chacun de ces domaines. Ces plans d'action permettront de parfaire notre collaboration dans la poursuite d'un objectif commun : répondre aux besoins des exportateurs. EDC continuera d'accorder la priorité à son partenariat avec le SDC pour cibler certaines zones de synergie, de même que de nouvelles occasions de renforcer cette collaboration. Cet important effort cadre avec l'orientation suivante énoncée dans le budget 2018 : « peaufiner [l]a plateforme de soutien à l'exportation, notamment en simplifiant et en améliorant l'expérience client du Service des délégués commerciaux, d'Exportation et développement Canada et d'autres partenaires fédéraux ».

Ces dernières années, EDC a travaillé activement à l'établissement d'une stratégie numérique pour soutenir sa vision à long terme. Tirant parti des investissements que nous avons faits à cet égard, nous avons commencé à explorer les possibilités de collaboration avec Affaires mondiales Canada sur de nouvelles plateformes numériques. Nous poursuivrons ces démarches pendant la période de planification pour en arriver à définir de quelle manière nous travaillerons ensemble sur la question numérique et quels investissements sont nécessaires pour appuyer notre collaboration, et ce, dans le but d'offrir une expérience-client uniforme aux exportateurs canadiens.

AMÉLIORATION DES SERVICES NUMÉRIQUES AUX PME

Les investissements majeurs et soutenus d'EDC dans sa transformation numérique appuient les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour moderniser les services aux exportateurs canadiens. Dans ce dossier, nous entendons promouvoir les solutions d'EDC et les rendre plus accessibles aux entreprises canadiennes. De plus, grâce à notre plateforme numérique, nous pourrions mieux servir plus d'entreprises, tous segments confondus, en nous efforçant d'adapter nos solutions aux besoins des microentreprises et des PME.

SOUTIEN AUX GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS DANS LE COMMERCE

EDC a pour mandat de soutenir et de développer le commerce d'exportation du Canada, c'est-à-dire d'aider tous les types d'entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger, sous la direction d'entrepreneurs qui reflètent la riche diversité du pays. Bien entendu, tous les exportateurs canadiens ont accès aux solutions d'EDC. Cela dit, nous croyons qu'un soutien particulier aux groupes sous-représentés fera en sorte que les entreprises de tous les segments puissent profiter des avantages du commerce en recourant à la vaste gamme de services que met à leur disposition le gouvernement du Canada.

Femmes

Au Canada, seulement 35 % des PME sont détenues majoritairement par des femmes, ce qui entraîne une sous-représentation de celles-ci dans le commerce intérieur et international. Pour corriger ce problème de taille, EDC s'engage à participer à la stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement pendant toute la période de planification. Dans le budget 2018 a été annoncée une enveloppe d'EDC, assujettie à des conditions commerciales, de 250 millions de dollars pour offrir des solutions de financement et d'assurance à des entreprises détenues ou dirigées par des femmes qui exportent ou prévoient le faire. Cette enveloppe, qui sera disponible jusqu'en 2020, facilitera l'accès, pour ces entreprises, au capital leur permettant d'étendre leurs activités à l'étranger. De plus, cette initiative comporte un objectif que nous devons chercher à atteindre en 2019 et par la suite, sans compter qu'elle s'inscrit dans un ensemble plus large de stratégies pour lever les obstacles spécifiques auxquels sont confrontées les entrepreneures. Durant les trois premiers trimestres de 2018, EDC a fourni une assurance crédit, du financement ou une garantie de prêt à 107 entreprises détenues ou dirigées par des femmes, soutenant ainsi des exportations totalisant 162 millions de dollars.

En mars 2018, dans le cadre de notre mois des femmes dans le domaine du commerce, nous avons organisé un webinaire sur la place des femmes dans le commerce international. Près de 500 personnes y ont assisté, ce qui confirme l'intérêt que suscitent les connaissances d'EDC. À compter de 2019, nous présenterons plus fréquemment ce genre de contenu riche et ciblé.

Durant la période de planification, notre collaboration avec des partenaires de l'écosystème commercial féminin, qui nous permet de mieux rejoindre et servir ce segment, restera une composante essentielle de notre stratégie visant à soutenir les femmes. En 2018, EDC a participé à deux missions commerciales centrées sur les femmes, à Orlando et à Détroit, organisées par la division Femmes d'affaires en commerce international (FACI) d'Affaires mondiales Canada. La Société a aussi appuyé la participation du Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ) à la mission ministérielle lors de la National Conference and Business Fair du Women's Business Enterprise National Council (WBENC).

Dans la deuxième moitié de 2018, nous prendrons part à la tournée « On parle affaires » des femmes entrepreneures, de BDC, laquelle sillonnera le pays. Il s'agit d'une série de 15 ateliers destinés aux femmes entrepreneures souhaitant faire croître leur entreprise, mais aussi à celles dont l'entreprise est bien établie, pour les aider à améliorer leurs compétences en affaires et leurs connaissances financières.

Peuples autochtones

EDC entend soutenir les entrepreneurs autochtones canadiens dans leurs activités à l'étranger. En 2018, EDC a examiné dans quelle mesure ses services sont accessibles aux entrepreneurs autochtones canadiens, afin de renforcer le soutien qui leur est offert. Nous avons collaboré avec un consultant indépendant, et consulté des parties prenantes influentes des associations commerciales autochtones, pour évaluer comment EDC peut efficacement promouvoir l'exportation dans ce segment. EDC travaillera à appliquer les recommandations découlant de cet exercice en 2019.

LGBTQ2

L'influence et l'incidence économique du marché LGBTQ2 sont vastes et ne cessent d'augmenter. Au Canada, on estime à 140 000 le nombre d'entreprises détenues par des membres de cette communauté. En juin 2018, EDC a collaboré pour la première fois avec la Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada en commanditant son sommet annuel. Cette association industrielle importante, œuvrant à l'échelle nationale et sans but lucratif, est la seule au pays à pouvoir certifier une entreprise LGBTQ2, et EDC envisage d'établir avec elle un partenariat officiel en 2019. De plus, en août 2018, EDC a participé à la première mission commerciale LGBTQ2 dirigée par le gouvernement du Canada, à Philadelphie, pour promouvoir le commerce et générer des débouchés pour les exportateurs canadiens de la communauté LGBTQ2. Ces partenariats importants nous permettront de favoriser et de mieux soutenir le commerce international dans ce milieu d'affaires.

Pendant la période de planification, à mesure que nous nouerons des relations avec de nouvelles organisations, EDC intensifiera son soutien aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes, des autochtones et des membres de la communauté LGBTQ2 lors de conférences, de missions et d'événements axés sur le commerce.

SOUTIEN AUX PRIORITÉS ÉMERGENTES DU GOUVERNEMENT

EDC assiste aussi le gouvernement du Canada dans sa gestion des priorités émergentes qui apparaissent dans la conjoncture imprévisible de l'économie mondiale. De plus, nous appuyons également les priorités fédérales grâce au Compte de la Société. Au cours de la période de planification, nous ferons preuve d'agilité et d'adaptabilité pour aider le gouvernement à gérer les grandes priorités du Canada.

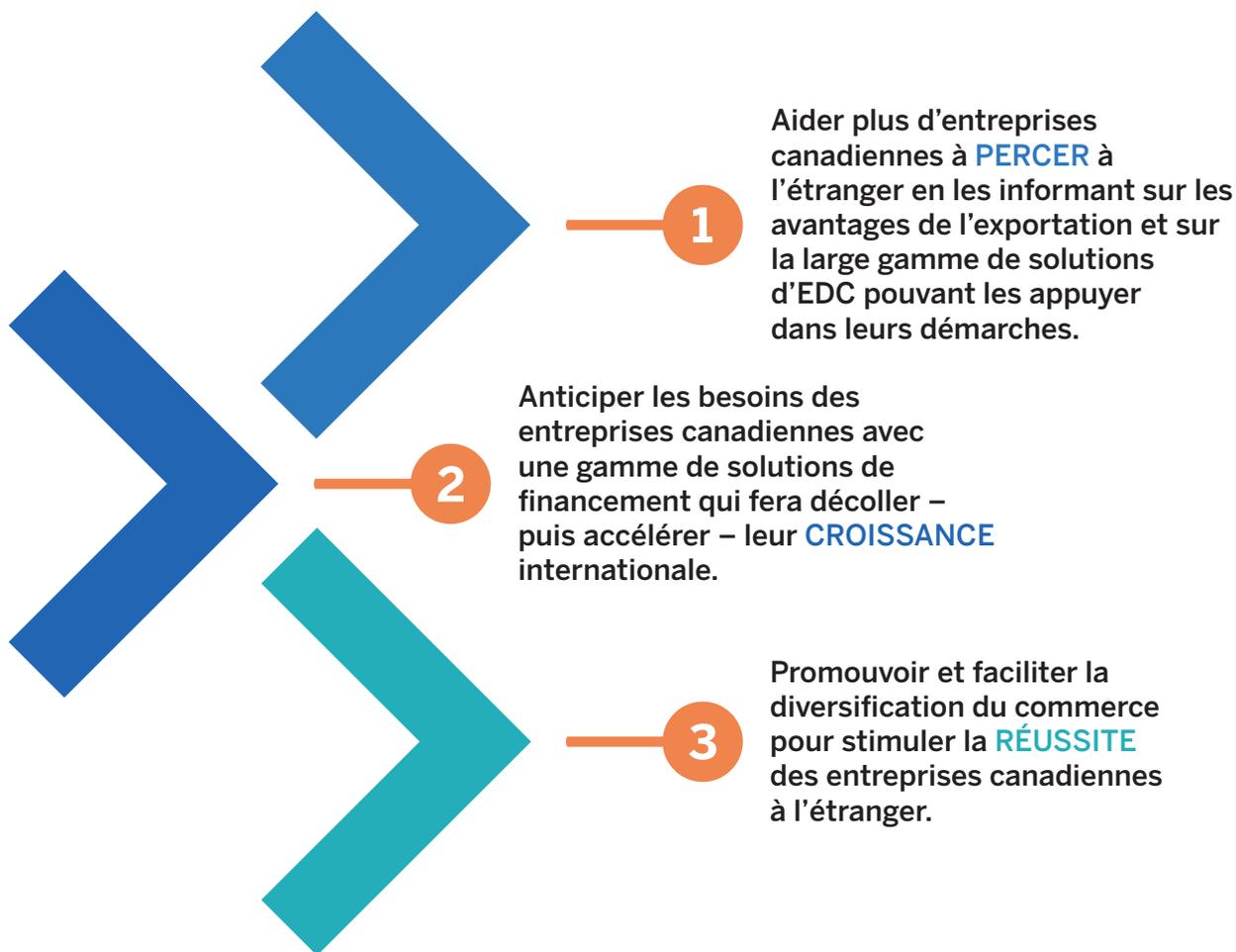
EDC offre également un soutien à l'égard des priorités fédérales par l'entremise du Compte du Canada, agissant à titre d'agent appuyant les transactions qui sont d'intérêt national. Par exemple, en 2018, nous avons facilité l'achat de Trans Mountain Pipeline.

3.3 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Notre investissement dans notre plateforme numérique est nécessaire, d'une part pour nous permettre d'aider un nombre plus grand d'entreprises canadiennes à exporter, et d'autre part pour assurer, à long terme, la viabilité d'EDC et sa pertinence auprès des exportateurs, qui jugent essentiel un accès numérique à nos produits et services. Notre nouvelle plateforme numérique est un moyen efficace de diffuser les vastes connaissances que nous avons acquises au fil de nos principales activités. Dès la fin de 2018 seront prêts notre nouveau site Web compatible avec les appareils mobiles et notre nouvelle application mobile. De plus, EDC continuera d'élargir et d'optimiser son offre numérique en 2019 et pour le reste de la période de planification.

3.4 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

Pour la période 2019-2023, la stratégie d'affaires d'EDC est le prolongement de sa vision à long terme, établie en 2015. Dans cette optique, nos efforts se répartiront toujours entre les trois grands objectifs stratégiques qui fondent notre stratégie d'entreprise. Les activités et initiatives d'EDC concernant ces objectifs sont présentées plus en détail dans les sections qui suivent.





1

Aider plus d'entreprises canadiennes à **PERCER** à l'étranger en les informant sur les avantages de l'exportation et sur la large gamme de solutions d'EDC pouvant les appuyer dans leurs démarches.

Il faut plus d'exportateurs au Canada. Les entreprises exportatrices connaissent une croissance plus rapide, et sont plus viables et novatrices que les autres. Elles stimulent et diversifient l'économie et la capacité concurrentielle du pays. Les initiatives se rapportant à cet objectif visent à accroître le nombre d'entreprises ayant des activités à l'étranger durant la période de planification.

MIEUX FAIRE CONNAÎTRE L'EXPORTATION

Nombreuses sont les entreprises canadiennes qui sont déjà exportatrices à leur insu. C'est d'ailleurs une des principales raisons pour lesquelles un grand nombre d'entre elles ne songent pas à vendre davantage à l'étranger. D'ailleurs, beaucoup ne se considèrent pas comme aptes à l'exportation compte tenu du produit ou du service qu'elles offrent et de leur objectif de vente locale. Sans compter la complexité croissante du contexte commercial actuel, qui peut effrayer les petites entreprises. Le rôle d'EDC est de promouvoir et de démystifier le commerce en remettant en question la définition de l'exportation et le profil traditionnel des exportateurs. Ce recentrage vise à insuffler aux entreprises canadiennes, même aux plus petites, la confiance nécessaire pour faire leurs premiers pas à l'étranger.

REJOINDRE PLUS D'ENTREPRISES CANADIENNES

L'an dernier, dans notre Plan d'entreprise, nous avons présenté notre nouvelle stratégie axée sur les canaux, qui prévoit le déploiement de cinq canaux différents, chacun avec leur équipe attitrée ayant pour mission de rejoindre et de servir les entreprises canadiennes. Cette stratégie ciblée, qui nous a permis de soutenir au-delà de 30 % plus d'entreprises en 2017, nous servira à atteindre notre objectif d'aider encore plus d'exportateurs durant la période de planification. EDC entre en contact avec les entreprises par l'entremise de sa force de vente, de ses partenaires bancaires, d'alliances stratégiques, de courtiers d'assurance et de canaux numériques. Les nouvelles initiatives dans les secteurs importants sont décrites ci-dessous.

Canal bancaire

Le déploiement de l'Équipe du canal bancaire multiplie la capacité de financement des banques, ce qui leur permet de soutenir plus d'exportateurs canadiens que jamais auparavant. En fait, depuis l'implantation de ce canal en 2017, le nombre d'exportateurs ayant reçu un soutien d'EDC par l'intermédiaire de leur banque a augmenté de 26 %. Notre collaboration grandissante avec ces partenaires pivots simplifie les processus pour les institutions financières et stimule l'innovation concernant les produits, ce qui facilite l'accès aux solutions d'EDC. L'Équipe du canal bancaire continuera d'offrir en 2019 de la formation sur les produits d'EDC à nos partenaires bancaires, afin d'améliorer l'accessibilité de nos produits et de servir plus d'entreprises canadiennes pendant la période de planification.

Canal numérique

Notre canal numérique permet aux exportateurs d'accéder facilement aux solutions d'EDC, comme et quand bon leur semble. Parmi les nouvelles entreprises soutenues par la Société en 2017, 50 % ont utilisé notre canal numérique, ce qui prouve sa grande valeur pour les exportateurs canadiens.

Ce canal représente pour EDC le moyen le plus modulable de proposer du contenu, des solutions et des services aux entreprises, à toutes les étapes de leur parcours d'exportation. À mesure que se poursuivra notre transformation numérique pendant la période de planification, nous exploiterons ce canal incontournable pour mieux communiquer avec les entreprises canadiennes, les servir plus efficacement et les renseigner de manière pertinente en fonction de leurs intérêts, au moment opportun et dans un format pratique.

PARTENARIATS ET COLLABORATION

Partenaires du portefeuille commercial

Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien coordonné au pays. En matière de commerce, EDC est déterminée à employer une approche « Équipe Canada » pendant la période de planification, en travaillant en étroite collaboration avec ses partenaires importants du gouvernement, comme le SDC, BDC, la CCC et TDCC.

Nous avons déjà mentionné le grand projet de collaboration actuellement en cours avec le SDC. Nous poursuivrons ce partenariat, qui est plus important que jamais, durant la période de planification pour mieux servir les exportateurs canadiens, diffuser des renseignements sur les marchés et parrainer des événements qui font connaître les avantages et les possibilités de la diversification 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), le Salon mondial du pétrole et l'Offshore Technology Conference (OTC) est un bon exemple de cette collaboration.

Nous continuons d'approfondir notre relation avec BDC pour offrir un soutien complémentaire aux entreprises canadiennes afin qu'elles se mettent sur la voie de la réussite. Notre protocole actuel, qui assure la complémentarité de nos services, comporte un programme structuré de recommandation de clients, lequel a généré, en 2017, près de 600 recommandations entre les deux organisations. En 2018, EDC et BDC se sont engagées à atteindre 1 130 clients recommandés sur une période de 12 mois. Notre solide collaboration encourage aussi la création de nouveaux produits. Par exemple, nous avons mis au point un prêt pour financer le fonds de roulement des entreprises de technologies en juin 2018, et jusqu'à 50 millions de dollars seront rendus accessibles à ces entreprises au cours des deux prochaines années. Cette innovation comble sur le marché une immense lacune qui empêchait depuis longtemps ces entreprises d'obtenir du financement auprès des institutions traditionnelles. BDC interviendra à titre de premier prêteur et gèrera les transactions du début à la fin.

Autres partenaires

EDC collabore aussi avec de nombreux 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.

Les partenariats avec des agences fédérales (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. Voici quelques-uns de nos nouveaux partenariats :

- Initiative de collaboration en 2018 avec le ministère du Patrimoine canadien pour soutenir la stratégie d'exportation culturelle du Canada.
- Partenariats officiels avec la Banque des Premières Nations du Canada, une relation qui concourt à éliminer l'un des principaux obstacles au soutien visant les entreprises autochtones touchées par les tarifs douaniers sur le bois d'œuvre, à savoir l'absence de banque à rayonnement local.
- Collaboration, à l'automne 2018, avec l'organisme Startup Canada dans le cadre de sa tournée partout au pays visant à informer les jeunes entreprises prêtes à exporter.
- Intensification de la collaboration avec des organisations axées sur des pratiques durables et responsables, comme Pacte mondial des Nations Unies, ainsi que de leur parrainage.
- Approfondissement de la relation avec la Chambre de commerce du Canada, ce qui comprend, en 2019, la participation, à différents endroits du pays, à des tables rondes portant sur les principaux défis que doivent relever les milieux d'affaires canadiens.

RÉPONSE AU BESOIN DE CONNAISSANCES

Une composante cruciale de la stratégie de croissance et de diversification d'une entreprise est sa capacité à trouver des renseignements pertinents sur les marchés et à en tirer profit. La complexité grandissante de l'économie mondiale actuelle et de ses chaînes d'approvisionnement ainsi que des exigences réglementaires, des risques géopolitiques et des avancées technologiques augmentent la valeur des renseignements accessibles et exacts sur les marchés. Les grandes entreprises sont moins vulnérables aux risques liés aux connaissances parce qu'elles peuvent recueillir leurs propres informations, ou engager des experts en cas de problème. Sur ce point, les PME, qui doivent surmonter de plus grands obstacles en raison de leurs ressources limitées, sont exposées à un plus grand risque commercial.

Forte de près de 75 années d'expérience dans plus de 180 pays en tant qu'OCE du Canada, EDC possède une connaissance pointue et une vaste expertise du commerce international et de la gestion des risques. Pour aider les entreprises canadiennes à se diversifier et à réduire les risques découlant d'un manque de connaissances, nous nous appuyons sur notre expérience et leur faisons profiter de nos connaissances d'une manière accessible et directe. Déployés conjointement avec le SDC, ces efforts s'inscrivent en complémentarité avec ceux de nos importants partenaires commerciaux.

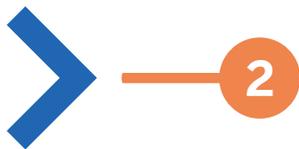
EDC appuie les priorités du gouvernement du Canada, notamment en soutenant les groupes sous-représentés dans le commerce et certaines industries ciblées. Nous savons que les entreprises appartenant à ces groupes ont besoin, au-delà de solutions de financement et de réduction du risque, de renseignements spécialisés pour lancer et accélérer leurs stratégies à l'étranger, mais aussi pour traverser les moments difficiles. En leur donnant accès à ces renseignements, EDC contribue aux efforts du gouvernement pour accroître et diversifier le commerce au Canada.

Pendant la période de planification, EDC continuera de mettre à profit sa plateforme numérique pour diffuser des informations pertinentes auprès des entreprises canadiennes et mettre à leur disposition des outils et du contenu d'importants partenaires commerciaux comme le SDC, et ce, dans le but de leur offrir une combinaison optimale de renseignements. Qui plus est, elle servira de ressource pour nos partenaires commerciaux sur le terrain.

ACCOMPAGNER LES PREMIERS PAS AUX ÉTATS-UNIS

Pour soutenir les efforts des délégués commerciaux en sol américain, qui sont plus de 100, EDC voit une importante occasion de collaborer avec le SDC afin d'aider les exportateurs actuels et potentiels à se tailler une place sur ce marché important et à y diversifier leur présence.

La stratégie d'EDC visant les États-Unis, exposée dans le plan de l'an dernier, s'appuie sur une vision à long terme de nos relations avec cet important pays, qui est notre plus grand partenaire commercial – et le restera pendant la période de planification. Grâce aux efforts concertés déployés en 2018 pour y renforcer sa présence, EDC a consolidé ses relations avec les institutions financières, ainsi qu'avec des réseaux importants, et a approfondi sa connaissance des acheteurs sur ce marché. En 2018, EDC a établi deux nouvelles représentations, à Chicago et à Atlanta, toutes deux cohabitant avec le consulat canadien local. Ce regroupement des services permettra à EDC de cimenter sa collaboration avec le SDC en vue de générer plus de débouchés pour les entreprises canadiennes et de cerner les occasions de diversification. Au cours de la période de planification, EDC mettra pleinement à contribution ses connaissances sur les États-Unis, de même que sa présence et ses relations là-bas, au plus grand bénéfice des exportateurs canadiens, et cherchera d'autres occasions d'y installer des représentations à compter de 2019.



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

Faisant sien l'objectif du gouvernement du Canada d'accroître le volume d'exportations canadiennes de 30 % d'ici 2025, EDC consacrera énormément de ressources à l'important et diversifié segment des PME canadiennes pendant la période de planification. Cela se traduira par l'élargissement de notre rayon d'action pour assurer un soutien rapide, l'optimisation de nos solutions d'assurance et de financement pour qu'elles demeurent pertinentes, et le soutien à la diversité dans les secteurs participant au commerce extérieur.

PRÉSENCE RÉGIONALE

Pour aider plus d'entreprises à accroître leurs activités à l'étranger, nous devons être près de chez elles. C'est pourquoi nous continuons de diversifier la présence d'EDC en région partout au pays, pour être à proximité des exportateurs canadiens. En 2018, EDC a d'ailleurs ouvert deux nouveaux bureaux pour leur faciliter l'accès à notre soutien :

- Un à Sherbrooke, au Québec, grâce auquel EDC peut mieux rejoindre et servir un marché diversifié de 550 exportateurs.
- Un autre à Kitchener, en Ontario, qui ouvrira à l'automne dans l'espace Catalyst137, qui regroupe des entreprises de l'« Internet des objets » ainsi que le bureau régional principal de partenaires importants, comme BDC et le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI). Ce regroupement des services donnera à EDC la possibilité de soutenir les efforts régionaux pour fortifier la communauté du commerce pour les PME.

En 2019, pour pouvoir servir le nombre grandissant d'exportateurs dans la région, EDC prévoit l'ouverture d'un bureau à Laval, au Québec. Elle continuera également d'étendre sa présence nationale pour mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens.

L'INNOVATION AU SERVICE DES BESOINS DES PME CANADIENNES

Assurances

Depuis 2015, EDC a investi des ressources considérables dans la transformation numérique de son offre de produits d'assurance. Ces investissements améliorent l'accès, la prestation et l'administration des solutions d'EDC pour ses clients. Nous continuons d'en voir les retombées positives pour nos clients d'assurance qui achètent et gèrent leur police en ligne. Plus récemment, le lancement à l'automne 2017 de notre nouvelle solution numérique libre-service pour l'Assurance crédit de portefeuille a donné aux exportateurs un accès 24 heures sur 24, en temps réel, à des protections d'assurance rapides et flexibles. Nos investissements soutenus, au cours de la période de la planification, dans notre projet de Transformation de l'assurance crédit stimuleront encore l'innovation et les améliorations concernant la prestation de nos solutions d'assurance crédit destinées à nos clients.

Financement

Ces dernières années, EDC a aussi fait des pas de géant dans le domaine des solutions de financement destinées aux PME. Cela a entraîné une forte croissance de l'intérêt envers le Programme de garanties d'exportations (EGP). Il s'agit d'une solution de premier plan offerte en collaboration avec nos partenaires bancaires et qui fournit un accès supplémentaire au financement aux PME exportatrices. De 2013 à 2017, le nombre de transactions effectuées a augmenté de presque 80 %, et devrait croître d'encre 30 % en 2018. Nous attribuons cette croissance à plusieurs facteurs : les améliorations apportées au programme pour simplifier son utilisation par nos partenaires bancaires; les investissements dans nos canaux directs et bancaires qui permettent de mieux faire connaître cette solution; et l'innovation concernant le formulaire de demande d'EGP. Pendant la période de planification, EDC ajoutera des ressources pour répondre aux besoins croissants des PME et offrir aux entreprises canadiennes l'appui nécessaire à leur diversification et à leur réussite à l'étranger.

Une approche de gros pour le financement des PME

Nous travaillons continuellement à simplifier et à accroître l'accès au financement des PME exportatrices. Cela s'avère particulièrement important pour les microentreprises et les petites entreprises, qui ont des ressources limitées et un accès restreint au capital. Une avancée novatrice dans le créneau de financement des PME a ouvert la voie à une « approche de gros » en ce qui concerne la prestation de l'EGP, en collaboration avec les partenaires bancaires, auprès des exportateurs canadiens. Né en 2018, l'« EGP Express » a été conçu avec le concours de l'un de nos plus importants partenaires bancaires, et vient compléter la prestation de notre solution d'EGP traditionnelle en mettant l'accent sur les plus petites PME. En mettant sur pied une équipe gagnante formée de membres provenant de différents secteurs de l'organisation, EDC a réussi à livrer en seulement six mois cette solution efficace, ce qui témoigne de son agilité et de son innovation, mais aussi de sa pertinence renouvelée auprès de ses clients et de ses partenaires.

En termes simples, cette approche de gros, qui vise à répondre à un besoin criant de financement pour les PME, permet à nos partenaires bancaires de rendre accessible la solution d'EGP à un nombre grandissant d'exportateurs, et ce, de manière plus rapide, plus efficace et plus économique. L'EGP Express permet aux partenaires bancaires de profiter d'un processus automatisé et de soutien pour un portefeuille d'exportateurs, ce qui accélère le processus, réduit les coûts et permet d'offrir à un nombre inégalé de PME le financement dont elles ont vraiment besoin. Grâce à cette solution innovatrice et évolutive, EDC accroît sa pertinence auprès d'un segment important d'exportateurs qui ne pouvaient, auparavant, profiter de cette solution favorisant le commerce en raison de leur taille et de leurs besoins financiers.

En 2019, nous prévoyons offrir cette solution par l'intermédiaire d'un plus grand nombre de partenaires bancaires pour répondre aux besoins de financement des PME. EDC explorera aussi la possibilité d'appliquer, durant la période de planification, l'approche de gros à d'autres solutions destinées aux PME. Voilà qui illustre très bien comment EDC s'adapte à la nouvelle réalité du marché, qui exige un accès rapide et direct à des solutions efficaces pour les microexportateurs et les petits exportateurs canadiens.

SOUTIEN AUX INDUSTRIES CANADIENNES

EDC dispose d'équipes spécialisées qui soutiennent certains secteurs canadiens en particulier pour pouvoir acquérir et tenir à jour des connaissances approfondies sur les capacités des entreprises canadiennes.

Notre compréhension des différents secteurs facilite nos activités de mise en relation, ce qui nous permet de jumeler efficacement des exportateurs canadiens avec de grands acheteurs étrangers (qui les intègrent souvent dans leur chaîne d'approvisionnement) ayant des relations financières avec nous. C'est ce que nous appelons la création de débouchés commerciaux, un élément central de notre mandat. Au cours de la période de planification, nous continuerons à investir dans notre capacité à établir des relations de haute qualité entre nos acheteurs étrangers et nos exportateurs canadiens.

Nos équipes sectorielles collaborent régulièrement avec le SDC à des événements du secteur pour pouvoir offrir une expérience uniforme et enrichissante aux entreprises canadiennes voulant saisir des débouchés dans leur secteur. EDC appuie les entreprises de tous les secteurs; nous allons maintenant présenter nos efforts dans trois secteurs : commerce de détail, technologies de pointe et technologies propres.

Commerce de détail

En plus des entreprises qui se désignent elles-mêmes comme des « détaillants », la définition d'EDC du secteur du commerce de détail comprend les fournisseurs et les entreprises qui offrent des technologies et une infrastructure connexes en appui à l'industrie. EDC estime que le marché total du secteur du commerce de détail compte environ 14 000 entreprises canadiennes.

Au fil des ans, la Société a soutenu des exportateurs de ce secteur grâce à ses solutions de financement et d'assurance de base. Cela dit, ces entreprises n'ont pas pu, par le passé, profiter des occasions de mises en relation, de diversification et de création de débouchés commerciaux générées par notre programme d'attraction. EDC se sert de celui-ci pour accorder un prêt, suivant des conditions commerciales, à des acheteurs étrangers dont les besoins en approvisionnement correspondent aux capacités des industries canadiennes. Dans le cadre de cette relation de financement, nous décelons des besoins dans la chaîne d'approvisionnement de l'acheteur étranger dans le but de lui présenter des entreprises canadiennes qui pourraient l'aider à y répondre.

En 2016, EDC a modifié la portée de son programme pour y inclure le secteur du commerce de détail. À la fin de 2017, nous avons conclu l'une de nos premières transactions d'attraction avec Soriana, un détaillant mexicain de premier plan dans l'objectif de jumeler cet acheteur avec des exportateurs canadiens.

Grâce à nos efforts de création de débouchés dans le commerce de détail, nous pouvons mieux soutenir certains groupes, comme les femmes, les autochtones, les jeunes et les nouveaux arrivants, généralement sous-représentés dans le commerce, mais actifs dans ce secteur au Canada. Pendant la période de planification, EDC mettra à contribution son solide réseau de partenaires, dont le SDC, pour parfaire sa connaissance des entreprises du secteur du commerce de détail et de leurs capacités afin de cibler des débouchés intéressants pour le Canada à l'étranger.

Technologies de pointe

Au Canada, le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) compte plus de 39 000 entreprises, dont 86 % sont des petites entreprises, et emploie 600 000 personnes. Générant un apport de plus de 72 milliards de dollars au PIB chaque année, ce secteur est essentiel à notre économie au vu de sa position en tant que fer-de-lance de la révolution numérique. De plus, il représente plus de 30 % des dépenses totales en recherche et développement engagées par le secteur privé au Canada.

Par conséquent, les TIC sont depuis longtemps un secteur prioritaire pour EDC, et continueront d'occuper une grande place au cours de la période de planification. Avec des investissements mondiaux qui devraient atteindre les 3,7 billions de dollars américains d'ici la fin de 2018, ce secteur recèle un grand potentiel de croissance et de diversification à l'étranger pour les entreprises canadiennes.

Des entreprises de partout dans le monde, issues de diverses industries, ont de plus en plus recours à la technologie pour faire preuve d'innovation et d'efficacité dans leurs processus opérationnels et de fabrication. Consciente de la situation, et cherchant à aider davantage les entreprises canadiennes du secteur des TIC à se diversifier à l'étranger, EDC a élargi la portée de ses activités en 2018 afin de mieux tenir compte du contexte technologique mondial en pleine évolution. Les *technologies de pointe* sont très diverses, et comprennent le réseautage fixe et mobile, la cybersécurité, l'infonuagique, l'analyse de données et l'intelligence artificielle. Ainsi, nous serons en mesure de mieux cerner les occasions pour les entreprises canadiennes du secteur de vendre leurs produits et solutions à des acheteurs étrangers provenant de diverses industries comme l'exploitation minière, les infrastructures et les soins de santé.

En adoptant une nouvelle approche à l'égard de cet important secteur, nous améliorerons réellement l'aide apportée à de nombreuses entreprises canadiennes de l'industrie, et ainsi repérerons davantage d'occasions pour les entreprises canadiennes, notamment les PME, de répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement de nos clients étrangers importants.

Technologies propres

Les technologies propres représentent toujours un secteur d'exportation dynamique et riche en débouchés pour le Canada. L'exportation est capitale pour ces entreprises et, bien que plus de 80 % des entreprises canadiennes de technologies propres exportent déjà, le Canada a le potentiel pour conquérir une part considérablement plus élevée du marché mondial au fil de l'évolution du secteur. Il y a actuellement une plus grande mobilisation, à l'échelle mondiale, pour atténuer les répercussions des changements climatiques; les économies dominantes, comme le Canada, se fixent à cet égard des cibles ambitieuses. En outre, on exprime des attentes de plus en plus élevées, dans les milieux d'affaires comme dans la société civile, concernant la divulgation des actifs à haute intensité carbonique, ce qui représente une occasion supplémentaire pour le secteur, les entreprises cherchant à réduire ces émissions. La connaissance qu'EDC a des marchés et sa capacité à fournir des solutions financières pour soutenir les ventes à l'étranger jouent un rôle d'une importance grandissante dans ce secteur, au moment où les entreprises croissent et souhaitent percer de nouveaux marchés.

En 2012, EDC a fait des technologies propres un secteur prioritaire, et la stratégie qui en a découlé a facilité près de 5 milliards de dollars en exportations pour le Canada. Seulement en 2017, nous avons collaboré avec 224 entreprises du secteur des technologies propres, soutenant des exportations record de 1,5 milliard de dollars. De plus, nous sommes devenu, en 2018, le plus grand bailleur de fonds des entreprises canadiennes de technologies propres. Notre stratégie doit toutefois continuer d'évoluer durant la période de planification pour nous permettre d'aider plus d'entreprises à réussir dans ce secteur toujours plus concurrentiel qui évolue rapidement.

Nos efforts pour faire croître ce secteur important sont orientés par notre objectif de faciliter des exportations à hauteur de 2 milliards de dollars par année pour 200 entreprises d'ici 2020. À cette fin, EDC dispose d'une équipe de spécialistes des technologies propres situés partout au Canada, qui aident directement les entreprises à utiliser les solutions d'EDC de manière optimale. Cette équipe gère également les initiatives propres au secteur, offre des renseignements sur les marchés et entretient des relations avec des partenaires importants. Au cours de la période de planification, l'équipe mettra l'accent sur cinq éléments particuliers 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. Notre priorité est de soutenir la croissance des entreprises et ainsi contribuer à bâtir un secteur canadien des technologies propres responsable et durable pour l'avenir.

Au fil des ans, EDC a acquis une compréhension approfondie des défis que doivent relever les entreprises de technologies propres qui souhaitent accroître leurs activités. En 2019, en plus de ces entreprises que nous soutenons par l'intermédiaire de nos canaux normaux, nous continuerons de concentrer nos efforts sur le soutien avec beaucoup de contacts offert à 100 entreprises à haut potentiel. Parmi ces entreprises, 20 ont été désignées « championnes » du secteur des technologies propres et profiteront d'un soutien particulier ciblé visant à favoriser leur croissance vigoureuse au cours de la période de planification.

De plus, en appui aux PME du secteur, EDC a lancé en 2018 un programme d'investissement conjoint dans les technologies propres, lequel permettra d'offrir des solutions de fonds de roulement pour stimuler la croissance des nouveaux exportateurs de technologies propres prometteurs. Nous croyons qu'investir directement dans les entreprises aux côtés d'investisseurs de fonds fera en sorte que plus de capital sera disponible pour les entreprises de technologies propres et permettra d'attirer davantage d'investissements du secteur privé. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est d'environ 1 million de dollars et qui ont la capacité reconnue d'accroître leurs activités seront admissibles à un soutien financier pouvant aller de 500 000 \$ à 2 millions de dollars de la part d'EDC.

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 de 220 millions de dollars, capital-actions de 30 millions de dollars et financement de projets de 443 millions de dollars d'ici 2020. Jusqu'à présent, EDC a plus que triplé son engagement projeté en matière de fonds de roulement, ayant mobilisé 782 millions de dollars. La Société a aussi mobilisé un engagement en matière de capital-actions de 17 millions de dollars et s'est activement engagée à respecter sa promesse sur le plan du financement de projets, faisant progresser les discussions les contrôles préalables auprès de plusieurs entreprises. EDC continuera d'honorer activement ses engagements en technologies propres jusqu'en 2020 à l'appui des objectifs du gouvernement du Canada en matière de technologies propres.

Afin de réaliser ces objectifs et d'aider nos clients à s'adapter à l'évolution du secteur, EDC continuera de collaborer étroitement avec des partenaires importants de l'écosystème des technologies propres durant la période de planification. Notre importante collaboration avec le SDC, le carrefour de la croissance en matière de technologies propres, BDC, TDDC et la CCC garantit que chacune de ces organisations mise sur son mandat et ses forces, afin de permettre des transferts sans heurts et de soutenir la préparation et la croissance commerciales des entreprises canadiennes de technologies propres. EDC rencontre fréquemment ces partenaires fédéraux pour mettre en commun ses connaissances sur le secteur avec les leurs et offrir une expérience-client plus harmonieuse.

En outre, nous continuerons à former de nouveaux partenariats avec des associations régionales en 2019. Jusqu'à maintenant en 2018, nous avons établi des partenariats avec l'Alberta Clean Technology Industry Alliance (ACTia) et l'organisation CleanTech North, de Toronto, et nous maintenons nos partenariats avec Écotech Québec et MaRS Discovery District. En travaillant de concert avec des organisations partenaires, nous pouvons offrir les solutions qui répondent le mieux aux besoins des exportateurs canadiens saisissant les occasions du secteur mondial des technologies propres, dont la valeur se chiffre à un billion de dollars.

**3**

Promouvoir et faciliter la diversification du commerce pour stimuler la **RÉUSSITE** des entreprises canadiennes à l'étranger.

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 réussissent mieux et augmentent leur capacité concurrentielle à l'échelle mondiale. Voici comment nous le réaliserons :

- Nous mettons à profit nos relations étroites avec des acheteurs étrangers dans divers marchés pour intégrer des entreprises canadiennes à leurs chaînes d'approvisionnement. Ce faisant, nous créons des occasions pour les exportateurs, notamment les PME, de faire des affaires dans des marchés auxquels ils n'avaient pas nécessairement accès auparavant.
- Nous sensibilisons les exportateurs canadiens aux avantages des ALE du Canada et aux occasions de diversification que ces accords facilitent.
- Nous augmentons et diversifions notre présence sur les marchés étrangers afin de créer plus d'occasions commerciales pour plus d'entreprises canadiennes et sur plus de marchés que jamais.

EDC travaille de près avec des partenaires gouvernementaux importants dans la sphère commerciale, comme le SDC, pour étendre son rayonnement à l'échelle nationale et internationale et favoriser l'atteinte de cet objectif. Au cours de la période de planification, nous continuerons de compter sur les forces de chacun pour générer plus d'affaires nouvelles pour les exportateurs canadiens et stimuler les investissements au pays en collaboration avec le bureau Investir au Canada.

MISES EN RELATION

La nécessité d'établir des relations est l'un des obstacles les plus coûteux et difficiles à surmonter pour les exportateurs, en particulier les PME, qui souhaitent faire des affaires ou diversifier leurs activités à l'étranger. C'est pourquoi les mises en relation font depuis longtemps partie de la proposition de valeur d'EDC. EDC organise des activités de jumelage ciblées, lors desquelles elle met à profit les relations internationales établies dans le cadre de ses activités de prêt pour générer des débouchés à l'exportation pour les entreprises canadiennes. Le fait qu'EDC réussisse à jumeler de grands acheteurs étrangers avec des fournisseurs canadiens qualifiés montre bien la force de ses relations à l'étranger et la confiance qu'ont les acheteurs en sa capacité à comprendre leurs activités. Ces activités sont souvent organisées en collaboration avec le SDC et rendues possibles par notre compréhension des capacités canadiennes dans le secteur concerné.

En 2017, EDC a organisé 21 événements officiels de jumelage, qui ont abouti à 1 050 mises en relation de 420 entreprises canadiennes uniques avec 120 acheteurs étrangers. EDC comptabilise également les mises en relation directes facilitées par ses experts sectoriels. L'année dernière, EDC a effectué 135 mises en relation directes de 115 entreprises avec 40 acheteurs étrangers.

EDC cherche continuellement de nouvelles façons de permettre à plus d'exportateurs canadiens de saisir les occasions internationales. En plus des événements de jumelage traditionnels, EDC explorera de nouvelles approches pour offrir aux exportateurs des expériences de mises en relation numériques tout au long de la période de planification.

Nous continuons d'investir dans des systèmes et des processus qui nous permettent de mieux démontrer les retombées de nos efforts de création de débouchés commerciaux. Cela comprend la création de nouveaux systèmes pour améliorer nos données, fixer des cibles et évaluer nos efforts de mise en relation. En 2018, nous avons lancé un nouveau système de suivi des mises en relation qui permettra de consigner toutes nos activités dans ce domaine et de rendre compte de nos efforts et des exemples de réussites à l'exportation qui en ont découlé, et nous continuerons de l'améliorer au cours de la période de planification.

CRÉATION DE DÉBOUCHÉS

EDC utilise des outils sophistiqués pour permettre des mises en relation entre acheteurs étrangers et exportateurs canadiens. Nous avons traité précédemment d'un de nos outils les plus efficaces, la transaction d'attraction, qui vise 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. Si les transactions d'attraction n'obligent pas les acheteurs étrangers à faire affaire avec des entreprises canadiennes, elles permettent de maintenir avec EDC un dialogue constant concernant les capacités canadiennes qui pourraient répondre aux besoins de nos clients étrangers importants. 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 d'EDC créent de véritables débouchés pour les entreprises du pays. Depuis 2010, EDC a signé 313 mécanismes d'attraction dans 37 pays; ces mécanismes correspondent à un volume de prêts d'approximativement 40 milliards de dollars canadiens et ont aidé à générer des exportations de 81,6 milliards de dollars canadiens par 5 702 exportateurs du pays.

En 2017, notre programme d'attraction :

- a contribué à faciliter des occasions pour 1 600 entreprises canadiennes (dont les deux tiers étaient des PME), en établissant 99 relations d'attraction actives qui représentent 7,7 milliards de dollars canadiens en ventes à l'exportation;
- a crû grâce à l'ajout l'année dernière de 51 mécanismes d'attraction, dont 16 avec des emprunteurs de divers secteurs et marchés visés pour la première fois par un mécanisme d'attraction.

En 2018 et en 2019, le programme d'attraction sera axé sur l'efficacité opérationnelle et la diversification, et ciblera donc de nouveaux emprunteurs dans des marchés et secteurs inexplorés. Au cours de la période de planification, EDC continuera de mettre l'accent sur les mises en relation ciblées, pertinentes et ayant fait l'objet de vérifications rigoureuses entre nos clients du programme d'attraction et des exportateurs canadiens.

Le SDC joue un rôle essentiel dans le succès des mécanismes d'attraction d'EDC, et 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, EDC a organisé, en 2017, 17 séances de jumelage avec des acheteurs visés par le programme d'attraction, ce qui a donné lieu à plus de 400 mises en relation pour des entreprises canadiennes. La collaboration entre EDC et le SDC renforce nos efforts à cet égard.

Au cours de la période de planification, différentes approches seront envisagées dans le cadre de notre stratégie d'attraction pour faciliter la mise en relation de nos clients issus de programmes d'attraction avec des entreprises canadiennes, notamment :

- la tenue d'événements de jumelage dans le cadre desquels d'importants acheteurs étrangers visitent le Canada plutôt que d'organiser l'événement dans leur pays;
- une accessibilité accrue aux événements de jumelage pour les exportateurs canadiens grâce à la mise à l'essai d'outils de vidéoconférence et à d'autres options simplifiées facilitant les mises en relation.

Nos efforts de création de débouchés commerciaux sont soutenus par deux autres programmes importants qui continueront de générer de réelles occasions pour les exportateurs canadiens durant la période de planification :

- Dans la lignée des efforts du gouvernement du Canada pour attirer des investisseurs étrangers au Canada, EDC applique des protocoles, qui visent à accorder du crédit à des multinationales étrangères pour les encourager à renforcer leur empreinte économique au Canada.
- EDC investit dans des fonds de capital-investissement et d'infrastructure internationaux, par l'intermédiaire de son Programme de mise en relation visant les capitaux propres, dans le but de faire connaître les exportateurs canadiens, particulièrement les PME, aux sociétés internationales qui font partie du portefeuille de ces fonds. Dans le cadre de ce programme, en 2017, 225 mises en relation d'exportateurs canadiens avec des sociétés internationales ont été facilitées, et des efforts ont été déployés pour promouvoir les PME canadiennes sur de nouveaux marchés.

DIVERSIFICATION DU COMMERCE : PRÉSENCE ACCRUE DU CANADA SUR DES MARCHÉS IMPORTANTS

EDC appuie l'objectif premier du gouvernement du Canada, soit d'augmenter et de diversifier le commerce. En plus de nos initiatives de jumelage et de création d'occasions d'affaires, nos efforts visant à aider le Canada à faire la promotion des ALE ainsi que notre présence sur plusieurs marchés dans le monde continueront à stimuler les démarches de diversification au fil du temps.

Promotion des accords de libre-échange

Le gouvernement du Canada a accompli d'importants progrès pour améliorer l'accès des entreprises canadiennes aux marchés, notamment en ratifiant l'AECG et le PTPGP. Avec plus de 14 ALE signés ou déjà en vigueur, le Canada continue d'explorer de nouvelles occasions d'accroître les échanges commerciaux et d'éliminer les obstacles à l'exportation.

À titre d'OCE du Canada, EDC est chargée d'aider les exportateurs à tirer profit des différents ALE conclus par le Canada pour accroître et diversifier leurs activités. Au cours des dernières années, EDC a conçu des outils, fourni des renseignements et fait activement la promotion des ALE importants, comme l'AECG, pour faire connaître aux entreprises canadiennes les avantages de profiter de ces accords. En 2017, en collaboration avec le SDC, EDC a organisé de nombreux événements (ou y a participé) visant à promouvoir l'AECG au Canada et en Europe. Les activités de promotion se poursuivront en 2018 et durant la période de planification.

Le 30 septembre 2018, les négociations concernant l'Accord États-Unis–Mexique–Canada se sont conclues. EDC continuera à appuyer les efforts du gouvernement canadien visant à aider les exportateurs canadiens à concrétiser les avantages de cet accord ainsi que ceux d'autres ALE importants au cours de la période de planification.

La présence internationale d'EDC

La présence internationale d'EDC soutient les efforts de diversification du Canada de même que notre stratégie de diversification du commerce. Par l'intermédiaire de ses 20 représentations internationales, EDC établit et entretient des relations étroites avec des acheteurs locaux et recueille de précieux renseignements sur les marchés pour les entreprises canadiennes qui souhaitent accroître leur présence à l'étranger. De plus, 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. Nous travaillons de près avec le SDC dans chaque marché étranger, utilisant une approche « Équipe Canada » afin de promouvoir la marque de commerce du Canada, axée sur la durabilité et la responsabilité, et faire connaître les occasions d'approvisionnement offertes par les entreprises canadiennes.

Afin de soutenir le plus d'entreprises possible, EDC cherchera à accroître sa présence à l'étranger au cours de la période de planification et à cibler les marchés en fonction des intérêts des entreprises canadiennes et du programme commercial du gouvernement du Canada.

Présence en Asie

Bien que la stratégie internationale d'EDC touche l'ensemble de la planète, dans le cadre du présent plan et dans le but d'aider le gouvernement à atteindre son objectif d'augmenter le commerce en Asie, nous mettrons l'accent sur la présence d'EDC dans cette région importante. L'Asie représente un enjeu stratégique de longue date pour le gouvernement du Canada, et la récente ratification du PTPGP viendra renforcer la position du Canada sur ce marché. L'Asie demeure également une priorité stratégique pour EDC : nous avons contribué à y faciliter des affaires avec le Canada qui totalisent près de 50 milliards de dollars canadiens au cours des cinq dernières années.

Parmi les réalisations récentes marquantes en Asie, notons le lancement de notre toute première succursale autonome à Singapour en 2017, une étape stratégique alignée sur l'objectif du gouvernement du Canada d'aider les entreprises canadiennes à profiter des importants débouchés dans la région du monde qui connaît la croissance économique la plus rapide. De plus, à la fin de 2017, nous avons ouvert notre première représentation en Australie, un marché convoité depuis longtemps par les exportateurs canadiens vu ses solides liens commerciaux et sa proximité avec les marchés à fort potentiel de l'Asie. Nous présentons ci-dessous les efforts déployés par EDC pour aider les entreprises canadiennes à commercer avec la Chine et l'Inde.

Inde

En 2017, EDC a facilité des activités commerciales et des investissements totalisant près de 3 milliards de dollars entre le Canada et l'Inde, ce qui représente 70 % des exportations canadiennes sur ce marché. L'Inde continue de receler un potentiel formidable pour les entreprises canadiennes au cours de la période de planification, vu la demande en infrastructures et en ingénierie, en technologies de l'information et des communications et en expertise agroalimentaire, des domaines qui correspondent bien aux capacités canadiennes. EDC voit également des possibilités importantes dans le secteur des technologies propres, notamment l'énergie solaire et éolienne, qui sera une priorité pour l'Inde étant donné ses besoins en production d'électricité et ses engagements actuels en matière d'énergies renouvelables. Dans cette optique, EDC a conclu en 2018 sa première transaction de financement liée aux énergies renouvelables en Inde, et continuera de saisir des occasions supplémentaires dans cette région au cours de la période de planification.

Chine

Nous travaillons en étroite collaboration avec le SDC en Chine; nous avons adopté une approche « Équipe Canada » pour créer des occasions d'activités commerciales et d'investissement pour les exportateurs canadiens. En 2017, EDC a soutenu 704 entreprises, facilitant des activités commerciales qui représentent plus de 5,5 milliards de dollars canadiens entre le Canada et la Chine. EDC a également aidé 35 entreprises canadiennes à ouvrir des sites de production et des bureaux régionaux sur ce marché.

Au cours de la période de planification, nous mettrons l'accent sur les secteurs dans lesquels le Canada se démarque, comme ceux de l'agroalimentaire, de l'automobile et des infrastructures, ainsi que sur le commerce électronique, qui devient une manière fructueuse pour les entreprises canadiennes, particulièrement celles du secteur des biens de consommation, d'accéder au marché chinois. En plus de promouvoir les occasions liées aux différents secteurs, EDC continuera d'encourager les entreprises canadiennes à regarder au-delà de Beijing, Shanghai, Shenzhen et Hong Kong vers d'autres villes de Chine riches en occasions.

En 2019, EDC continuera de s'attacher à aider les entreprises canadiennes à établir une présence et des installations de fabrication en Chine. Nous examinerons également la possibilité d'établir une représentation à Hong Kong en 2019. Hong Kong est un centre financier régional important de la Chine et un des deux principaux en Asie; il s'agit d'un excellent tremplin pouvant permettre à EDC de diversifier et d'accroître son soutien aux exportateurs et investisseurs canadiens dans la région.

3.5 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.

ACQUISITION DE TALENTS

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. Notre capacité à attirer des employés qualifiés et talentueux demeurera primordiale pour pouvoir honorer nos engagements envers les entreprises canadiennes. En 2019, EDC lancera une nouvelle proposition de valeur aux employés, qui présentera plus clairement la promesse de notre marque envers nos employés. Ce faisant, nous renforcerons les attentes des employés à l'égard d'EDC, ce qui nous permettra de continuer d'attirer, de cultiver et de retenir les meilleurs talents chez EDC.

En 2018, nous avons commencé l'élaboration d'un cadre de planification stratégique de la main-d'œuvre applicable à toute la période de planification. Cette vision stratégique à plus long terme fera en sorte qu'EDC puisse compter sur les bonnes personnes ayant les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment, et ainsi mettre pleinement à profit le talent de ses employés pour offrir de la valeur aux exportateurs canadiens. Dans cette optique, vers la fin de 2018, nous intensifierons nos efforts de planification de la relève en élargissant notre perspective afin de donner une plus grande visibilité à l'état de l'ensemble de notre bassin de talent. Cela nous permettra de répondre de manière proactive à toutes les préoccupations relatives à la dotation et de planifier en conséquence pour réduire les risques connexes potentiels (p. ex., risque lié aux départs à la retraite).

CULTURE

La nature volatile de l'économie mondiale actuelle oblige EDC à adopter une approche de gestion des risques adaptée à cet environnement pour être en mesure de continuer d'aider les entreprises canadiennes à l'étranger. Nous travaillons dans ce sens depuis 2015 dans le cadre du Programme de transformation de la GRE. La sensibilisation au risque a toujours été un aspect important de la culture d'EDC, et nous continuons d'évoluer et de nous perfectionner à cet égard tout au long de la transformation. Nous faisons le nécessaire pour que les employés à tous les niveaux de l'organisation participent activement au repérage et à l'atténuation des risques.

Parmi les efforts déployés pour promouvoir une culture de connaissance des risques, notons le Code de conduite actualisé publié en 2018, qui encourage les employés à prendre la parole lorsque quelque chose ne leur semble pas conforme. À l'avenir, la culture de connaissance des risques d'EDC permettra à tous les employés de jouer un rôle important dans la gestion des risques d'entreprise.

Au cours de la période de planification, EDC continuera de promouvoir une culture d'efficacité et de responsabilité afin de maximiser la valeur pour le Canada, en misant sur l'Approche EDC – une approche de gestion visant à offrir de la valeur et à améliorer la qualité, les processus, la production de produits et le respect des personnes. De plus, à moyen terme, nous investirons dans l'amélioration de nos systèmes en mettant à profit des approches modernes pour combler les besoins de nos clients de manière plus efficace et efficiente.

L'innovation, l'esprit d'entreprise, la diversité, le bien-être et l'engagement à bâtir des collectivités plus solides sont d'autres aspects essentiels de la culture d'entreprise d'EDC qui nous permettent de créer de la valeur pour le Canada.

Nous utilisons notre sondage bisannuel sur l'engagement du personnel pour évaluer la force de notre culture, et les résultats obtenus par EDC en 2017 se comparent favorablement à ceux des sociétés semblables hautement performantes des secteurs publics et privés, ce qui place EDC dans le premier quartile au Canada en ce qui a trait à l'engagement et à l'autonomisation. Les résultats montrent qu'EDC continue de soutenir et de développer un environnement où :

- 97 % des employés recommanderaient EDC comme un employeur de choix;
- 92 % des employés disent qu'EDC est un employeur supérieur à la moyenne;
- 96 % des employés se disent fiers de travailler pour EDC;
- 95 % des employés comprennent bien la stratégie et les objectifs de la Société;
- 91 % des répondants se disent favorables à la diversité et à l'inclusion (une hausse de 3 % par rapport à 2014).

Le prochain sondage aura lieu en 2019 et nous aidera à formuler de nouvelles initiatives pour favoriser l'engagement du personnel durant la période de planification.

3.6 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Comme les exportateurs canadiens font des affaires sur de nouveaux marchés partout dans le monde, ils s'exposent à divers risques non liés au crédit inhérents aux marchés mondiaux. C'est pourquoi EDC cherche à comprendre et à atténuer tous les risques commerciaux auxquels sont exposés les exportateurs canadiens à l'étranger plutôt qu'à carrément éviter les marchés plus difficiles. Ce faisant, nous mettons à profit notre influence pour aider à faire en sorte que les exportateurs adoptent de solides pratiques commerciales, afin de contribuer à élever la norme, lorsque nous sommes en mesure de le faire.

À EDC, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas qu'un processus; c'est une manière différente de penser, en tant qu'organisation responsable, visant à aider les exportateurs canadiens à être reconnus comme des chefs de file du commerce durable et responsable. C'est aussi un important facteur de différenciation et d'innovation, et nous croyons que les pratiques commerciales durables et responsables procurent aux entreprises canadiennes l'avantage concurrentiel dont elles ont besoin pour réussir dans l'environnement commercial mondialisé d'aujourd'hui.

EDC a un rôle important à jouer à cet égard, et la RSE a donc toujours été au cœur de ses activités. Comme EDC a souvent été reconnue comme un chef de file en matière de RSE, il nous revient de continuer à repousser les limites et à montrer l'exemple. Ce travail important se poursuivra tout au long de la période de planification.

Le renouvellement de notre cadre de RSE, commencé en 2017, constituait une étape essentielle; il comprenait entre autres des consultations avec le Conseil d'administration d'EDC, des cadres supérieurs, des employés, des clients, des groupes de parties prenantes, des pairs du secteur et notre Conseil consultatif sur la RSE. En 2018, nous avons lancé notre nouveau cadre de RSE, qui s'appuie sur les valeurs de transparence et d'éthique commerciale qui sont depuis longtemps au cœur des activités d'EDC, et notre vision d'être le chef de file pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. Cette démarche a permis à EDC de définir les quatre piliers fondamentaux de son nouveau cadre de RSE, qui établit les priorités pour élargir la portée de nos activités sur l'économie canadienne et les entreprises de partout dans le monde avec qui nous faisons affaire. Voici ces quatre piliers : Intégrité commerciale, Environnement et population, Notre lieu de travail et Nos collectivités.

Les deux premiers piliers – Intégrité commerciale et Environnement et population – concernent la responsabilité d'EDC d'aider les entreprises canadiennes à comprendre l'ensemble des occasions et des risques commerciaux qui les attendent afin qu'elles puissent les gérer plus efficacement et ainsi assurer leur capacité concurrentielle et leur réussite à long terme. Le troisième pilier – Notre lieu de travail – représente notre mission de continuer à attirer, à cultiver et à retenir un bassin de talent diversifié, pour soutenir la vision d'EDC d'être le « chef de file »; certaines initiatives particulières relatives à ce pilier sont présentées dans la section Ressources humaines et à l'appendice VIII. Le dernier pilier – Nos collectivités – sert non seulement à tisser des liens forts au sein de notre écosystème opérationnel, mais il met surtout l'accent sur le renforcement de la réputation d'EDC en tant que leader responsable dans les collectivités nationales et internationales où elle exerce ses activités.

EDC élaborera pour chacun de ces quatre piliers des mesures stratégiques qui seront basées sur un certain nombre d'objectifs de développement durable de l'ONU, qui commencent à gagner du terrain au-delà de l'ONU. Alors que l'ONU poursuit ses efforts de sensibilisation et que les gouvernements nationaux doivent de plus en plus rendre des comptes sur leur bilan en matière de développement durable, le secteur privé fera l'objet de pressions grandissantes pour prouver sa prise de conscience et sa contribution à l'atteinte de ces objectifs. Les efforts d'EDC à cet égard sont alignés sur la Stratégie fédérale de développement durable 2016-2019 du gouvernement du Canada, laquelle définit un ensemble d'objectifs fédéraux de développement durable, qui sont le pendant canadien de ceux de l'ONU.

INTÉGRITÉ COMMERCIALE

Au cours des dernières années, EDC s'est efforcée d'améliorer les pratiques relatives aux risques transactionnels liés au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, à la violation de sanctions, aux pots-de-vin, à la corruption et à toutes les fraudes externes visées par le Programme des crimes financiers. La nouvelle Politique sur les crimes financiers a été approuvée à la fin de 2017, et la mise en place du programme se poursuivra jusqu'en décembre 2019.

La lutte contre la corruption et les pots-de-vin a toujours été au cœur de la stratégie d'EDC en matière de RSE; ce type de fraudes peut en effet fausser les échanges, nuire à la libre circulation des biens et services et entraver 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. Nous continuons à être un signataire actif de nombreux accords internationaux sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin dans les transactions commerciales, comme celui de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Nous continuerons de soutenir la délégation canadienne à l'OCDE tout au long de la période de planification, notamment en contribuant et en participant aux discussions sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin.

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. Qui plus est, le personnel de la souscription et du développement des affaires d'EDC soumet toutes les transactions à un contrôle préalable complet qui tient compte d'un certain nombre de facteurs de risque, y compris ceux liés à l'éthique commerciale. La mise en œuvre du Programme des crimes financiers renforcera nos efforts de lutte contre la corruption et les pots-de-vin au cours de la période de planification.

Un objectif fondamental du renouvellement de notre stratégie de RSE est de renforcer la responsabilité à l'égard de l'intégrité commerciale à l'échelle de l'organisation. Cela comprend notamment les employés de première ligne qui interagissent avec les entreprises et les partenaires nationaux et internationaux. Pour appliquer ce pilier, il est primordial que nous connaissions le mieux possible nos clients et les entreprises que nous soutenons. En mettant à la disposition de nos employés des politiques et des processus améliorés, nous leur donnons les moyens de discuter des pratiques commerciales durables et responsables plus tôt dans la relation avec les exportateurs. Cela contribue non seulement à réduire le risque auquel s'expose EDC, mais aussi à présenter la RSE comme un avantage concurrentiel à entreprises avec qui nous sommes en contact.

ENVIRONNEMENT ET POPULATION

La réussite d'EDC, en tant qu'acteur du secteur financier mondial, est favorisée par l'existence de pratiques environnementales et sociales solides et transparentes. Ces dernières permettent à EDC de soutenir les activités commerciales durables dans plus de marchés du monde entier. Cela est d'autant plus important du fait de l'évolution actuelle des relations commerciales. Nous aidons les entreprises canadiennes à diversifier leurs activités en explorant de nouveaux marchés plus risqués, et l'Équipe de gestion des risques environnementaux et sociaux d'EDC travaille de près avec elles pour évaluer les transactions : elle étudie les plans de réduction du risque, offre des conseils et suit les progrès par rapport à certains indicateurs pendant toute la durée de notre appui.

En 2018, nous avons entrepris un examen officiel et exhaustif de notre Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux afin de nous assurer que l'ensemble des politiques qu'il contient sont pertinentes, uniformes et alignées sur nos pratiques actuelles et notre stratégie d'affaires, de même que sur le paysage changeant du commerce international. Nos processus actuels sont alignés sur les attentes des parties prenantes et nos obligations internationales, y compris le respect de la Recommandation du Conseil sur des approches communes pour les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public et le devoir de diligence environnementale et sociale de l'OCDE, des Principes de l'Équateur et des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU. Néanmoins, l'examen nous permettra de mettre à jour nos politiques écrites, qui ne correspondent plus nécessairement à nos pratiques et obligations actuelles.

En mai 2018, EDC a lancé des consultations publiques ouvertes et transparentes avec des parties prenantes de l'ensemble de l'écosystème canadien du commerce et des affaires pour recueillir leurs observations et leurs commentaires constructifs sur les principales politiques du Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux d'EDC, soit : la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux, la Politique sur les changements climatiques, la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale, la Déclaration sur les droits de la personne et la Politique de divulgation. Chaque élément fera l'objet d'un examen rigoureux visant à repérer les occasions de renforcer les politiques existantes.

Par exemple, la Déclaration d'EDC sur les droits de la personne formule notre engagement à assurer et à promouvoir le respect des droits de la personne reconnus mondialement. Introduite en 2008, la Déclaration n'a pas suivi l'évolution de nos processus de gestion des risques environnementaux, sociaux et liés aux droits de la personne, et elle n'est plus alignée les pratiques et politiques internationales, dont les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU, qui ont aussi changé. EDC a déployé des efforts concertés pour réviser ses pratiques de contrôle préalable relatives aux droits de la personne au cours des dernières années afin qu'elles reflètent les avancées internationales pertinentes, et nos énoncés de politique doivent également prendre en compte ces changements. Par conséquent, l'examen servira à mettre à jour notre Déclaration sur les droits de la personne en fonction des pratiques actuelles, à combler les lacunes des politiques et à les rendre plus conformes aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et aux pratiques exemplaires du secteur.

L'examen exhaustif de la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux se poursuivra en 2019, puis les modifications seront mises en œuvre tout au long de la période de planification.

Dans le cadre des efforts globaux relatifs à la RSE, nous continuerons de chercher à nous conformer aux tendances internationales en ce qui a trait aux objectifs de durabilité et à l'évaluation transparente des résultats durant la période de planification. Les résultats seront communiqués au moyen de rapports de la Société, qui contribueront à renforcer la transparence d'EDC envers ses multiples groupes de parties prenantes. Des renseignements supplémentaires sur nos efforts visant à améliorer la transparence de nos pratiques et politiques de RSE se trouvent à l'appendice VIII.

3.7 SOUTIEN À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

EDC entend toujours 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. Dans le cadre de ses efforts globaux de lutte contre les changements climatiques, qui comprennent sa stratégie écotecnologique et son programme d'obligations vertes, EDC collabore avec des ministères, notamment Environnement et Changement climatique Canada et Finances Canada, pour développer et communiquer ses activités de financement de la lutte contre les changements climatiques dans les pays en développement.

EDC a communiqué ses transactions de financement de la lutte contre les changements climatiques pour la première fois en 2016, soulignant le montant total de 273 millions de dollars fourni à des entreprises ou à des projets connexes dans des pays en développement. Le financement fourni en 2016 par EDC représente 44 % du volume total de financement annuel pour 2015-2016 déclaré à l'ONU par le gouvernement du Canada à la fin de 2017. En 2017, nous avons soutenu des transactions de financement de la lutte contre les changements climatiques totalisant 278 millions de dollars, et nous sommes fiers d'avoir contribué sans tarder à l'atteinte des objectifs globaux du Canada pour 2020. Tandis que notre contribution se poursuivra tout au long de la période de planification, nous nous attendons à ce qu'elle représente une part de plus en plus faible des engagements du Canada à mesure que les autres programmes fédéraux entreront en vigueur.

Les obligations vertes d'EDC continuent de susciter un grand intérêt chez les investisseurs et les gens d'affaires. En 2017, nous avons émis deux obligations vertes totalisant un milliard de dollars (une obligation de 500 millions de dollars américains et une autre de 500 millions de dollars canadiens). 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. Durant la période de planification, la Société continuera de chercher des occasions d'émettre ces obligations relatives à la lutte contre les changements climatiques et à la durabilité, afin d'aider les entreprises canadiennes responsables sur les plans financier, environnemental et social à prendre de l'expansion à l'étranger.

Par l'intermédiaire du groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat (TCFD), le Conseil de stabilité financière du G20 a formulé en juin 2017 un ensemble de recommandations facultatives sur les divulgations financières liées au climat qui se veulent cohérentes, fiables, claires et efficaces, et matière à réflexion pour les prêteurs, les assureurs et les investisseurs dans leur prise de décision. En septembre 2018, EDC a décidé d'appuyer le TCFD, rejoignant ainsi environ 500 autres organisations qui se sont engagées à mettre en œuvre ces recommandations aux fins de transparence et de divulgation des risques et débouchés financiers relatifs aux changements climatiques.

EDC est la première société d'État, et le premier organisme de crédit à l'exportation, à donner son appui au TCFD, ce qui renforce son leadership international en matière de changements climatiques. De même, cet appui nous permettra de stimuler nos efforts pour respecter nos engagements à l'égard des Principes de l'Équateur, des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU, des Approches communes de l'OCDE et de l'Accord sectoriel de l'OCDE sur les projets de production d'électricité à partir de charbon.

Pour mettre en œuvre ces recommandations, EDC adoptera une approche progressive et s'attend à ce que son processus de production des rapports annuels se complexifie au fur et à mesure de l'évolution du dialogue international entourant les divulgations liées au climat et de notre capacité de production de rapports internes.

3.8 RISQUES

Comme toute autre institution financière, EDC prend des risques et comprend ce que cela implique. C'est par la prise en charge des risques, notamment financiers, qu'elle parvient à remplir son mandat et à créer de la valeur pour le Canada. Et en s'appuyant sur de bonnes pratiques de gestion, elle est capable, de façon continue et évolutive, d'aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger tout en demeurant financièrement autonome.

Nous gérons les risques au moyen d'une taxonomie comprenant les principaux risques d'entreprise inhérents à nos activités. Il s'agit d'éléments de risque connus, qui, aux fins d'analyse et de regroupement, sont classés en trois grands modules :

- Risque financier – risques transactionnels et de gestion financière;
- Risque opérationnel – risques liés aux catégories suivantes : gens, innovation, transformation, traitement et technologies de l'information, gouvernance et conformité, et sécurité et protection;
- Risque stratégique – risque lié au contexte opérationnel et à la planification à long terme d'EDC.

Les cadres supérieurs évaluent la gravité et la probabilité des pertes et dommages potentiels liés à chaque élément de risque inhérent aux activités d'EDC. Tous les risques font l'objet d'une surveillance régulière par le personnel, et les éléments de risque qui entraîneraient les répercussions les plus importantes ou qui ont plus de chance de se matérialiser, sur une base résiduelle, c'est-à-dire compte tenu des contrôles et processus existants, sont jugés prioritaires.

La responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans de réponse au risque en lien avec ces priorités est confiée à des membres de la haute direction. Chaque trimestre, un contrôle de chaque plan est réalisé et transmis au Conseil d'administration.

3.9 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Voici un survol des indicateurs généraux pour la période de planification 2019-2023. Ces indicateurs orientent nos actions et contribuent à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise, ce qui garantit que nous remplissons notre mandat et créons de la valeur pour les entreprises canadiennes qui participent au commerce international. La réussite consiste à atteindre ou à dépasser la fourchette cible fixée pour chaque indicateur pour l'exercice. EDC communique les résultats réels au moyen de son rapport annuel. Des prévisions détaillées et des renseignements sur les résultats se trouvent à l'appendice II.

Net Promoter Score (NPS)	Cet indicateur représente la satisfaction et la fidélité de nos clients et la probabilité qu'ils nous recommandent. Par rapport aux autres organisations, nous conservons une longueur d'avance et nous nous classons dans le décile de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Nous prévoyons terminer l'année 2018 avec un NPS de 72,9 et maintenir cet indicateur entre 70,0 et 76,0 en 2019.
Investissement direct canadien à l'étranger (IDCE)	Le soutien des transactions d'IDCE fait maintenant partie intégrante de notre noyau principal d'activités et demeure vital pour l'économie canadienne. Vu la nature volatile de l'économie mondiale actuelle, établir une présence sur les marchés étrangers est une manière efficace pour les entreprises canadiennes d'atténuer les effets des mesures protectionnistes, nouvelles et existantes, qui perturbent les échanges commerciaux. Pour 2018, nous anticipons une hausse de 9 % des transactions d'IDCE, et avons établi notre pourcentage cible entre 5 et 20 % pour l'année 2019.
Transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux (TPEMC)	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, conformément à l'objectif du gouvernement du Canada de faire augmenter de 30 % le nombre d'exportations d'ici 2025. Nous prévoyons atteindre 5 845 transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux d'ici la fin de 2018, et avons établi notre pourcentage de croissance cible entre 3 et 12 % pour l'année 2019.
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. 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. Nous prévoyons que notre ratio de productivité atteindra 33,7 % d'ici la fin de 2018, et avons établi notre ratio cible entre 35 et 39 % pour 2019.
Activités totales facilitées	Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions. Nous estimons terminer l'année 2018 avec des activités facilitées d'une valeur de 106,2 milliards, et prévoyons atteindre 110,6 milliards en 2019.

4.0 APERÇU FINANCIER

4.1 SURVOL

Pour pouvoir aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger aujourd'hui et demain, il est impératif qu'EDC s'engage à préserver sa viabilité financière. Ses résultats financiers sur la période de planification illustrent cet engagement tout en mettant en lumière ses autres objectifs stratégiques.

EDC incite un plus grand nombre d'entreprises canadiennes à se lancer dans l'exportation. Elle encourage aussi les exportateurs actuels à vendre davantage et à diversifier leurs marchés. Elle augmente ses services de base pour mieux combler les besoins des exportateurs, notamment en expérimentant de nouvelles solutions en fonction de ces besoins qui évolueront tout le long du processus d'exportation. Elle vise particulièrement à augmenter encore son portefeuille de services aux micro-exportateurs et aux PME exportatrices. Elle y parvient grâce à sa stratégie de canaux multiples et à ses solutions financières offertes directement ou en partenariat. Les micro-entreprises et PME canadiennes en profitent dès le commencement des exportations, quoique ces opérations soient typiquement de taille modeste. En conséquence, la croissance de notre volume d'activités de financement et de placement facilitées sera modérée sur la période de planification quinquennale.

Au cours de la période de planification, EDC doit absolument actualiser ses solutions et la façon de les livrer afin d'attirer et de convaincre un maximum d'exportateurs canadiens, actuels ou potentiels. En outre, elle doit agir vite afin de répondre à leurs besoins toujours en évolution. Pour atteindre ces objectifs, il faut continuer à investir dans plusieurs domaines, notamment en technologies numériques.

EDC ne cesse d'améliorer et d'optimiser son solide programme de gestion des risques, ainsi que ses pratiques commerciales responsables en matière de développement durable. Elle continue d'investir dans des projets de conformité, notamment dans le programme de changement majeur pour l'élaboration de son Cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE).

4.2 POINTS SAILLANTS

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

- Bénéfice net compris dans une fourchette de 776 à 906 millions de dollars pour la période de planification. Le bénéfice net de 2018 devrait atteindre 776 millions de dollars.
- Les produits des activités ordinaires nets¹ de 2018 s'élèveraient à 1,5 milliard de dollars, puis s'établiraient dans une fourchette de 1,5 à 1,7 milliard annuellement au cours de la période de planification.
- Notre situation financière demeurera solide en raison de la croissance des actifs productifs d'intérêts durant la période de planification.

4.3 HYPOTHÈSES CLÉS

Les projections dans le Plan reposent sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change 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.

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

ACTIVITÉS FACILITÉES

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

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2017-2023)

(en millions de dollars canadiens)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Activités facilitées								
Prêts directs	23 854	29 100	25 200	24 500	24 500	24 700	25 000	25 200
Financement de projets	3 060	3 600	2 800	3 900	3 900	3 900	4 000	4 000
Garanties de prêts	1 280	1 600	1 300	1 400	1 400	1 400	1 400	1 500
Placements	163	280	200	230	230	230	230	230
Total du financement et des placements	28 357	34 580	29 500	30 030	30 030	30 230	30 630	30 930
Assurance crédit	55 827	59 700	58 600	61 500	64 600	67 500	70 200	73 000
Assurance d'institution financière	8 205	6 900	6 000	6 400	6 700	7 000	7 300	7 600
Assurance et cautionnement de contrats	8 795	9 300	9 300	9 800	10 200	10 600	11 000	11 400
Assurance risques politiques	2 551	2 800	2 800	2 900	3 000	3 100	3 200	3 400
Total des assurances	75 378	78 700	76 700	80 600	84 500	88 200	91 700	95 400
	103 735	113 280	106 200	110 630	114 530	118 430	122 330	126 330

Prévisions pour 2018

En 2018, les activités de financement et d'investissement facilitées devraient diminuer de 5,1 milliards de dollars par rapport à celles prévues au Plan. Nous améliorons l'accessibilité à nos produits pour mieux combler les besoins des exportateurs canadiens, PME comprises. Ce faisant, nous augmentons notre clientèle, mais en revanche, le montant des opérations est réduit, ce qui est typique avec les PME.

Les prévisions relatives aux activités facilitées par les programmes d'assurance sont en baisse de 2,0 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2018, du fait d'une baisse, par rapport à cette projection, de la demande à l'égard de nos produits d'assurance crédit et d'assurance d'institution financière. Les activités facilitées grâce à nos produits d'assurance crédit ont fléchi à cause d'un titulaire de police du secteur de l'exploitation minière essentiellement, dont les besoins ont diminué. La diminution des produits d'assurance d'institution financière vendus résulte surtout d'une demande réduite de la part d'un titulaire de police existant.

Plan de 2019 à 2023

Selon nos projections, les activités facilitées par nos programmes de financement et d'investissement en 2019 auront le même volume qu'en 2018, mais afficheront une faible croissance dans les années ultérieures. Les activités facilitées par les programmes d'assurance croîtront selon une fourchette de 3,5 % à 5 % annuellement.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Le tableau 2 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2018 et pour toute la période de planification.

Tableau 2 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2017-2023)

(sur la base du montant des prêts signés)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Première qualité	63 %	66 %	56 %	61 %	61 %	61 %	61 %	61 %
Qualité inférieure	37 %	34 %	44 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %

Nous prévoyons une baisse de 10 % du volume de prêts de première qualité signés en 2018 comparativement à celui du Plan d'entreprise 2018, car les octrois de première qualité et de qualité inférieure à ce jour sont également répartis. Nous facilitons un grand nombre de prêts plus risqués mais plus faibles en valeur afin de soutenir les PME exportatrices. Selon le nombre de transactions, 85 % des accords de financement signés au premier semestre de 2018 ont été conclus avec des débiteurs de qualité inférieure.

CHANGE

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 2018 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 2018, est de 0,78 dollar américain pour 1,00 dollar canadien. Pour mieux décrire l'impact des variations du change sur le bénéfice net et le total des actifs d'EDC, disons que, selon les projections actuelles, si le dollar canadien se dépréciait de 5 cents, le bénéfice net et le total des actifs augmenteraient respectivement de 35 millions et de 2,7 milliards de dollars en 2019.

AUTRES HYPOTHÈSES CLÉS

Les autres produits ou charges projetés 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 relatives aux 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 titres négociables, les placements et les instruments dérivés correspondants, aucune prévision relative à ces éléments n'est comprise dans les résultats financiers du Plan.

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 2018, et nous nous attendons à ce qu'il soit inférieur, en fin d'exercice, au taux de 4,0 % utilisé à la fin de 2017. Nous prévoyons que le taux d'actualisation applicable aux charges augmentera durant la période de planification pour atteindre 4,85 % en 2023. Les charges administratives projetées comportent une charge de retraite réduite à compter de 2019 en raison de la hausse projetée du taux d'actualisation.

4.4 DIVIDENDE

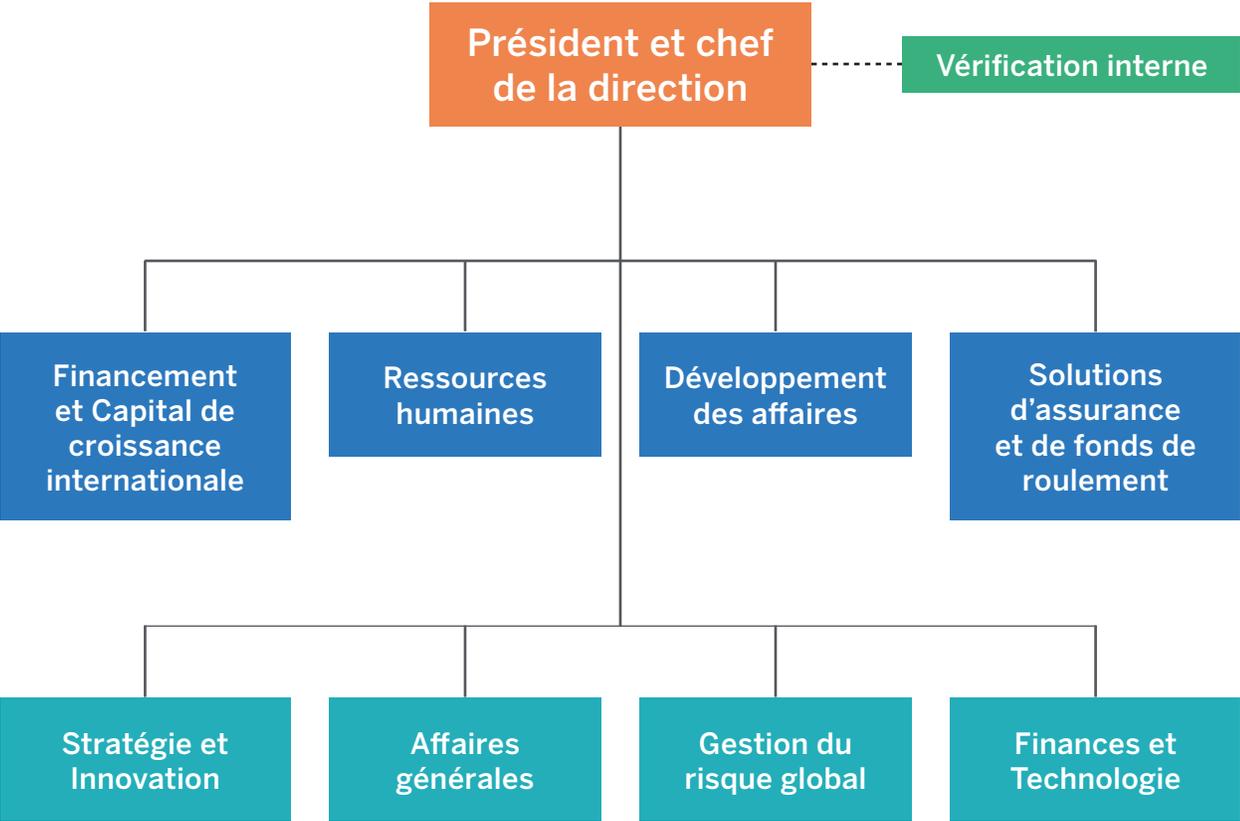
Des bénéfices nets élevés durant la période de planification donneront lieu à des dividendes admissibles pour chaque exercice. Les résultats financiers de 2018 devraient permettre le paiement d'un dividende admissible de 1 006 millions de dollars en 2019. Les dividendes admissibles pour le reste de la période de planification varieront de 812 à 957 millions de dollars annuellement.

G3, client d'EDC

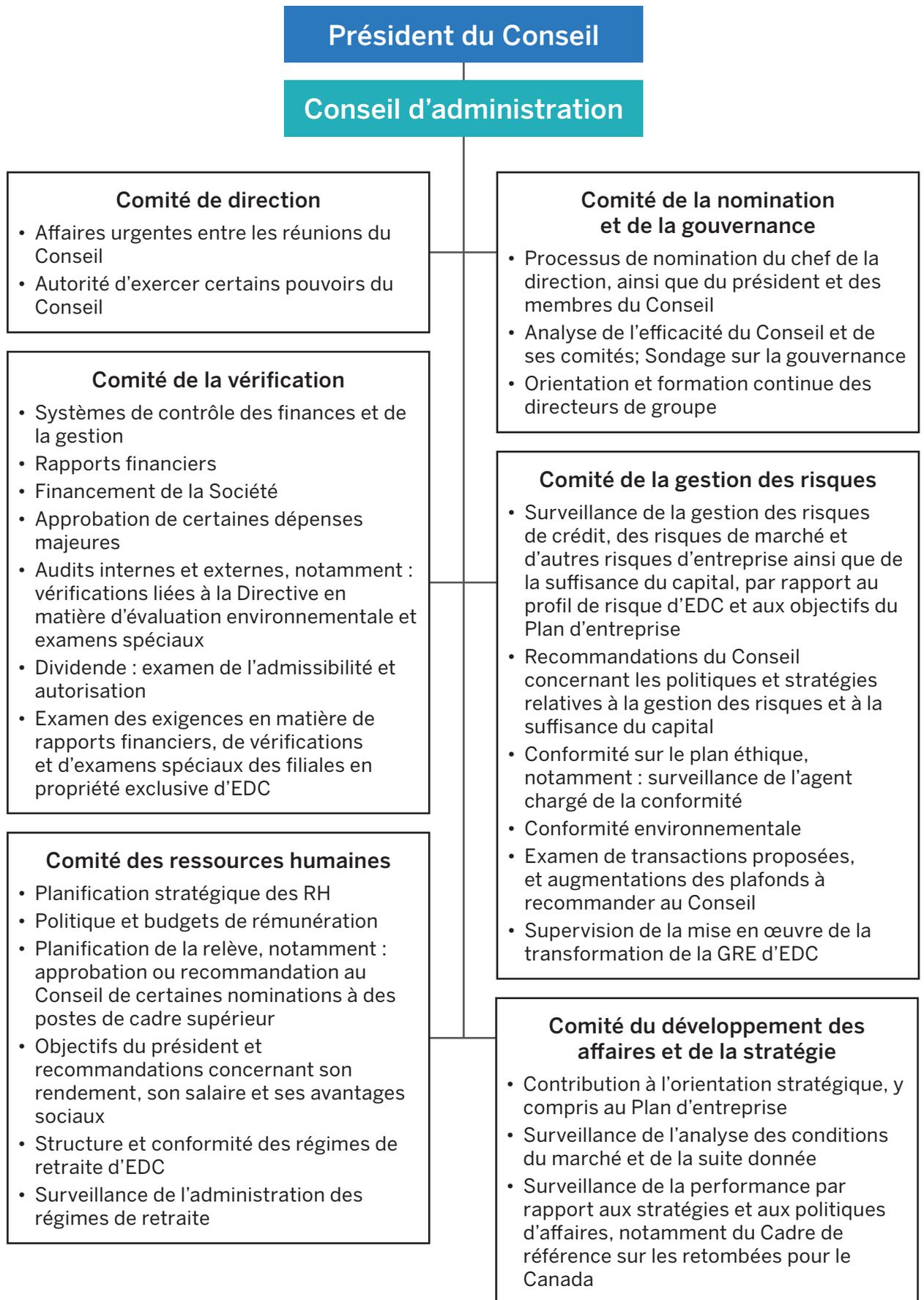
5.0 APPENDICES

APPENDICE I : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



En juin 2018, six nouveaux membres ont été nommés au Conseil d'administration d'EDC pour remplacer ceux dont le mandat était arrivé à terme. Voici les dates de début et de fin du mandat des nouveaux membres :

Nouveaux membres du Conseil en 2018		
	Début	Fin
Boivin, Pierre	14/6/2018	13/6/2022
Gupta, Karna	14/6/2018	13/6/2022
MacWilliam, Karen	14/6/2018	13/6/2022
Matuszewski, Pierre	25/6/2018	24/6/2022
Stairs Krishnappa, Andrea	14/6/2018	13/6/2022
Yuers, Kari	14/6/2018	13/6/2022

APPENDICE II : RÉSULTATS PRÉVUS

RÉSULTATS À COURT TERME (1^{ER} JANVIER 2018 AU 31 DÉCEMBRE 2019)

RÉSULTATS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	NOMBRE OU POURCENTAGE CIBLE				CADRE D'ÉVALUATION
		2017 RÉELS	2018 PLAN	2018 PRÉV.*	2019 PLAN	
<p>EDC continue à exercer ses activités d'une manière efficace et financièrement viable.</p> <p>Les PME profitent d'un appui tout au long de leur parcours d'exportation.</p> <p>Les entreprises canadiennes connaissent une croissance accélérée ou améliorée à l'étranger.</p> <p>Les entreprises canadiennes réalisent des ventes diversifiées à l'étranger et ont du succès sur les marchés mondiaux.</p> <p>Plus d'entreprises canadiennes ont recours aux solutions financières et aux conseils d'experts d'EDC pour appuyer leurs activités à l'étranger.</p>	Net Promoter Score	77,3	70,0-76,0	72,9	70,0-76,0	Notre Net Promoter Score correspond aux normes du secteur. Les sondages sont réalisés par une tierce partie indépendante et ont lieu tout au long de l'année civile. Un échantillon de clients d'EDC est choisi aléatoirement pour répondre à ce sondage comportant plusieurs questions. Les réponses sont ensuite compilées dans un tableau, puis pondérées, et servent à calculer le Net Promoter Score final**.
	Transactions d'IDCE	508	5-20 %	554	5-20 %	Les transactions considérées comme des transactions d'IDCE sont comptabilisées et compilées dans un tableau tout au long de l'année civile, au fur et à mesure qu'elles sont conclues**.
	TPEMC	5 500	7-20%	5 845	3-12 %	Les TPEMC représentent le recours aux produits financiers et d'assurance d'EDC par les PME exportatrices. Ces transactions sont comptabilisées et compilées dans un tableau tout au long de l'année civile, au fur et à mesure qu'elles sont conclues**.
	Ratio de productivité	28,5	32-36 %	33,7 %	35-39 %	Le ratio de productivité désigne le pourcentage que représentent les charges administratives d'EDC par rapport à son revenu d'exploitation. Ce ratio est calculé et divulgué chaque année**.
	Activités totales facilitées (en G\$)	103 735	113 280	106 200	110 630	Cet indicateur montre le total des activités des entreprises canadiennes réalisées à l'aide des solutions de financement et d'assurance d'EDC**.

* Prévisions à l'égard des résultats réels à la fin de 2018

** Les résultats réels d'une année donnée sont calculés en fonction des activités réalisées pendant l'exercice s'étendant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les résultats finaux sont comptabilisés au premier trimestre de l'année suivante. Les résultats réels sont comptabilisés et suivis toute l'année au moyen de nombreux outils de production de rapports. Les prévisions pour l'année suivante sont établies au début de l'année courante, et sont finalisées à la fin de cette même année.

Net promoter score

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 finir l'année 2018 avec un Net Promoter Score de 72,9, ce qui est légèrement moins élevé que celui de l'année dernière, 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 2019. Nous sommes d'avis que cet intervalle est gage d'un ferme dévouement envers une expérience-client supérieure. Après 2019, et à mesure de l'augmentation du nombre d'entreprises canadiennes servies par EDC, nous réviserons notre méthode liée au sondage NPS afin de nous assurer qu'il représente toujours l'opinion des clients que nous aidons au moyen de notre vaste éventail de solutions qui facilitent les échanges commerciaux.

Transactions d'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE)

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

En 2018, nous prévoyons une hausse de 9 % des transactions d'IDCE, laquelle s'explique en grande partie par le fait que nos institutions financières partenaires ont encore beaucoup recours à notre Programme de garanties d'exportations. Il s'agit là d'une preuve de nos efforts continus pour simplifier nos processus liés à cette aide importante d'EDC.

Cette nette tendance à la croissance devrait se poursuivre en 2019; nous prévoyons une hausse de 5 à 20 %. Cette fourchette reflète le rendement toujours plus élevé de l'EGP, entraîné par nos efforts constants visant à établir et à entretenir nos relations avec nos partenaires bancaires.

Transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux

EDC s'engage à aider plus d'entreprises et à accroître ses activités sur plus de marchés étrangers que jamais auparavant, surtout en ce qui concerne les PME canadiennes présentes sur les marchés développés et émergents. Nous entendons poursuivre sur cette voie pendant la période de planification. Cet indicateur représente les diverses entreprises exportatrices et permet de s'assurer que nous tenons compte de toutes les PME, peu importe leur taille ou leur stade de développement.

Nous prévoyons atteindre 5 845 transactions auprès des petites entreprises et des marchés commerciaux d'ici la fin de l'année 2018, soit 6 % de plus que l'an dernier. Les bons résultats obtenus en 2018 pour cet indicateur sont dus à une grande fidélisation de la clientèle, une augmentation de la clientèle et une importante utilisation de nos solutions de fonds de roulement destinées aux PME.

Pour 2019, la fourchette de croissance a été fixée entre 3 et 12 % afin de mieux refléter la façon dont cet indicateur est influencé par celui du nombre de clients servis que nous suivons déjà depuis toute une année. Cette fourchette tient également compte du besoin de trouver le bon équilibre entre l'acquisition de nouveaux clients et la fidélisation de nos clients actuels, ainsi que de la mise en place du nouveau programme EGP Express, qui pourrait bien inciter les clients du programme EGP à faire la transition vers la nouvelle méthode de prestation de cette solution.

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 33,7 % d'ici la fin de l'exercice 2018, ce qui correspond à la fourchette de 32 à 36 % fixée dans le Plan d'entreprise de l'an dernier. Pour 2019, la fourchette cible sera de 35 à 39 % en raison de la hausse prévue de nos charges administratives afin d'appuyer le Plan d'entreprise proposé. Comme indiqué ci-dessus, EDC aura besoin d'accroître sa capacité pour pouvoir servir de plus en plus de clients, en particulier les PME, à l'aide de ses solutions de financement et d'assurance de base. De même, nous aurons besoin de ressources supplémentaires pour mettre en œuvre avec succès des programmes essentiels dans le cadre du Programme de transformation de la GRE en cours. L'appendice IV comprend plus de détails sur cette fourchette du ratio de productivité.

Activités totales facilitées

Nous prévoyons finir l'exercice 2018 avec une valeur totale des activités facilitées à 106,2 milliards de dollars, soit une hausse de 2 % par rapport à 2017.

Pour 2019, nous estimons qu'elles atteindront une valeur de 110,6 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 4 % par rapport aux résultats prévus pour la fin de l'exercice 2018. Consulter la section 4.0 pour en savoir plus sur cet indicateur.

OBJECTIFS À MOYEN ET À LONG TERME (1^{ER} JANVIER 2020 AU 31 DÉCEMBRE 2023)

EDC a établi trois objectifs à moyen et à long terme sur lesquels repose sa stratégie d'affaires :

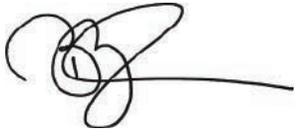
1. Aider plus d'entreprises canadiennes à percer à l'étranger en les informant sur les avantages de l'exportation et sur la large gamme de solutions d'EDC pouvant les appuyer dans leurs démarches.
2. Anticiper les besoins des entreprises canadiennes avec une gamme de solutions de financement qui fera décoller – puis accélérer – leur croissance internationale.
3. Promouvoir et faciliter la diversification du commerce pour stimuler la réussite des entreprises canadiennes à l'étranger.

Ces objectifs viennent appuyer le but ultime d'EDC, qui 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. Cet objectif plus général représente notre mandat, et oriente notre stratégie d'affaires même après 2023.

RÉSULTATS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	POURCENTAGE OU NOMBRE CIBLE				CADRE D'ÉVALUATION
		2020	2021	2022	2023	
<p>EDC continue à exercer ses activités d'une manière efficace et financièrement viable.</p> <p>Le Canada a intensifié le commerce et accru sa capacité à y prendre part et à répondre aux occasions d'affaires à l'international.</p>	Ratio de productivité (en %)	36,7 %	36,7 %	35,8 %	35,5 %	<p>Les prévisions entourant le ratio de productivité à moyen et à long terme font partie de nos prévisions concernant les charges administratives et le revenu d'exploitation. Les prévisions décrites dans ce plan reposent sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change, des taux d'intérêt et du rendement, qui se répercutent tous sur nos activités et notre performance financière, ainsi que sur le ratio de productivité prévu à moyen et à long terme.</p> <p>Nous révisons nos prévisions relatives au ratio de productivité à moyen et à long terme chaque année.</p>
	Activités totales facilitées (en G\$)	114 530	118 430	122 330	126 330	<p>Cet indicateur à moyen et à long terme est calculé selon les taux de croissance, lesquels varient en fonction du produit et de l'année. Nous révisons nos prévisions quant au nombre d'activités totales facilitées à moyen et à long terme chaque année.</p>

DÉCLARATION DU CHEF DE LA DIRECTION

À titre de chef de la direction d'Exportation et développement Canada, je, Benoit Daignault, dois rendre compte au Conseil d'administration d'EDC de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et la présente appendice. Je confirme que la présente déclaration est fondée sur une utilisation équilibrée de tous les indicateurs de performance et renseignements liés à l'évaluation disponibles et pertinents.



Benoit Daignault,
chef de la direction
Exportation et développement Canada

Le 19 octobre 2018

APPENDICE III : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière d'Exportation et développement Canada relevant du Conseil d'administration par l'entremise du chef de la haute direction, j'ai examiné les projections financières du Plan d'entreprise 2019-2023. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements disponibles au moment de la préparation du présent document et que j'ai jugés pertinents, à la date indiquée ci-dessous, conforme aux Normes internationales d'information financière. Ce contrôle préalable m'amène à conclure ce qui suit :

1. La nature et la portée de la proposition sont adéquatement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières connexes sont indiquées et étayées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les exigences financières, la vulnérabilité de ces dernières à la modification des hypothèses principales et les stratégies connexes de réduction du risque ont été divulgués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites dans la proposition, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
5. La proposition est conforme aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place ou sont demandés dans la proposition.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre et au soutien continu de la proposition sont en place.

J'estime que l'information financière contenue dans le Plan d'entreprise est globalement suffisante pour orienter la prise de décisions.

Le Plan d'entreprise 2019-2023 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 19 octobre 2018.

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



Ken Kember,
Premier vice-président, Groupe des finances et de la technologie et chef de la direction financière
Exportation et développement Canada

Le 19 octobre 2018

APPENDICE IV : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 3 : États résumés projetés du résultat global (2017-2023)

Exercices clos les 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	1 915	2 031	2 167	2 349	2 464	2 595	2 725	2 786
Titres négociables	93	176	234	287	300	287	308	314
Investissements	9	5	6	6	6	7	7	7
Total des produits du financement et des placements	2 017	2 212	2 407	2 642	2 770	2 889	3 040	3 107
Charges d'intérêts	715	881	1 163	1 385	1 500	1 582	1 703	1 750
Charges de financement	45	37	30	27	25	23	23	23
Produits du financement et des placements, montant net	1 257	1 294	1 214	1 230	1 245	1 284	1 314	1 334
Commissions de garantie de prêt	43	45	49	49	52	51	51	53
Primes d'assurance et commissions de garantie	239	238	242	257	280	288	299	308
Cession en réassurance	(39)	(31)	(37)	(40)	(40)	(40)	(41)	(40)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	200	207	205	217	240	248	258	268
Autres (produits) charges	34	(2)	(64)	(6)	(10)	(7)	(6)	(20)
Charges administratives	429	518	500	554	567	584	583	594
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 037	1 030	1 032	948	980	1 006	1 046	1 081
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)*	(119)	10	75	20	70	45	25	95
Charges liées aux sinistres	157	91	181	93	111	113	115	118
Bénéfice net	999	929	776	835	799	848	906	868
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de retraite	66	89	93	89	85	80	75	67
Résultat global	1 065	1 018	869	924	884	928	981	935

* Les projections pour 2018-2022 prennent en compte l'adoption d'IFRS 9.

Comparaison entre les prévisions pour 2018 et le plan d'entreprise 2018

Nous prévoyons un bénéfice net de 776 millions de dollars pour 2018, en baisse de 153 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise 2018. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Le montant net des produits du financement et des placements a diminué de 80 millions de dollars par rapport à celui prévu au Plan surtout en raison du change défavorable résultant du renforcement du dollar canadien face au dollar américain et d'une baisse des déboursements nets sur les prêts au deuxième semestre de 2017.
- Les autres charges devraient totaliser 64 millions de dollars, une hausse par rapport au montant de 2 millions annoncé dans le Plan d'entreprise 2018 qui est principalement due aux profits latents inscrits à notre portefeuille de placements depuis le début de l'exercice.
- Nous prévoyons actuellement une dotation à la provision de 75 millions de dollars, soit une différence de 65 millions par rapport au Plan d'entreprise, car les changements dans la qualité du crédit ont été plus importants que prévu dans le Plan d'entreprise.
- Les charges liées aux sinistres devraient s'établir à 181 millions de dollars, une augmentation de 90 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise, en raison des risques accrus relativement à nos programmes d'assurance.

Comparaison entre le plan d'entreprise 2019 et les prévisions pour 2018

Nous nous attendons à des hausses de taux d'intérêt en 2019, 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 augmentera par rapport à 2018 en raison de l'augmentation de nos actifs productifs d'intérêts. Nous prévoyons une légère baisse du rendement global de notre portefeuille de prêts, car les écarts de taux attendus sur nos nouveaux prêts sont inférieurs aux écarts obtenus sur les prêts venant à échéance.

Le bénéfice net prévu pour 2019 est de 835 millions de dollars, une hausse de 59 millions de dollars par rapport à celui de 2018.

- La dotation relative aux pertes de crédit devrait être inférieure aux provisions, puisque nous ne nous attendons pas à ce que la qualité du crédit se détériore au même point qu'en 2018.
- Nous ne nous attendons pas à ce que les risques accrus dans nos programmes d'assurance continuent de se traduire par une réduction des charges liées aux sinistres de 88 millions de dollars.
- Les charges administratives devraient augmenter de 54 millions de dollars en 2019 principalement en raison des investissements continus dans notre programme de GRE et de l'accroissement des coûts liés à l'expansion de nos activités de soutien aux exportateurs canadiens. Consultez la section sur le budget de fonctionnement pour en savoir plus.
- Les autres produits devraient totaliser 6 millions de dollars en 2019, contre 64 millions en 2018, surtout en raison des profits latents réalisés sur nos instruments financiers au cours du premier semestre de 2018, comme mentionné précédemment. En raison de la volatilité des profits ou des pertes à la juste valeur et de la difficulté à les estimer, aucune prévision relative à ces éléments ne figure dans le Plan d'entreprise.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 4 : États résumés projetés de la situation financière (2017-2023)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	157	79	167	95	109	121	130	138
Titres négociables	8 057	10 541	10 244	11 182	11 570	11 566	12 275	11 632
Instruments dérivés	315	280	490	490	490	490	490	490
Actifs détenus en vue de la vente	34	-	-	-	-	-	-	-
Prêts	51 127	54 647	51 929	52 666	56 055	58 858	59 949	64 262
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts ¹	(1 363)	(1 200)	(1 040)	(1 053)	(1 129)	(1 177)	(1 202)	(1 296)
Placements inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	1 124	1 235	1 310	1 420	1 508	1 511	1 480	1 426
Placements dans FinDev Canada	-	100	100	200	300	300	300	300
Montants exigibles de FinDev Canada	-	-	-	-	1	146	288	421
Investissement net dans des aéronefs loués en vertu de contrats de location-financement	-	5	5	5	-	-	-	-
Indemnités recouvrables sur assurances	65	66	57	50	44	35	38	40
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	103	140	149	152	158	164	172	179
Autres actifs	140	103	167	160	153	146	140	140
Actifs au titre des prestations de retraite	69	207	157	238	313	388	453	516
Immobilisations corporelles	54	63	50	47	42	41	41	40
Immobilisations incorporelles	106	109	112	114	114	111	106	100
Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement ²	134	127	127	129	120	111	102	94
Total des actifs	60 122	66 502	64 024	65 895	69 848	72 811	74 762	78 482
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	123	111	109	102	95	87	81	81
Emprunts	47 114	52 794	50 499	52 505	56 528	59 452	61 286	64 888
Instruments dérivés	1 690	2 107	1 866	1 866	1 866	1 866	1 866	1 866
Obligation au titre d'un contrat de location-financement ²	154	150	150	144	137	131	124	117
Obligations au titre des prestations de retraite	185	247	178	176	175	174	174	173
Provision pour pertes sur engagements de prêts ¹	14	25	26	28	27	26	25	24
Passifs au titre des primes et des sinistres	608	579	691	624	650	678	707	736
Garanties de prêts ¹	192	136	163	190	183	176	174	173
Total des passifs	50 080	56 149	53 682	55 635	59 661	62 590	64 437	68 058
Placements en actions								
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	8 709	9 020	9 009	8 927	8 854	8 888	8 992	9 091
Total des capitaux propres	10 042	10 353	10 342	10 260	10 187	10 221	10 325	10 424
Total des passifs et des capitaux propres	60 122	66 502	64 024	65 895	69 848	72 811	74 762	78 482

(1) Les projections pour 2018-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 9.

(2) Les projections pour 2019-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 16.

Comparaison entre les prévisions pour 2018 et le plan d'entreprise 2018

Les prêts devraient être inférieurs de 2,7 milliards de dollars à ceux prévus dans le Plan d'entreprise, surtout en raison de l'écart de change découlant de la dépréciation du dollar canadien face au dollar américain et de remboursements anticipés plus importants que prévu, ainsi que d'une baisse des prévisions relatives aux activités facilitées. La diminution des emprunts correspond aux prévisions sur les prêts, nos besoins de financement dépendant grandement des transactions dans notre portefeuille de prêts.

Comparaison entre le plan d'entreprise 2019 et les prévisions pour 2018

Le faible montant de déboursements nets prévu n'entraînera qu'une très faible croissance des prêts en 2019.

2020 à 2023

La proportion de la dette par rapport aux capitaux propres augmentera de 0,7 durant la période de planification, et le ratio capitaux empruntés/capitaux propres atteindra 6,5 en 2023. Depuis la fin de 2011, EDC a versé 5,7 milliards de dollars en dividendes et elle projette d'en verser 4,6 milliards de plus au cours de la période de planification.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 5 : États résumés projetés des variations des capitaux propres (2017-2023)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	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	8 430	8 470	8 709	9 009	8 927	8 854	8 888	8 992
Ajustement lors de la transition aux règles de dépréciation d'IFRS 9	-	400	400	-	-	-	-	-
Bénéfice net	999	929	776	835	799	848	906	868
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des avantages complémentaires de retraite	66	89	93	89	85	80	75	67
Dividende payé	(786)	(868)	(969)	(1 006)	(957)	(894)	(877)	(836)
Solde à la clôture de l'exercice	8 709	9 020	9 009	8 927	8 854	8 888	8 992	9 091
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	10 042	10 353	10 342	10 260	10 187	10 221	10 325	10 424
Rendement des capitaux propres	11,3 %	9,2 %	7,6 %	8,1 %	7,8 %	8,3 %	8,8 %	8,4 %

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. L'ajustement transitoire lié à l'adoption de la norme modifiée correspond à une augmentation de 400 millions de dollars du solde d'ouverture des résultats non distribués en 2018, conformément à nos attentes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 6 : Tableaux résumés projetés des flux de trésorerie (2017-2023)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	999	929	776	835	799	848	906	868
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)*	(119)	10	75	20	70	45	25	95
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	3	(82)	17	(78)	24	22	21	20
Dotation aux amortissements	36	50	41	44	46	47	49	49
(Profits) pertes réalisées	(7)	(11)	(11)	(34)	(32)	(29)	(22)	(42)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions sur prêts	(67)	14	(44)	43	(5)	29	46	42
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des titres négociables	33	-	71	-	-	-	-	-
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des emprunts	(79)	-	(56)	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(283)	(271)	(109)	-	-	-	-	-
Autre	(15)	(61)	(67)	9	11	8	2	(4)
Déboursements sur les prêts	(27 743)	(24 550)	(32 589)	(31 899)	(33 402)	(33 983)	(34 041)	(34 206)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	29 284	24 385	32 533	31 261	30 099	31 247	32 990	29 936
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	2 042	413	637	201	(2 390)	(1 766)	(24)	(3 242)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(270)	(286)	(305)	(296)	(288)	(278)	(256)	(238)
Encaissements sur les placements	141	173	218	220	231	303	309	334
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	-	-	-	5	-	-	-
Déboursements pour les placements dans FinDev Canada	-	(100)	(100)	(100)	(100)	-	-	-
Achats de titres négociables	(7 123)	(7 837)	8 230	12 254	12 346	8 709	12 225	13 919
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	5 604	5 677	(9 066)	(12 933)	(12 621)	(8 709)	(12 740)	(13 451)
Achats d'immobilisations corporelles	(13)	-	(6)	(8)	(4)	(8)	(7)	(8)
Achats d'immobilisations incorporelles	(33)	-	(31)	(28)	(28)	(27)	(26)	(27)
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	-	33	23	-	-	-	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 694)	(2 340)	(1 037)	(891)	(459)	(10)	(495)	529
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	12 847	17 175	14 725	17 564	17 230	15 269	15 863	18 970
Remboursement d'emprunts à long terme	(10 084)	(13 478)	(12 302)	(14 414)	(12 026)	(12 440)	(14 128)	(15 448)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	27 156	38 546	39 622	51 930	47 585	35 784	50 268	48 351
Remboursement d'instruments d'emprunt à court terme	(29 441)	(38 946)	(39 104)	(53 208)	(48 863)	(35 784)	(50 268)	(48 351)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(345)	-	(286)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	88	-	9	-	-	-	-	-
Montants empruntés par FinDev Canada	-	-	-	-	(1)	(146)	(142)	(133)
Dividende payé	(786)	(868)	(969)	(1 006)	(957)	(894)	(877)	(836)
Entrées (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(565)	2 429	1 695	866	2 968	1 789	716	2 553
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(47)	-	83	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(264)	502	1 378	176	119	13	197	(160)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 891	1 561	1 627	3 005	3 181	3 300	3 313	3 510
À la clôture de l'exercice	1 627	2 063	3 005	3 181	3 300	3 313	3 510	3 350
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	157	79	167	95	109	121	130	138
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	1 470	1 984	2 838	3 086	3 191	3 192	3,380	3 212
	1 627	2 063	3 005	3 181	3 300	3 313	3,510	3 350

* Les projections pour 2018-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 9.

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

Les méthodes comptables qui ont servi à la préparation du présent Plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les bénéfices de la Société et de sa filiale ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Normes modifiées et normes en évolution

L'International Accounting Standards Board (IASB) compte plusieurs projets qui auront des répercussions sur les normes applicables à EDC.

IFRS 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. La norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019. À la suite de l'adoption de cette nouvelle norme, 16 contrats de location-financement devraient être capitalisés lors de la transition, ce qui fera augmenter les actifs et les passifs d'environ 13 millions de dollars. Le Plan d'entreprise prend en compte les effets de la nouvelle norme aux lignes « Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement » et « Obligation au titre d'un contrat de location-financement » du bilan, qui sera reclassé à compter du 1^{er} janvier 2019.

IFRS 17, *Contrats d'assurance* – En mai 2017, l'IASB a publié la norme IFRS 17, qui contient des dispositions relatives à la comptabilisation, à l'évaluation et à la présentation des contrats d'assurance, ainsi qu'aux informations à fournir à leur sujet. La norme oblige les entités à fournir une information pertinente qui donne une image fidèle de ces contrats. On s'attend à ce que la norme ait de grandes répercussions sur nos états financiers, et elle 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, consulter les pages 65 à 75 de notre Rapport annuel 2017.

GESTION DU CAPITAL

Politique sur la suffisance du capital

En décembre 2017, le ministre des Finances et le président du Conseil du Trésor ont officiellement lancé un cadre d'adéquation du capital et des dividendes, auquel sont assujetties les grandes sociétés d'État à vocation financière comme EDC. Ce cadre exige une étroite collaboration entre le ministère des Finances et les sociétés d'État à vocation financière et vise à vérifier que les sociétés d'État ont mis en place des méthodes pertinentes pour déterminer leurs obligations en matière de suffisance du capital, qu'elles gèrent efficacement leur capital du point de vue des risques et que les dividendes sont versés aux actionnaires lorsque le capital dépasse les montants nécessaires pour accomplir leur mandat. De plus, ce cadre décrit les attentes minimales liées à la divulgation des risques, du capital et de la performance financière.

En tant qu'institution financière, EDC gère efficacement son capital en observant 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. La 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.

Tableau 7 : Situation projetée du compte de capital (2017-2023)

	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Risque de crédit	2 825	3 669	3 108	3 354	3 661	3 757	4 005	4 162
Risque de marché	930	976	864	862	856	864	889	926
Risque opérationnel	246	238	230	225	232	238	244	251
Risques totaux au titre du pilier I	4 001	4 883	4 202	4 441	4 749	4 859	5 138	5 339
Risque stratégique	400	488	420	444	475	486	514	534
Risque lié aux régimes de retraite	492	492	492	492	492	492	492	492
Risques totaux au titre du pilier II	892	980	912	936	967	978	1 006	1 026
Total du capital économique	4 893	5 863	5 114	5 377	5 716	5 837	6 144	6 365
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	300	-	200	100	-	-	-	-
Réserve de capital pour surmonter une période de crise	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de la demande de capital	5 193	5 863	5 314	5 477	5 716	5 837	6 144	6 365
Offre de capital	10 042	10 353	10 342	10 260	10 187	10 221	10 325	10 424
Excédent de capital (déficit)	4 849	4 490	5 028	4 783	4 471	4 384	4 181	4 059
Note cible d'EDC	AA							
Note de solvabilité implicite d'EDC	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.

Tableau 8 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par marché géographique

Marché géographique	2015	2016	2017
	Réelle	Réelle	Réelle
Afrique et Moyen-Orient	8,6 %	8,6 %	10,0 %
Asie et Pacifique	10,7 %	22,6 %	21,6 %
Europe et Communauté des États indépendants	12,3 %	13,0 %	19,3 %
Amérique du Nord	50,4 %	46,7 %	41,9 %
Amérique centrale, Amérique du Sud et Antilles	18,0 %	9,1 %	7,2 %

Tableau 9 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par secteur industriel

Secteur industriel	2015 Réelle	2016 Réelle	2017 Réelle
Aéronautique	37,6 %	13,6 %	17,7 %
Produits agroalimentaires	1,8 %	0,8 %	0,7 %
Automobile	1,0 %	1,7 %	1,4 %
Construction	1,8 %	4,6 %	4,5 %
Environnement	1,5 %	3,2 %	3,3 %
Services financiers et d'assurance	7,2 %	15,4 %	17,6 %
Foresterie	0,4 %	1,1 %	0,7 %
Technologies du savoir	1,2 %	2,8 %	3,7 %
Industrie légère	4,9 %	10,7 %	8,9 %
Exploitation minière	12,3 %	15,9 %	9,9 %
Pétrole et gaz naturel	13,5 %	15,7 %	14,9 %
Comptes souverains	6,9 %	2,2 %	2,0 %
Transport de surface	1,0 %	2,2 %	2,1 %
Télécommunications et médias	6,1 %	6,2 %	6,2 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Services publics, énergie de remplacement et énergie renouvelable	2,8 %	3,8 %	6,4 %

Dividende admissible

Lorsqu'EDC génère un excédent de capital au cours d'une période donnée, ce dernier est distribué à l'actionnaire sous forme de dividende sur une certaine période de temps, laquelle devrait correspondre à la période de prévisions. Le tableau 10 indique les versements de dividende prévus selon les situations projetées du compte de capital du tableau 7 sur la période de projection de cinq ans du Plan d'entreprise.

Tableau 10 : Dividendes (2017-2023)

	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Total de la demande de capital	5 193	5 863	5 314	5 477	5 716	5 837	6 144	6 365
Offre de capital	10 042	10 353	10 342	10 260	10 187	10 221	10 325	10 424
Excédent de capital (déficit)	4 849	4 490	5 028	4 783	4 471	4 384	4 181	4 059
Dividende calculé	969	898	1 006	957	894	877	836	812

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 58.

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 11 : Limites prescrites par la *Loi* (2017-2023)

(en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Limite du passif éventuel	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Assurance crédit	9 044	8 994	10 763	11 423	11 994	12 534	13 035	13 556
Assurance d'institution financière	3 392	2 965	2 483	2 640	2 772	2 897	3 013	3 133
Assurance et cautionnement de contrats	8 297	9 314	8 659	8 120	7 873	8 065	8 305	8 578
Assurance risques politiques	915	1 616	611	939	972	1 010	1 056	1 103
Garanties de prêts	2 616	2 991	2 740	2 908	2 762	2 707	2 759	2 832
Position par rapport à la limite	24 264	25 880	25 256	26 030	26 373	27 213	28 168	29 202
Pourcentage utilisé	54 %	58 %	56 %	58 %	59 %	60 %	63 %	65 %
Limite des emprunts	146 445	147 045	150 630	155 130	153 900	152 805	153 315	154 875
Position par rapport à la limite	47 114	52 794	50 499	52 505	56 528	59 452	61 286	64 888
Pourcentage utilisé	32 %	36 %	34 %	34 %	37 %	39 %	40 %	42 %

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

Charges administratives et ratio de productivité

Tableau 12 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2017-2023)

(en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Salaires et avantages	212	237	229	261	277	293	303	313
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à la retraite	51	47	48	43	38	33	28	24
Services professionnels	34	63	56	61	61	62	50	50
Dotation aux amortissements	27	39	33	37	37	38	40	41
Occupation	27	29	28	28	30	30	30	31
Systèmes	25	33	37	44	46	47	49	51
Marketing et communications	20	27	29	30	27	28	28	28
Voyages, accueil et conférences	9	12	12	14	14	14	15	15
Autre	24	31	28	36	37	39	40	41
Total des charges administratives	429	518	500	554	567	584	583	594
Ratio de productivité	28,5 %	33,5 %	33,7 %	36,9 %	36,7 %	36,8 %	35,8 %	35,5 %

Nous ciblons des charges administratives de 554 millions de dollars pour 2019, tandis que la prévision actuelle pour 2018 s'élève à 500 millions de dollars. Comme nous l'avons vu précédemment, nos dépenses ont augmenté en raison des importants investissements de base que nous réalisons pour soutenir la croissance de nos activités. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2019 sont les suivants :

- Nous avons besoin de ressources supplémentaires pour continuer à investir dans des initiatives liées à la conformité, comme l'important programme de transformation lié à la mise au point de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE). Notre plan de GRE instaurera une solide culture du risque fondée sur la surveillance, une orientation claire, l'appropriation, la reddition de comptes, ainsi que sur la nécessité d'appliquer des pratiques rigoureuses de surveillance et de communication d'information.
- Dans le but d'améliorer notre capacité à servir les PME et les microentreprises, nous continuerons d'élargir notre offre de base afin de mieux répondre à leurs besoins à l'aide de stratégies de canaux et de partenariats. Nous avons créé plusieurs initiatives pour stimuler cette croissance et accroître le nombre de clients servis chaque année. Des ressources supplémentaires seront nécessaires si nous voulons réaliser ces initiatives avec succès et répondre aux besoins des exportateurs, ce qui amènera une hausse des dépenses en salaires et en avantages sociaux.
- Durant la période de planification, nous continuerons de moderniser nos anciens systèmes et d'améliorer la facilité de faire des affaires avec nos clients grâce à des plateformes numériques. Bien que ces améliorations aient un prix, nous estimons qu'elles nous aideront à réaliser des économies à long terme et à répondre aux divers besoins de nos clients.
- Nous suivons les tendances commerciales et recourons à un nombre accru de solutions d'infrastructures et de logiciels en tant que service qui ne remplissent pas les critères de capitalisation, ce qui contribue à une augmentation des charges administratives.
- Les charges de retraite devraient diminuer tout au long de la période visée par le Plan d'entreprise. De plus, la non-inclusion des nouveaux employés à notre régime de retraite à prestations déterminées depuis la fin de 2011 et l'instauration pour ces derniers d'un régime de retraite à cotisations déterminées le 1^{er} janvier 2012 ont également une incidence positive sur les charges de retraite pendant la période de planification.

EDC demeure fidèle à son engagement d'assurer une viabilité financière à long terme grâce à la gestion de son ratio de productivité (RP), qui mesure les charges administratives en pourcentage de notre bénéfice net. En 2018, nous nous attendons à ce que le RP respecte les cibles du Plan d'entreprise.

En 2019, nous prévoyons que le RP augmentera pour atteindre 36,9 % en raison des facteurs présentés plus haut. Même si les charges administratives augmentent au cours de la période de planification, les investissements que nous réalisons, comme les améliorations numériques, devraient mener à une hausse des revenus et de l'efficacité opérationnelle. Par conséquent, le RP devrait se stabiliser aux environs de 35 à 36 % au cours des dernières années du plan.

Les tableaux suivants dressent le portrait des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences de 2015 à 2023. Ces coûts devraient augmenter légèrement tout au long de la période de planification.

Tableau 13 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences (2015-2023)

	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Voyages	6 932	7 855	7 418	9 989	11 000	11 533	11 648	11 765	11 883	12 001
Accueil	1 179	959	994	1 320	900	1 550	1 565	1 581	1 597	1 613
Conférences*	-	667	742	758	500	1 011	1 021	1 031	1 042	1 052
Total	8 111	9 481	9 154	12 067	12 400	14 094	14 234	14 377	14 522	14 666

* L'information concernant les conférences de 2015 n'est pas facilement accessible.

Tableau 14 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives (2015-2023)

	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	8,1	9,5	9,2	12,1	12,4	14,1	14,2	14,4	14,5	14,7
Total des charges administratives	351	385	429	518	500	554	567	584	583	594
Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives	2,3 %	2,5 %	2,1 %	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %

BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

Dépenses d'investissement

Tableau 15 : Dépenses d'investissement projetées (2017-2023)

	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations	3,0	5,2	2,6	6,7	3,1	6,7	6,2	6,6
Technologies de l'information	37,0	41,5	33,6	29,0	28,9	28,1	27,2	28,0
Total des dépenses d'investissement	40,0	46,7	36,2	35,7	32,0	34,8	33,4	34,6

* 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.

Les dépenses d'investissement prévues en 2018 sont inférieures à celles du Plan de 2018, car nous prévoyons une baisse des coûts du matériel et des logiciels informatiques. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous recourons à un nombre accru de solutions d'infrastructures et de logiciels en tant que service qui ne remplissent pas les critères de capitalisation, ce qui entraîne une réduction des dépenses d'investissement.

Les dépenses d'investissement pour 2019 sont alignées sur les prévisions pour 2018. Tout au long de la période de planification, nous réaliserons des investissements pour moderniser au besoin nos plateformes commerciales, assurer la maintenance et l'amélioration des systèmes actuels, et remplir notre mandat de soutenir les exportateurs.

Au-delà de 2019, le Plan tient compte du besoin de continuer à réaliser des investissements similaires pour s'adapter à l'évolution de plus en plus rapide des technologies, à l'augmentation constante des risques liés aux technologies de l'information ainsi qu'aux attentes croissantes des clients envers les institutions financières comme EDC.

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

EXPLOITATION DES FILIALES

Exinvest Inc.

En 1995, nous avons constitué Exinvest inc. en société, dont nous avons acquis les actions conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le développement des exportations*. Exinvest Inc. est autorisée à créer des sociétés, des partenariats, des coentreprises ou toute 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 2018 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Nous conservons le contrôle de la filiale afin de pouvoir y recourir pour de futures initiatives, s'il y a lieu.

FinDev Canada

En mai 2017, en vue de créer une institution canadienne de financement du développement, le gouvernement canadien a élargi le mandat et le champ d'activité d'EDC afin de permettre à celle-ci d'offrir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement d'une manière qui reflète les priorités du pays en matière de développement international. Ce nouveau mandat est distinct, et non subordonné au mandat de commerce existant d'EDC. Le 14 septembre 2017, l'Institut de financement du développement du Canada (IFDC) a été constitué en filiale et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada.

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

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

État consolidé du résultat global

Tableau 16 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2017-2023)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	1 915	2 032	2 167	2 350	2 472	2 610	2 747	2 815
Titres négociables	93	176	235	289	302	287	308	314
Investissements	9	5	6	6	6	7	7	7
Total des produits du financement et des placements	2 017	2 213	2 408	2 645	2 780	2 904	3 062	3 136
Charges d'intérêts	715	881	1 163	1 385	1 500	1 584	1 709	1 760
Charges de financement	45	37	30	27	25	23	23	23
Produits du financement et des placements, montant net	1 257	1 295	1 215	1 233	1 255	1 297	1 330	1 353
Commissions de garantie de prêt	43	45	49	49	52	51	51	53
Primes d'assurance et commissions de garantie	239	238	242	257	280	288	299	308
Cession en réassurance	(39)	(31)	(37)	(40)	(40)	(40)	(41)	(40)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	200	207	205	217	240	248	258	268
Autres (produits) charges	34	(2)	(64)	(6)	(10)	(7)	(6)	(20)
Charges administratives	431	527	513	569	582	600	600	612
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 035	1 022	1 020	936	975	1 003	1 045	1 082
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)*	(119)	11	75	22	74	56	35	102
Charges liées aux sinistres	157	91	181	93	111	113	115	118
Bénéfice net	997	920	764	821	790	834	895	862
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de retraite	66	89	93	89	85	80	75	67
Résultat global	1 063	1 009	857	910	875	914	970	929

* Les projections pour 2018-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 9.

État consolidé de la situation financière

Tableau 17 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2017-2023)

Au 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	157	79	169	97	111	123	132	140
Titres négociables	8 057	10 585	10 301	11 230	11 570	11 566	12 275	11 632
Instruments dérivés	315	280	490	490	490	490	490	490
Actifs détenus en vue de la vente	34	-	-	-	-	-	-	-
Prêts	51 127	54 687	51 929	52 716	56 196	59 085	60 253	64 634
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts ¹	(1 363)	(1 201)	(1 040)	(1 055)	(1 136)	(1 194)	(1 224)	(1 320)
Placements inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net	1 124	1 236	1 336	1 492	1 634	1 693	1 721	1 727
Investissement net dans des aéronefs loués en vertu de contrats de location-financement	-	5	5	5	-	-	-	-
Indemnités recouvrables sur assurances	65	66	57	50	44	35	38	40
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	103	140	149	152	158	164	172	179
Autres actifs	138	103	167	160	153	146	140	140
Actifs au titre des prestations de retraite	69	207	157	238	313	388	453	516
Immobilisations corporelles	54	64	51	48	43	41	41	40
Immobilisations incorporelles	106	111	112	115	115	112	107	102
Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement ²	134	127	127	131	122	112	103	95
Total des actifs	60 120	66 489	64 010	65 869	69 813	72 761	74 701	78 415
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	123	111	109	102	95	87	81	81
Emprunts	47 114	52 794	50 499	52 505	56 528	59 452	61 286	64 888
Instruments dérivés	1 690	2 107	1 866	1 866	1 866	1 866	1 866	1 866
Obligation au titre d'un contrat de location-financement ²	154	150	150	146	139	132	125	118
Obligations au titre des prestations de retraite	185	247	178	176	175	174	174	173
Provision pour pertes sur engagements de prêts ¹	14	25	26	28	27	26	25	24
Passifs au titre des primes et des sinistres	608	579	691	624	650	678	707	736
Garanties de prêts ¹	192	136	163	190	183	176	174	173
Total des passifs	50 080	56 149	53 682	55 637	59 663	62 591	64 438	68 059
Capital-actions								
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	8 707	9 007	8 995	8 899	8 817	8 837	8 930	9 023
Total des capitaux propres	10 040	10 340	10 328	10 232	10 150	10 170	10 263	10 356
Total des passifs et des capitaux propres	60 120	66 489	64 010	65 869	69 813	72 761	74 701	78 415

(1) Les projections pour 2018-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 9.

(2) Les projections pour 2019-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 16.

État consolidé des variations des capitaux propres

Tableau 18 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2017-2023)

Exercices clos les 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	1 333							
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 430	8 466	8 707	8 995	8 899	8 817	8 837	8 930
Ajustement transitoire lors de l'application d'IFRS 9	-	400	400	-	-	-	-	-
Bénéfice net	997	920	764	821	790	834	895	862
Réévaluation des régimes de retraite	66	89	93	89	85	80	75	67
Dividende payé	(786)	(868)	(969)	(1 006)	(957)	(894)	(877)	(836)
Solde à la clôture de l'exercice	8 707	9 007	8 995	8 899	8 817	8 837	8 930	9 023
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	10 040	10 340	10 328	10 232	10 150	10 170	10 263	10 356
Rendement des capitaux propres	10,4 %	9,2 %	7,5 %	8,0 %	7,8 %	8,2 %	8,8 %	8,4 %

Tableau consolidé des flux de trésorerie

Tableau 19 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2017-2023)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	997	920	764	821	790	834	895	862
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)*	(119)	11	75	22	74	56	35	102
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	3	(82)	17	(78)	24	22	21	20
Dotation aux amortissements	36	50	41	44	46	48	50	50
(Profits) pertes réalisées	(7)	(11)	(11)	(34)	(32)	(29)	(22)	(42)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions sur prêts	(67)	14	(44)	43	(6)	30	51	50
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des titres négociables	33	-	71	-	-	-	-	-
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des emprunts	(79)	-	(56)	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(283)	(271)	(109)	-	-	-	-	-
Autre	(13)	(68)	(69)	9	14	7	(8)	(18)
Déboursements sur les prêts	(27 743)	(24 591)	(32 589)	(31 949)	(33 494)	(34 074)	(34 127)	(34 288)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	29 284	24 386	32 533	31 261	30 100	31 252	32 999	29 950
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	2 042	358	623	139	(2 484)	(1 854)	(106)	(3 314)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(270)	(287)	(331)	(342)	(342)	(334)	(315)	(298)
Encaissements sur les placements	141	173	218	220	231	303	309	334
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	-	-	-	5	-	-	-
Achats de titres négociables	(7 123)	(7 837)	8 128	12 167	12 256	8 709	12 225	13 919
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	5 604	5 677	(9 014)	(12 820)	(12 507)	(8 709)	(12 740)	(13 451)
Achats d'immobilisations corporelles	(13)	-	(7)	(8)	(4)	(8)	(7)	(8)
Achats d'immobilisations incorporelles	(33)	-	(31)	(29)	(29)	(28)	(27)	(28)
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	-	33	23	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(1 694)	(2 241)	(1 014)	(812)	(390)	(67)	(555)	468
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	12 847	17 175	14 725	17 564	17 230	15 268	15 863	18 970
Remboursement d'emprunts à long terme	(10 084)	(13 478)	(12 302)	(14 414)	(12 026)	(12 440)	(14 128)	(15 448)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	27 156	38 546	39 622	51 930	47 585	35 784	50 268	48 351
Remboursement d'instruments d'emprunt à court terme	(29 441)	(38 946)	(39 104)	(53 208)	(48 863)	(35 784)	(50 268)	(48 351)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(345)	-	(286)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	88	-	9	-	-	-	-	-
Dividende payé	(786)	(868)	(969)	(1 006)	(957)	(894)	(877)	(836)
Entrées (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(565)	2 429	1 695	866	2 969	1 934	858	2 686
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	(47)	-	83	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(264)	546	1 387	193	95	13	197	(160)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 891	1 561	1 627	3 014	3 207	3 302	3 315	3 512
À la clôture de l'exercice	1 627	2 107	3 014	3 207	3 302	3 315	3 512	3 352
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	157	79	169	97	111	123	132	140
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	1 470	2 028	2 845	3 110	3 191	3 192	3 380	3 212
	1 627	2 107	3 014	3 207	3 302	3 315	3 512	3 352

* Les projections pour 2018-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 9.

Tableau consolidé des charges administratives

Tableau 20 : Tableaux consolidés projetés des charges administratives (2017-2023)

	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Salaires et avantages	213	243	235	269	285	302	313	323
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à la retraite	51	47	48	43	38	33	28	24
Services professionnels	35	64	59	64	64	65	53	53
Dotation aux amortissements	27	39	33	37	37	39	41	42
Occupation	27	29	28	29	31	31	31	32
Systèmes	25	33	38	44	46	47	49	51
Marketing et communications	20	28	30	31	28	29	29	29
Voyages, accueil et conférences	9	13	13	15	15	15	16	16
Autre	24	31	29	37	38	40	41	42
Total des charges administratives	431	527	513	569	582	600	600	612

Tableau consolidé des dépenses d'investissement

Tableau 21 : Tableaux consolidés projetés des dépenses d'investissement (2017-2023)

	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations*	3,0	6,5	3,1	6,8	3,2	6,8	6,3	6,7
Technologies de l'information	37,0	43,6	33,8	29,7	29,6	28,8	27,9	28,7
Total des dépenses d'investissement	40,0	50,1	36,9	36,5	32,8	35,6	34,2	35,4

* 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.

APPENDICE V : PROGRAMME D'EMPRUNT

Conformément à la *Loi sur le développement des exportations* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous finançons nos besoins en capitaux en contractant des emprunts sur les marchés financiers au Canada et à l'étranger, notamment par l'émission d'obligations et de papier commercial.

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

Nous gérons les risques de taux d'intérêt, de change et de crédit liés à nos opérations de trésorerie en utilisant un cadre stratégique qui comporte des limites sur les risques et les liquidités. Nos politiques, 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 auxquels nous sommes exposés incluent les fluctuations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur nos positions d'actif et de passif; ils incluent également le risque de change, car nous présentons nos résultats financiers en dollars canadiens et détenons notre capital dans cette monnaie, alors que notre position d'actif et plusieurs de nos passifs sont libellés en dollars américains ou dans d'autres devises.

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

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

STRATÉGIES D'EMPRUNT

Pouvoir d'emprunt selon la loi

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 sont également régies par l'article 4 de la *Loi autorisant certains emprunts*, qui est entrée en vigueur en novembre 2017. En vertu de cette loi, la somme des emprunts des sociétés mandataires, y compris EDC, et des emprunts du ministre des Finances ne doit jamais excéder 1 168 milliards de dollars. Par conséquent, EDC communiquera ses emprunts au ministre des Finances pour se conformer à cette loi.

La *Loi sur le développement des exportations* nous autorise à contracter des emprunts dont l'encours total ne peut dépasser 15 fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués, tels qu'ils sont déterminés dans les états financiers audités de l'exercice précédent. La limite d'emprunt autorisée en vertu de la *Loi* pour 2019, établie en fonction des prévisions de 2018, est estimée à 155,1 milliards de dollars canadiens (121,0 milliards de dollars américains), alors que les emprunts prévus pour la fin de 2019 s'élèveraient à 52,5 milliards de dollars canadiens (41,0 milliards de dollars américains).

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt particulière, y compris les modalités de temps et les conditions de l'opération. Tous les ans, le ministre des Finances approuve nos projets d'emprunts sur les marchés financiers et monétaires. Les résolutions annuelles prises par le Conseil d'administration nous permettent d'exercer nos activités conformément aux directives prescrites par le ministre.

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

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons 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 peut être appelée à réagir à des événements imprévus et pourrait devoir emprunter des sommes d'argent excédant celles prévues dans le plan d'emprunt. En vertu du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC peut demander au ministre des Finances d'accroître son pouvoir d'emprunt, pourvu que la dette totale ne dépasse jamais les limites prescrites par la *Loi*.

FinDev Canada

Conformément au mandat augmenté de la Société en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc. a été constitué en filiale en propriété exclusive d'EDC et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada. EDC a fourni pour la première fois des capitaux à FinDev Canada en 2018 avec une injection de 100 millions de dollars canadiens (78 millions de dollars américains). Deux autres injections du même montant auront lieu en 2019 et en 2020. EDC pourrait accorder du financement par emprunt à FinDev Canada ou décider de lui fournir des capitaux supplémentaires. L'équipe de la Trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

Approche à l'égard des emprunts

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

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

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

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

SOURCES DE FINANCEMENT

Programme d'emprunt sur les marchés monétaires

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

Selon la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins quotidiens en cas d'un événement déclenchant un appel de liquidités. La période minimale pendant laquelle le portefeuille doit être ainsi couvert est d'un mois. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période de prévisions continues d'un mois, en fonction de facteurs tels que les transactions, les déboursements sur les prêts, les engagements renouvelables et les échéances des dettes. La fourchette cible de la branche en dollars américains de notre portefeuille de placements liquides se situera entre 6 et 7,5 milliards de dollars américains (7,7 et 9,6 milliards de dollars canadiens). Nous aurons aussi une branche en dollars canadiens dans notre portefeuille de placements liquides, dont la taille cible sera entre 300 et 500 millions de dollars canadiens (234 et 390 millions de dollars américains). De plus, nous aurons besoin d'une capacité non utilisée en papier commercial de 2,0 milliards de dollars américains (2,6 milliards de dollars canadiens) au minimum par jour.

Programme d'emprunt sur les marchés financiers

Notre programme d'emprunt sur les marchés financiers diversifie nos sources de financement en offrant des titres d'emprunt 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, combler une demande venant des investisseurs ou 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 2018

En date du 31 août 2018, nous avons émis des titres d'emprunt à long terme totalisant 8,4 milliards de dollars américains (10,8 milliards de dollars canadiens), par rapport au maximum approuvé par le ministre des Finances de 15,9 milliards de dollars américains (20,4 milliards de dollars canadiens). La valeur de l'encours du papier commercial s'élevait à 8,97 milliards de dollars américains (11,5 milliards de dollars canadiens) le 31 août 2018, par rapport au maximum approuvé par le ministre des Finances de 14,0 milliards de dollars américains (18,0 milliards de dollars canadiens). Selon les prévisions actuelles pour 2018, les emprunts à long terme seront inférieurs de 2,5 milliards de dollars canadiens (2,0 milliard de dollars américains) au montant indiqué dans le Plan 2018 en raison d'encaissements imprévus. À la fin de l'exercice, les emprunts à court terme en 2018 devraient être supérieurs de 0,4 milliard de dollars canadiens (0,3 milliard de dollars américains) au montant indiqué dans le Plan 2018 en raison des besoins en liquidités plus importants que prévu.

Toujours selon les prévisions pour 2018, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 9,3 milliards de dollars canadiens (7,3 milliards de dollars américains), avec un solde minimum de 7,0 milliards de dollars canadiens (5,5 milliards de dollars américains) et un solde maximum de 9,6 milliards canadiens (7,5 milliards de dollars américains).

Emprunts en 2019

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à court terme)

Les demandes de liquidités imprévisibles émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 11,9 milliards de dollars américains (15,3 milliards de dollars canadiens) au 31 décembre 2019. Les montants des engagements renouvelables varient d'environ 600 milliers à 300 millions de dollars américains (769 milliers et 385 millions de dollars canadiens), peuvent offrir des avances le jour même de la demande et présentent parfois une faible diversité d'industries et d'emprunteurs individuels. À la fin de 2019, les facilités engagées non utilisées totaliseraient 6,9 milliards de dollars américains (8,8 milliards de dollars canadiens).

En 2019, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 9,6 milliards de dollars canadiens (7,5 milliards de dollars américains), avec des soldes minimum et maximum dans la moyenne. L'ensemble du portefeuille de placements liquides est accessible lors d'une panne de liquidités. Au 31 décembre 2019, l'encours des emprunts à court terme devrait être inférieur de 1,3 milliard de dollars canadiens (1,0 milliard de dollars américains) à celui prévu pour le 31 décembre 2018 en raison d'une plus faible dépendance à l'égard du financement à court terme pour respecter les besoins en liquidités à l'échéance des dettes à long terme.

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 13,7 milliards de dollars américains (17,7 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 3,0 milliards de dollars américains (3,9 milliards de dollars canadiens) à long terme en fonds de prévoyance. Ces besoins en financement sont supérieurs de 0,8 milliard de dollars américains (1,0 milliard de dollars canadiens) au montant indiqué dans le Plan 2018, principalement en raison de dettes à l'échéance plus élevées et d'une réduction de la dépendance au financement à court terme, ce qui est contrebalancé par une diminution des besoins en financement du portefeuille de placements.

Encours total des emprunts

En 2019, le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne peut à aucun moment dépasser 56,1 milliards de dollars canadiens (43,8 milliards de dollars américains), limite qui est de beaucoup inférieure à la limite maximale réglementaire, soit 15 fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués (montant estimé à 155,1 milliards de dollars canadiens [121,0 milliards de dollars américains] au 31 décembre 2019).

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 – Financement du portefeuille de placements liquides.

Activité de prêt accrue (nouveaux prêts à terme et crédits renouvelables) – Nous prévoyons des déboursements nets positifs sur les prêts en 2019.

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

Institut de financement du développement du Canada inc. – Financement de la deuxième tranche de la capitalisation.

AUGMENTATIONS POSSIBLES DES BESOINS

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

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

Préfinancement des activités à faciliter en 2020 – Nous pourrions chercher à financer d'avance une partie de nos besoins en financement sur les marchés financiers pour 2020 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'obtenir du financement à plus long terme.

Tableau 22 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2019

	Dollars américains	2019 Plan
<i>(en millions de dollars américains)</i>		
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	(628)	
Prêts nets	559	
Injection de capitaux dans FinDev Canada	78	
Dividende admissible	787	
Activités liées à l'exploitation		796
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	1 000	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables à la juste valeur par le biais du résultat net	669	
Refinancement de la dette venant à échéance	11 178	
Rachats	100	
Activités sur le passif		12 947
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		13 743
Augmentations possibles des besoins en financement		
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 et des arrivées à échéance de 2020		500
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		16 743

Tableau 23 : Projets d'emprunts (2016-2023)

	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>									
	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Limite d'emprunt sur les marchés financiers (15,9 G USD)*	17 079	17 978	20 320	20 320	-	-	-	-	-
Poste	13 972	12 459	17 175	14 725	17 564	17 230	15 269	15 863	18 970
Pourcentage utilisé	82 %	69 %	85 %	72 %	-	-	-	-	-
Limite d'emprunt à court terme (14,0 G USD)*	18 827	17 601	17 892	17 892	-	-	-	-	-
Poste	9 238	6 424	6 669	7 029	5 751	4 473	4 473	4 473	4 473
Pourcentage utilisé	49 %	36 %	37 %	39 %	-	-	-	-	-

* Limite pour 2018. Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a été établie ici pour 2019-2023.

Tableau 24 : Encours total des emprunts projetés (2016-2023)

Au 31 décembre	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme	9 238	6 424	6 669	7 029	5 751	4 473	4 473	4 473	4 473
Emprunts à long terme	39 863	40 690	46 125	43 470	46 754	52 055	54 979	56 813	60 415
Total des emprunts	49 101	47 114	52 794	50 499	52 505	56 528	59 452	61 286	64 888

Tableau 25 : Emprunts à court terme projetés par devise (2016-2023)

Au 31 décembre	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Dollar canadien	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dollar américain	9 238	6 424	6 669	7 029	5 751	4 473	4 473	4 473	4 473
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	9 238	6 424	6 669	7 029	5 751	4 473	4 473	4 473	4 473

Tableau 26 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devise (2016-2023)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i>	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Dollar canadien	-	61	-	-	-	-	-	-	-
Papier commercial en dollars américains	10 900	8 256	8 669	10 907	7 285	7 668	4 473	7 668	8 307
Ligne de crédit en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	10 900	8 317	8 669	10 907	7 285	7 668	4 473	7 668	8 307

Tableau 27 : Emprunts à long terme projetés (2016-2023)

	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Solde à l'ouverture	36 998	39 863	42 636	40 690	43 470	46 754	52 055	54 979	56 813
Échéances	(9 206)	(10 084)	(13 478)	(12 302)	(14 414)	(12 026)	(12 440)	(14 128)	(15 448)
Nouvelles émissions	13 733	12 847	17 175	14 725	17 564	17 230	15 270	15 862	18 970
Écart de change et autres variations	(1 662)	(1 936)	(208)	357	134	97	95	99	80
Total des emprunts à long terme	39 863	40 690	46 125	43 470	46 754	52 055	54 979	56 813	60 415

Tableau 28 : Emprunts à long terme projetés par type de taux (2016-2023)

<i>Au 31 décembre</i>	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Taux fixe	8 718	15 802	8 989	16 884	18 177	19 332	20 685	21 924	22 816
Taux variable	31 145	24 888	37 136	26 586	28 576	32 722	34 294	34 889	37 599
Total des emprunts à long terme	39 863	40 690	46 125	43 470	46 754	52 055	54 979	56 813	60 415

APPENDICE VI : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

Nous appliquons rigoureusement les exigences législatives et les politiques du gouvernement du Canada afin de protéger la Société, nos employés et le gouvernement contre les potentielles conséquences d'ordre juridique ou financier ou de réputation. EDC a élaboré une gamme complète de politiques et établi des objectifs opérationnels conçus expressément pour satisfaire aux exigences législatives et respecter les politiques qui s'appliquent à nos activités. De plus, nous étudions systématiquement tous les projets de loi déposés au Parlement afin de nous conformer à toutes les nouvelles exigences fédérales.

GESTION DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ À EDC

En tant que société d'État participant au commerce international, EDC est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes de l'industrie venant de divers territoires, ce qui se traduit par un vaste éventail d'obligations de conformité. Afin de gérer les risques de non-conformité découlant de ces nombreuses obligations, y compris celles envers le gouvernement du Canada, nous avons adopté une Politique de la gestion des risques de non-conformité (la Politique).

À la suite d'une recommandation de notre président et chef de la direction, cette politique a été approuvée au printemps 2018 par le Conseil d'administration d'EDC. La Politique repose sur un programme de Gestion des risques de non-conformité à l'échelle de la Société qui définit la structure, les attributions, les processus et les contrôles qui serviront à EDC à détecter, à évaluer et à surveiller les risques de non-conformité ainsi qu'à y réagir et à en faire rapport. Les travaux effectués dans le cadre de ce programme pluriannuel ont débuté en 2018 et se poursuivront tout au long de la période de planification. En plus d'aider EDC à respecter ses obligations, la Politique ainsi que les lignes directrices et les processus connexes favoriseront davantage une culture de connaissance des risques de non-conformité.

En 2018, nous nous sommes concentrés sur l'évaluation des contrôles de conformité actuels liés aux lois fédérales représentant un risque de non-conformité inhérent plus élevé pour EDC, comme la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les mesures économiques spéciales* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

RESPECT DES DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

Les directives ministérielles forment un volet important des mécanismes mis en place par le gouvernement fédéral pour superviser les sociétés d'État et sont données à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). EDC se conforme aux quatre directives décrites ci-dessous.

En septembre 2008, EDC, tout comme d'autres sociétés d'État accordant des prêts commerciaux, a reçu une directive lui demandant de prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui elle prête ou offre des avantages en accord avec la politique du gouvernement d'améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales. Dans le cadre de l'application de cette directive, nous avons mené un examen exhaustif de nos politiques et de nos programmes et avons confirmé qu'ils nous permettent tout à fait de nous assurer de prendre en considération l'intégrité personnelle des personnes qui désirent obtenir un soutien ou un avantage auprès d'EDC, ainsi que l'incidence que ces transactions pourraient avoir sur la réputation de la Société.

En juillet 2015, EDC, tout comme d'autres sociétés d'État, a reçu une directive lui demandant d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor d'une manière qui soit conforme à ses obligations légales. Nous avons présenté les détails de l'application de cette directive dans notre Plan d'entreprise 2016-2020 et nous l'avons suivie sans pour autant nuire à notre mandat de soutenir les entreprises canadiennes. Chaque année, nous communiquons nos dépenses de voyages et d'accueil dans notre Plan d'entreprise.

En 2014, le gouvernement a émis des directives exigeant que certaines sociétés d'État réforment leurs régimes de retraite. EDC adhère aux principes qui sous-tendent ces directives et a d'ailleurs déjà pris des mesures dans l'esprit de ces réformes, par exemple en augmentant les cotisations des employés au régime de pension à prestations déterminées et en repoussant l'âge de la retraite des employés qui cotisent au régime de retraite à cotisations déterminées engagés depuis 2015. En 2017, EDC a reçu une nouvelle directive annulant la précédente et exemptant la Société du partage strict des coûts à 50:50 exigé par la directive de 2014. Cette exemption a amorti les coûts de service élevés, pour les employés, de la fermeture du régime de retraite à prestations déterminées aux nouveaux employés et assure la viabilité et la compétitivité du régime de retraite à cotisations déterminées introduit en 2012. Conformément à l'esprit des réformes, EDC a mis en place un système de partage des coûts avec les employés bénéficiant du régime à prestations déterminées comme si le régime était resté ouvert.

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

ACCORDS COMMERCIAUX

En tant que société dont la mission première est de soutenir les exportateurs canadiens, EDC est bien consciente de l'importance des accords commerciaux et collabore étroitement avec Affaires mondiales Canada pour s'assurer que ses activités respectent ces accords ainsi que les obligations internationales plus générales d'EDC et du Canada.

APPENDICE VII : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

La réussite à long terme d'EDC passe par la communication rapide d'informations exactes à nos parties prenantes, dans le cadre d'une relation basée sur la confiance et la responsabilité. Conformément à la volonté du gouvernement du Canada d'être un gouvernement ouvert, EDC a mis en place certains mécanismes pour assurer la transparence de ses pratiques et politiques commerciales.

Ces efforts de transparence visent à équilibrer le rôle d'EDC dans le secteur des banques commerciales et son rôle de société d'État. Pour ce faire, nous donnons accès à l'information tout en respectant le secret des affaires de nos clients. Pour soutenir cet effort, nous avons défini une Politique de divulgation (la Politique) pour orienter les divulgations publiques d'une grande quantité d'information sur des transactions. La Politique a été approuvée par le Conseil d'administration et encadre les pratiques de divulgation en lien avec les activités commerciales d'EDC. L'application de la Politique est contrôlée par le chef de la Conformité d'EDC, tandis que son respect est surveillé par le Service de la vérification interne et de l'évaluation. Nous évaluons régulièrement la Politique dans le but d'améliorer la compréhension des parties prenantes de ce que nous faisons et du processus d'analyse qui nous permet de décider si nous aidons (ou non) un exportateur ou un investisseur canadien. La prochaine évaluation est prévue pour 2019. Conformément à notre Politique de divulgation, nous publions sur notre site Web :

- des divulgations trimestrielles d'information regroupées par régions, par secteurs et par catégories de produits et de services;
- de l'information destinée aux prêteurs sur chaque transaction de financement ou d'assurance risques politiques ainsi que sur les opérations portant sur des capitaux propres;
- de l'information de nature environnementale et sociale visant à informer le public des projets de catégorie A que nous envisageons d'appuyer et des projets de catégorie A et de catégorie B qui ont été conclus, ainsi que les normes environnementales utilisées lors de l'évaluation et les renseignements examinés;
- le rapport annuel d'EDC sur la responsabilité sociale des entreprises. Ce rapport précise le nombre d'évaluations des risques liés aux droits de la personne et le nombre de contrôles préalables accrus liés à la lutte contre la corruption qui ont été réalisés, et fait état de notre participation à des groupes de travail internationaux comme le Groupe de travail sur les crédits et garanties de crédit à l'exportation de l'OCDE et l'Association des Principes de l'Équateur, où EDC est membre du Comité directeur.

Outre de l'information sur les transactions, nous publions également sur notre site Web :

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

Dans le but de soutenir cette transparence accrue, EDC sollicite activement l'avis de parties prenantes et d'organisations non gouvernementales reconnues à propos de ses pratiques commerciales. Notre Conseil consultatif sur la RSE, qui rassemble d'éminents experts offrant conseils et orientation sur les pratiques de RSE de la Société est un important exemple de cette approche.

De plus, EDC organise des consultations et des séances d'information à l'intention du public. Ces dernières visent à favoriser le dialogue avec les parties prenantes sur les questions d'intérêt mutuel. Chaque année, nous tenons également un forum public pour donner la parole aux membres du public ainsi qu'un panel consultatif qui réunit des représentants d'associations commerciales et industrielles ayant des intérêts communs dans le domaine du commerce et des investissements. Lors de ce forum annuel, les membres du panel discutent de leurs priorités communes, des questions de concurrence et de l'évolution des marchés, examinent des questions de grande importance pour les exportateurs canadiens et font ressortir les secteurs dans lesquels le Canada perd du terrain.

Tout au long de la période de planification, nous nous efforcerons d'améliorer la visibilité d'EDC, des entreprises que nous soutenons et des efforts que nous déployons pour augmenter la responsabilité des entreprises sur les marchés où nous sommes présents. Nous voulons ainsi que le public ait accès à toute l'information nécessaire et que la transparence soit encore plus intégrée dans la culture d'entreprise d'EDC afin de favoriser les discussions qui orienteront la prise de décisions viables à tous les échelons de l'organisation.

Les principales initiatives pour 2018 incluent l'élaboration d'une feuille de route du contrôle préalable des transactions et sa publication à edc.ca. Cette infographie clarifie notre processus de contrôle préalable pour les prêts aux entreprises, processus qui prend en considération plusieurs facteurs comme les risques financiers, sociaux et environnementaux et ceux liés à l'éthique commerciale. L'infographie aide également nos parties prenantes à comprendre les nombreuses vérifications préalables importantes qui doivent être effectuées lorsque nous étudions les occasions de soutien.

Afin d'aller plus loin dans notre engagement de favoriser la transparence de nos activités et l'harmonisation de nos pratiques avec celles de la société civile, nous avons déployé un nouvel effort important : nous avons invité les parties prenantes à présenter leurs observations et leurs commentaires constructifs sur les politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux d'EDC dans le cadre de l'examen de notre politique en la matière. Une fois l'examen terminé, au début 2019, EDC déposera un document de réponse public lors de la publication des politiques révisées; celui-ci résumera les principaux thèmes des commentaires et décrira sommairement comment EDC les a intégrés aux résultats de son examen. Le document, ainsi que les politiques et les procédures révisées, seront accessibles à edc.ca afin que le public comprenne les modifications apportées.

EDC continuera d'améliorer sa capacité à offrir le meilleur accès possible à l'information à ses clients, à ses partenaires et à la société civile pendant la période de planification.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

EDC n'a pas procédé à une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) à propos de ses activités. Cependant, pour mettre en place des mesures visant à suivre et à évaluer les questions s'y rapportant, nous travaillons à l'établissement d'une base de référence sur la diversité des entreprises canadiennes que nous soutenons, notamment dans le secteur des entreprises détenues ou dirigées par des femmes.

À ce jour, nous avons accompli les activités suivantes en vue d'élaborer cette base de référence sur les entrepreneures :

- Consultation externe auprès de parties prenantes influentes de la communauté des entrepreneures canadiennes pour en savoir plus sur les besoins des entreprises dirigées par des femmes, ainsi qu'auprès d'organisations publiques et privées leur apportant un soutien (par exemple la division FACI d'AMC, BDC, WBE Canada et le RFAQ).
- Consultation au sein de notre organisation pour mieux comprendre l'état des lieux, les idées préconçues et les obstacles potentiels concernant l'appui aux entreprises détenues et dirigées par des femmes.
- Ciblage des marchés potentiels d'entrepreneures au Canada (parmi les entreprises qui exportent actuellement et celles prêtes à exporter), et adoption d'une définition officielle par la Société d'une « entreprise détenue par une ou des femmes » et d'une « entreprise dirigée par une ou des femmes ».
- Élaboration d'une feuille de route pour orienter nos stratégies concernant les femmes pendant la période de planification.

Dans cette optique, EDC a aussi examiné dans quelle mesure ses services sont accessibles aux entrepreneurs autochtones afin de renforcer le soutien qui leur est offert.

De plus, EDC a toujours été un chef de file en matière de soutien à la communauté LGBTQ2, au sein de notre organisation et de notre clientèle; cet engagement a d'ailleurs été reconnu par notre présence au palmarès des 100 meilleurs employeurs ces dernières années. EDC a aussi participé, en août 2018, à la première mission commerciale LGBTQ2 du Canada, à Philadelphie.

Ces bases de références nous permettent de mieux comprendre la manière dont différents groupes accèdent aux solutions d'EDC. Ainsi, nous sommes plus à même de cibler, au cours de la période de planification, les aspects dont il nous faudra peut-être tenir compte relativement à l'ACS+. Ces bases nous serviront également à établir, dans ce domaine important, notre orientation générale pour l'avenir.

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

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. Nous réussissons à aider les exportateurs canadiens grâce à notre culture qui promeut constamment la diversité et l'inclusion dans notre milieu de travail, récompense l'excellence et valorise l'évolution. Nous croyons que nos employés, avec chacun sa perspective, son expérience et sa culture, constituent la base de notre succès. À long terme, le fait d'avoir un personnel divers 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, tout aussi diverses.

EDC a été reconnue comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada en 2018, ce qui témoigne de ses efforts pour encourager la diversité au sein de sa main-d'œuvre au fil des années. En 2018, nous sommes fiers d'avoir, pour la deuxième fois en près de 75 ans d'existence, une femme à la tête de notre Conseil d'administration, qui affiche d'ailleurs une parité hommes-femmes depuis le mois de juin. De plus, nous avons établi des objectifs organisationnels pour atteindre une représentation paritaire dans toute la Société. D'ici 2020, nous voulons que la main-d'œuvre, la direction de la Société et la direction des secteurs d'activité soient composées à 50 % par des femmes, et nous avons fait d'importants progrès à cet égard : en 2018, nous sommes à 50, 45 et 39 % respectivement.

D'un point de vue externe, EDC est l'une des huit sociétés participant à un projet de leadership pour l'égalité des sexes dans le secteur privé qui vise à faire tomber les barrières auxquelles se heurtent les femmes en milieu de travail. Financé par le ministère de la Condition féminine et dirigé par le Réseau canadien du Pacte mondial des Nations Unies, ce projet trisannuel a pour objectif de créer, d'éprouver et de mettre en place un ensemble d'outils devant aboutir à un cadre de référence pour l'égalité des sexes dans le secteur privé, de même qu'une méthodologie de certification.

Nos efforts en matière de diversité vont au-delà de notre travail pour soutenir les femmes et comprennent également des objectifs et des initiatives visant à accroître la représentation des minorités visibles, des populations autochtones et des personnes handicapées au sein de notre main-d'œuvre. Notre objectif est d'avoir un effectif qui reflète la disponibilité externe de ces groupes. Nos efforts seront encadrés par notre Stratégie et plan d'action sur la diversité et l'inclusion – une feuille de route qui nous aidera à établir une meilleure représentation ainsi qu'une culture d'appartenance basée sur un milieu de travail inclusif et respectueux. Notre plan d'action sera révisé sous peu afin de nous assurer que nos données sont robustes et représentatives de notre effectif de plus en plus diversifié.

Au fur et à mesure que notre effectif se diversifie, nous ajoutons les questions d'inclusion à celles de la diversification afin de tirer profit de notre base de talents multiculturelle et libérer tout son potentiel. L'inclusion demande du temps, de la sensibilisation et de l'engagement, ce pourquoi nous consacrons beaucoup de temps et d'efforts à la transition de notre culture sur le terrain : par exemple, nous offrons des groupes de ressources pour les employés, encourageons les initiatives d'employés, favorisons le dialogue continu entre le personnel au moyen de blogues, de formations-midi et d'événements de réseautage, et peaufinons notre stratégie de bien-être en mettant l'accent sur la santé mentale. Le Comité de la diversité et de l'inclusion continue d'agir comme une antenne pour EDC : il recueille l'opinion des employés, cible, fait connaître les enjeux et soutient activement les initiatives en lien avec la diversité et l'inclusion, et y participe. À l'avenir, le Comité concentrera ses efforts sur deux groupes – les peuples autochtones et les personnes handicapées – et élabore actuellement une stratégie et un plan d'action pour chacun d'eux.

Il va sans dire qu'une main-d'œuvre plus diversifiée offre des compétences linguistiques supérieures. La diversité linguistique sur les marchés mondiaux où nous sommes présents, ainsi que la maîtrise de langues autres que le français et l'anglais, sont des atouts de plus en plus précieux pour la croissance des activités d'EDC. Afin que les exportateurs canadiens puissent profiter de cette diversité linguistique et soutenir la concurrence internationale, nous réévaluerons notre Stratégie en matière de bilinguisme au cours de la période de planification pour nous assurer qu'EDC peut compter sur les bonnes personnes ayant les bonnes compétences professionnelles et linguistiques, ainsi que sur un milieu de travail qui favorise l'utilisation des deux langues officielles au quotidien.

QUESTIONS AUTOCHTONES

EDC reconnaît l'importance de vérifier si les entreprises qu'elle soutient ont engagé toutes les consultations requises avec les populations autochtones directement touchées par leurs projets et leurs activités. Au Canada, EDC respecte l'obligation légale de la Couronne de consulter les populations autochtones. Lorsque nous envisageons la possibilité d'offrir notre soutien à une entreprise au Canada, nous nous assurons, dans le cadre de notre processus d'évaluation, que cette obligation a été remplie conformément à la Constitution. Nos processus de contrôle préalable, au Canada comme à l'étranger, visent à cerner la nature et l'état des communications avec les populations touchées, les principaux problèmes et les mesures prises par le proposant pour les régler, et ce, pour tous les projets étudiés. Nous vérifions également si les populations autochtones ont participé activement et librement au processus de consultation.

ÉCOLOGISATION ET DURABILITÉ DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

EDC appuie les objectifs de durabilité du gouvernement du Canada établis dans le cadre de l'Accord de Paris sur les changements climatiques et le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques. Nous nous engageons à mener nos activités d'une manière respectueuse de l'environnement, et c'est pourquoi nos actions et nos initiatives sont alignées sur les efforts que déploie le Canada pour être un chef de file mondial en ce qui concerne les activités durables, résilientes et vertes.

S'étendant au-delà de nos propres activités, nos engagements incluent celles des exportateurs et des investisseurs recevant notre soutien. EDC sait que ses activités comportent des risques environnementaux et sociaux, et qu'elle doit mettre en place des procédures rigoureuses pour cerner et réduire les répercussions potentiellement négatives des entreprises qu'elle appuie dans le monde entier. À cet égard, la Société fait un travail indispensable pour aider le Canada à accroître ses efforts en matière de durabilité, et ce, partout dans le monde.

Grâce à son Groupe de la responsabilité sociale des entreprises, EDC a institutionnalisé son engagement à préserver l'environnement et à réduire les répercussions négatives de ses activités. Ce groupe est dirigé par notre vice-président de la responsabilité sociale des entreprises. Notre Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux oriente l'ensemble de notre travail et repose sur divers accords et normes internationaux. Ce cadre comprend la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux, la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale et la Politique de divulgation d'EDC.

Nous avons déjà mentionné l'importance du travail, en évolution, de la fonction de RSE d'EDC, notamment de nouvelles initiatives se regroupant sous notre pilier « Environnement et population ». En 2018, nous avons entrepris un examen officiel et exhaustif de notre Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux afin de nous assurer que l'ensemble des politiques qu'il contient sont pertinentes, uniformes et alignées sur nos pratiques actuelles et notre stratégie d'affaires, de même que sur le paysage changeant du commerce international. Cet exercice comprend aussi l'évaluation et l'analyse en continu des transactions dans le but d'atténuer les risques environnementaux et sociaux, ainsi que le suivi et l'accompagnement de nos clients pour les aider à adopter des pratiques commerciales durables et à les améliorer.

Soutien à la stratégie du Canada pour un gouvernement vert

Transition vers une économie à faible intensité de carbone

EDC appuie entièrement les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour effectuer la transition vers une économie à faible intensité de carbone, qui représente un élément important de sa Stratégie pour un gouvernement vert. Nous sommes conscients du risque que représentent les changements climatiques pour les générations actuelles et futures et nous efforçons de limiter, de réduire et d'atténuer notre empreinte. Nous sommes fiers non seulement de notre soutien à la lutte contre les changements climatiques (voir section 3.9), mais aussi des importantes réalisations qui suivent :

- En 2016, EDC a été le premier organisme de crédit à l'exportation au monde à annoncer publiquement la fin de son soutien à la construction de nouvelles centrales au charbon dans les marchés développés, et elle a adopté l'Accord sectoriel de l'OCDE sur les crédits à l'exportation pour les projets de production d'électricité à partir du charbon dans les marchés en développement.
- EDC a réduit davantage son soutien à la remise à neuf de vieilles centrales au charbon et ne l'accorde que s'il y a une réduction tangible des émissions de gaz à effet de serre. EDC, de concert avec Environnement et Changement climatique Canada, a présenté cette position à l'OCDE dans le but de communiquer ses pratiques exemplaires à d'autres organismes de crédit à l'exportation.
- En septembre 2018, EDC a été la première société d'État canadienne et le premier organisme de crédit à l'exportation à donner son appui au groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat, se joignant ainsi à environ 500 autres organisations déterminées à mettre en œuvre ses recommandations liées à la transparence et à la divulgation des occasions et des risques financiers liés aux changements climatiques.

Engagement organisationnel

La Société compte en son sein l'Équipe verte, formée de bénévoles passionnés, qui s'affaire à promouvoir et à mettre en œuvre ses pratiques écologiques. Formée en 2007, l'Équipe verte est appuyée par le chef de la direction financière et parrainée par le vice-président de la responsabilité sociale des entreprises. Son mandat est de soutenir et de promouvoir les efforts d'EDC pour réduire sa propre empreinte opérationnelle sur l'environnement, en particulier en ce qui a trait à la consommation de papier, d'énergie et d'eau, à l'envoi de déchets à des sites d'enfouissement et aux déplacements d'affaires. Elle sert également de groupe baromètre afin d'encourager les initiatives écologiques et de les intégrer aux pratiques de l'organisation et dirige elle-même des initiatives de sensibilisation et d'appui au respect de l'environnement dans notre lieu de travail et nos collectivités.

L'Équipe verte collabore étroitement avec des parties prenantes internes, notamment l'Équipe de la RSE, les Installations, l'Approvisionnement, le Service des voyages et d'autres décideurs internes qui ont une influence sur notre empreinte environnementale. Elle travaille aussi de près avec Manuvie (le propriétaire de l'immeuble où se trouve le siège social d'EDC). Avec la participation de ces parties prenantes, l'Équipe verte aide à synthétiser et à communiquer l'information importante issue de la vérification de la gestion des déchets trimestrielle, puis s'emploie à établir des objectifs et à mettre en œuvre des initiatives pour réduire notre empreinte.

EDC maintient divers programmes de gestion environnementale qui sont alignés sur les engagements pris par le Canada dans le cadre de sa Stratégie pour un gouvernement vert et sous-tendent notre engagement organisationnel en matière d'activités vertes et durables. Les voici :

- Surveillance continue et systèmes de gestion environnementale visant à évaluer les initiatives et les progrès accomplis sur le plan environnemental, y compris la production de rapports annuels sur notre empreinte opérationnelle dans le cadre du Rapport annuel sur la RSE d'EDC et d'évaluations environnementales (internes et externes);
- Programme interne cohérent de recyclage visant à accroître la proportion des déchets détournés des sites d'enfouissement; elle est passée de 68 à 70 % en 2017, et notre objectif est qu'elle atteigne 72 % en 2018;
- Mise en œuvre de solutions technologiques pour réduire la consommation de papier et les déplacements des employés;
- Investissements continus dans nos capacités numériques visant à permettre aux clients d'utiliser nos services en ligne (Assurance crédit de portefeuille numérique);
- Politique sur les achats écologiques qui garantit que l'acquisition de biens et services par EDC se fait de manière responsable et durable;
- Bureaux d'EDC situés autant que possible dans des immeubles détenant des certifications environnementales (LEED, BOMA, etc.), notamment le siège social d'EDC, de nombreux bureaux régionaux et le bureau d'EDC à Singapour, qui a reçu le sceau BCA Green Mark;
- Diverses initiatives écologiques dirigées par les employés, comme l'édition annuelle du Défi Transport, des colloques d'éducation environnementale et des activités dans le cadre de la Journée d'investissement dans la collectivité;
- Bourses d'études décernées à des étudiants en commerce international combiné à l'environnement ou à la gestion durable.

Comme il a été noté dans la section du plan concernant la RSE, EDC mettra également en place des mesures stratégiques pour chaque pilier de sa stratégie de RSE; ces mesures seront alignées sur les objectifs de la Stratégie fédérale de développement durable 2016-2019 du gouvernement du Canada.

**→ Résumé du plan d'entreprise
2019-2023**

**Nous sommes
une institution
financière qui
soutient la
croissance inclusive
et la durabilité des
entreprises du
secteur privé dans
les marchés en
développement.**

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Sommaire	6
2.0 Aperçu	8
2.1 Contexte	8
3.0 Contexte opérationnel	10
3.1 Perspectives mondiales	10
3.2 Rôle d'une institution de financement du développement	11
4.0 Stratégie d'affaires de FinDev Canada	13
4.1 Objectifs et plan pour les atteindre	13
4.2 Positionnement sur le marché	15
4.3 Stratégie d'investissement	17
4.4 Partenariats	20
4.5 Stratégie de technologie	20
5.0 Mise en œuvre de la stratégie	21
5.1 Modèle organisationnel	21
5.2 Capacités	22
5.3 Surveillance et évaluation	22
5.4 Création d'une image de marque distincte	22
5.5 Cadre de référence pour la gestion des risques	23
5.6 Pratiques relatives aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	24
5.7 Transparence et communication	24
6.0 Mesure de la réussite	25
6.1 Cadre d'impact en matière de développement	25
6.2 Mobilisation	26
6.3 Résultats financiers	26
6.4 Orientation-client	26
7.0 Plan financier	27
7.1 Sommaire	27
7.2 Principales hypothèses commerciales	27
8.0 Annexes	29
Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités	29
Annexe 2 : Structure de gouvernance	29
Annexe 3 : Attestation du chef de la direction financière	31
Annexe 4 : États financiers et budgets	32
Annexe 5 : Programme d'emprunt	37
Annexe 6 : Respect des exigences législatives et des politiques	38
Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement	39

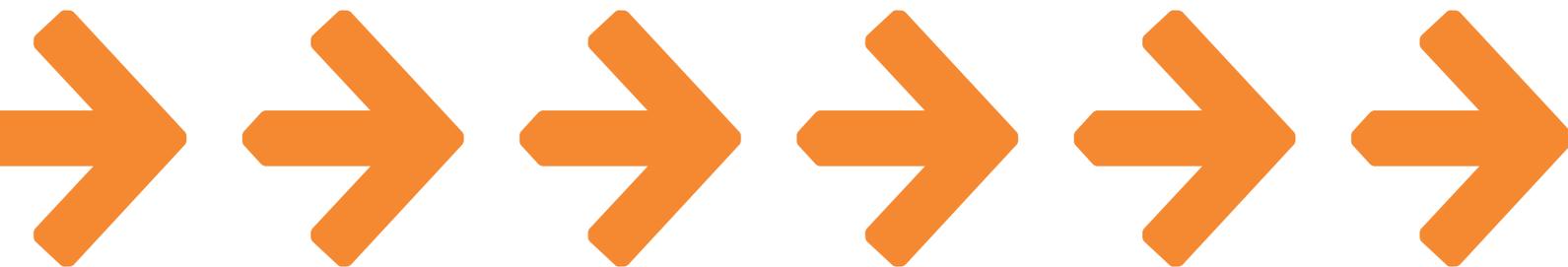
1.0 SOMMAIRE

FinDev Canada a pour mandat de fournir du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. Pour ce faire, FinDev Canada travaille à bâtir l'une des meilleures équipes de professionnels de l'industrie qui déploiera une stratégie innovatrice, dans le but de se positionner comme une organisation de premier plan en financement du développement.

Les tendances actuelles en financement du développement montrent que les entreprises qui ont un impact positif dans leur communauté sont l'un des moteurs les plus puissants de croissance inclusive dans les pays en développement¹. Cependant, les efforts pour s'assurer que ces entreprises ont accès à l'assistance et aux capitaux requis sont insuffisants. Les institutions de financement du développement (IFD) ont certains défis à relever pour pouvoir réellement répondre aux besoins du secteur privé tout en demeurant complémentaires à d'autres acteurs. Cela dit, les investisseurs du monde entier portent un intérêt grandissant aux occasions d'investissement axées sur l'impact. Cela place FinDev Canada dans une position unique pour jouer un rôle dans la mobilisation de financements privés, aider à les diriger vers les marchés qui en ont le plus besoin et ainsi contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

L'objectif premier de FinDev Canada est de générer un impact important et tangible pour le développement en contribuant au développement durable des entreprises privées dans les pays en développement. FinDev Canada a pour vocation de se distinguer en tant qu'entreprise innovatrice. Elle se différenciera à terme par son agilité et par son attention aux besoins de ses clients et partenaires. Ses actions seront guidées par sa capacité à apporter des changements dans trois principaux domaines : l'autonomisation économique des femmes, l'atténuation des changements climatiques et le développement économique au moyen de la création d'emplois. Reconnaisant l'ampleur de la tâche, FinDev Canada se concentrera sur les marchés où elle peut générer le plus de valeur et apporter un soutien vraiment complémentaire, par exemple dans les pays les moins avancés. Avec le temps, cela lui permettra de mieux répondre aux besoins des petites entreprises en croissance qui peuvent engendrer des retombées considérables en matière de développement.

Les femmes représentent l'un des meilleurs investissements qui soient pour créer un impact, mais la progression vers une pleine égalité des sexes est encore bien trop lente. FinDev Canada lance ses activités en accordant une place centrale à la question de la parité des sexes, en axant certaines de ses activités sur les pays à faible revenu et les pays les moins avancés (PMA), et en s'investissant dans des approches innovatrices. Son engagement à réaliser tous ses investissements dans une optique d'égalité des sexes affirmera sa position de chef de file pour ce qui est d'aider les clients à concrétiser les avantages commerciaux liés à l'autonomisation des femmes à tous les niveaux de l'économie. L'autre ambition de FinDev Canada est de faire figure de pionnière, notamment dans les PMA, ce qui l'aidera à identifier des investissements à fort impact social et à mobiliser ses pairs. Elle concrétisera ses objectifs en faisant une priorité de l'impact en matière de développement, tout en assurant sa viabilité financière. Elle offrira des solutions de financement et d'investissement, directement ou au moyen d'intermédiaires, le tout dans l'optique de mobiliser des capacités supplémentaires chez les investisseurs et les prêteurs du secteur privé. FinDev Canada visera toujours à déployer ses capacités de façon complémentaire aux autres acteurs, sur le plan financier comme sur celui de la valeur.



¹ Commission des entreprises et du développement durable (2017). *De meilleures entreprises, un monde meilleur*.

Pour être le plus efficace possible dans ses activités, FinDev Canada accordera d'abord la priorité à dans deux grandes régions : Amérique latine et Antilles, et Afrique subsaharienne. Elle se concentrera aussi initialement sur trois secteurs : agroalimentaire, croissance verte et services financiers. Elle cherchera à ressortir du lot en tant qu'innovatrice dans son domaine. Elle privilégiera les partenariats avec des organisations complémentaires partageant sa vision et provenant des secteurs public et privé ainsi que de la société civile, au Canada et à l'étranger.

Pour être crédible sur les marchés et pouvoir tirer parti de la capacité financière des autres, FinDev Canada doit être viable financièrement. Elle mesurera sa performance financière et produira des rapports sur la performance de son portefeuille de transactions, comme le souligne son plan financier. Celui-ci présente également les principales hypothèses commerciales de FinDev Canada, et la manière dont elle atteindra la viabilité financière d'ici environ sept ans.

FinDev Canada surveillera avec une attention particulière les répercussions de ses activités commerciales sur les communautés locales, et les occasions d'améliorer les normes suivies par ses clients en matière d'environnement, de risques sociaux et de gouvernance (ESG). Dans le cadre du contrôle préalable de ses transactions, elle évaluera les activités de ses clients par rapport aux pratiques et aux normes exemplaires, comme les critères de performance de la Société financière internationale (SFI) et les principes généraux de l'Organisation des Nations Unies.

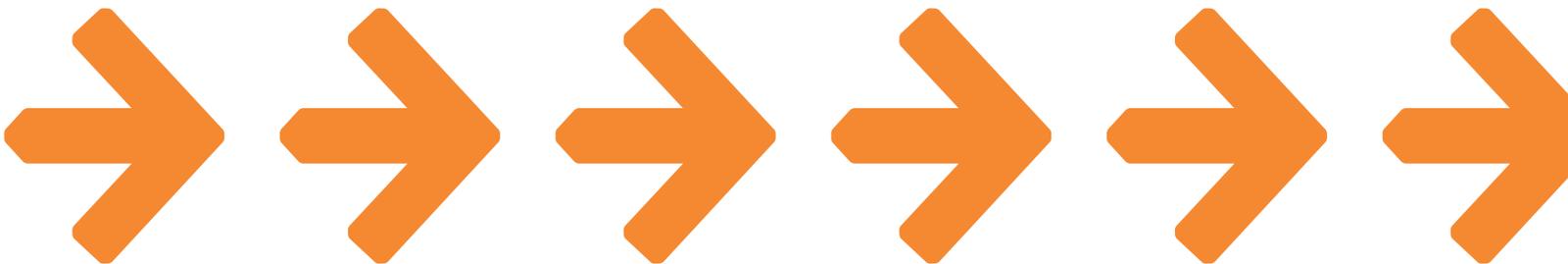
Afin de se doter d'une fondation interne à même de soutenir l'atteinte de ses objectifs stratégiques, FinDev Canada mettra en œuvre de solides pratiques de gestion des risques, des processus opérationnels souples et des modalités relatives à la viabilité conformes aux pratiques exemplaires du secteur privé. Son modèle organisationnel reposera sur une équipe solide de professionnels dévoués remplissant les fonctions essentielles à l'accomplissement de son mandat, et elle sera soutenue par les connaissances approfondies et la vaste expertise de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC).

VISION

Un monde plus durable et inclusif dans lequel les femmes contribuent aux bienfaits de l'économie et en bénéficient.

MISSION

Fournir des solutions financières à des entreprises dans les pays en développement ayant le potentiel d'autonomiser les femmes, d'atténuer les effets du changement climatique et de développer les marchés.



2.0 APERÇU

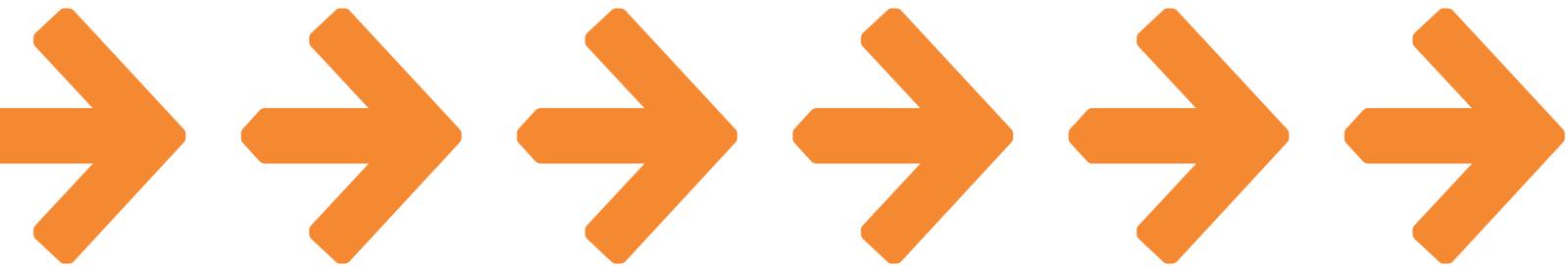
2.1 CONTEXTE

Le gouvernement du Canada a annoncé en mars 2017 son intention de créer une institution de financement du développement (IFD), adossée à EDC. Cette nouvelle IFD canadienne a été constituée en société en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) en octobre 2017 sous le nom de Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc./Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. (ci-après appelée « FinDev Canada »). Elle recevra un financement initial de 300 millions de dollars canadiens, dont le tiers lui a été versé au début de 2018. FinDev Canada a commencé ses activités en février 2018, avec la signature de sa première transaction.

Le présent Plan d'entreprise décrit la stratégie qui guidera FinDev Canada pendant ses premières années. Notons qu'il s'agit du premier Plan d'entreprise de FinDev Canada en tant que société active, et 2019 sera sa première année complète d'activité.

FinDev Canada comble une lacune dans la boîte à outils du Canada en matière d'aide au développement, en offrant des solutions facilitant la réussite du secteur privé dans les pays en développement, où l'accès aux capitaux est limité, ce qui générera des retombées économiques et sociales durables. Neuf emplois sur dix créés dans les économies en développement le sont dans le secteur privé, ce qui en fait un partenaire crucial pour le développement durable.

FinDev Canada porte la vision d'un monde plus durable et inclusif, où les femmes contribuent à l'économie et profitent des possibilités qu'elle recèle. Dans l'exécution de son mandat, elle s'assurera de rester alignée sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada. De plus, FinDev Canada sera un chef de file dans la promotion de l'autonomisation économique des femmes par l'intermédiaire du secteur privé. Elle le fera en remplissant sa mission consistant à fournir, sur les marchés en développement, des solutions financières aux entreprises pouvant avoir une incidence positive sur le développement des marchés, l'autonomisation des femmes et l'atténuation des changements climatiques.



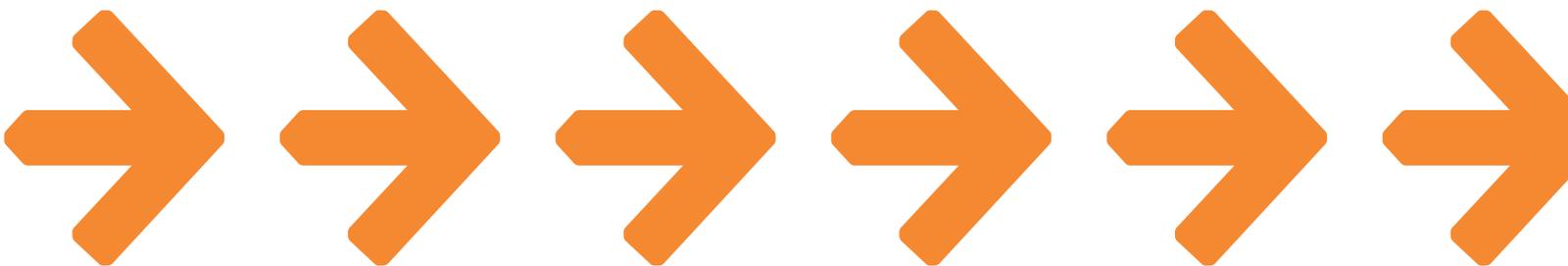
2.2 PRENDRE SON ENVOL

FinDev Canada fait son entrée dans le secteur mondial du financement du développement avec une stratégie et un programme ambitieux. Elle a adopté un cadre d'impact en matière de développement qui met les retombées au centre de ses investissements et de ses activités. En faisant de l'égalité des sexes une priorité dans tous ses investissements, FinDev Canada se positionne dans la communauté des IFD comme un chef de file de la maximisation de l'impact en matière de développement par l'autonomisation économique des femmes.

Afin d'atteindre ses objectifs d'impact, FinDev Canada cherchera à être à l'avant-garde du financement du développement novateur, et à montrer qu'il existe une catégorie viable d'entreprises pouvant procurer des rendements commerciaux tout en contribuant à l'autonomisation économique des femmes, à la protection de l'environnement et à la lutte contre les changements climatiques ainsi qu'au développement des marchés locaux. Elle investira sur des marchés où elle peut générer le plus de valeur et apporter un soutien vraiment complémentaire, par exemple dans les pays les moins avancés. Avec le temps, cela lui permettra de mieux répondre aux besoins des petites entreprises en croissance qui peuvent engendrer des retombées considérables en matière de développement.

Les investissements dans ces secteurs ne seront pas faciles, comme le montre le manque d'acteurs y investissant – des investisseurs institutionnels aux autres IFD. La volonté d'additionnalité de FinDev Canada, malgré les défis inhérents, nécessitera une approche audacieuse et multidimensionnelle. De plus, elle exercera toujours ses activités de manière agile pour mieux cibler les occasions qui correspondent à sa stratégie et à ses capacités. Elle tirera parti des technologies et des données pour proposer des solutions innovatrices et apporter de la valeur à ses clients. Elle intégrera aussi un solide volet d'assistance technique à ses activités pour bâtir des entreprises durables dans des environnements difficiles.

FinDev Canada a déjà commencé à mettre des choses en place pour atteindre ses cibles ambitieuses. Sa première transaction – un investissement de 10 millions de dollars dans M-KOPA, un fournisseur d'électricité kényan (voir p. 14) – permettra de fournir de l'énergie solaire à 1,5 million de foyers à faible revenu en Afrique orientale, ce qui améliorera la vie des femmes et stimulera l'activité économique. La proposition de valeur unique de FinDev Canada, axée sur l'égalité entre les sexes, attire l'attention de divers acteurs dans le monde de l'investissement pour fins d'impact, ce qui l'aide à ouvrir des perspectives de débouchés. Surtout, FinDev Canada a bâti son capital humain en recrutant en 2018 une douzaine de professionnels d'expérience pour l'aider à déployer, en temps opportun, ses activités et ses capacités d'investissement. La présente stratégie décrit la manière dont FinDev Canada développera ses capacités pour réaliser ses objectifs au cours de la période de planification.



3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 PERSPECTIVES MONDIALES

Les entreprises qui génèrent un impact positif dans leur communauté sont l'un des moteurs les plus puissants de croissance inclusive dans les pays en développement². Elles peuvent avoir une incidence positive tout en donnant aux investisseurs un rendement concurrentiel du capital investi³. Pour réussir, ces entreprises ont besoin de capacités renforcées, d'un environnement habilitant et de capitaux. Différents acteurs publics et privés travaillent à augmenter les capacités des entreprises et à créer des environnements habilitants. Ils le font en facilitant l'accès aux marchés ou en améliorant la stratégie commerciale des entreprises, ce qui contribue aussi à la diffusion des connaissances dont les entreprises ont besoin pour innover. Cela dit, les entreprises comptent presque exclusivement sur des investisseurs pour leur fournir les capitaux dont elles ont besoin pour croître et perdurer.

Les efforts déployés pour faire en sorte que ces entreprises aient accès à l'assistance et aux capitaux requis sont insuffisants. Par exemple, les PME, qui représentent habituellement environ 45 % du marché du travail et génèrent le tiers du PIB d'un pays, ont un accès aux capitaux encore plus restreint. Dans les pays possédant de faibles capacités bancaires traditionnelles, les PME ont difficilement accès au financement par capitaux propres et peinent à attirer des investissements. Il faut des instruments financiers innovateurs et un grand appétit pour le risque pour bien soutenir ces entreprises, car les approches traditionnelles montrent leurs limites.

Les investisseurs du monde entier portent un intérêt grandissant aux occasions d'investissement axées sur l'impact. Les institutions qui gèrent un volume important de capitaux privés, comme les banques, les fonds de capital-investissement, les gestionnaires d'actifs de caisse de retraite et les fonds d'investissement souverain, investissent de plus en plus dans la croissance inclusive sur les marchés émergents⁴. Par exemple, de 2013 à 2015, les fonds de dotation, les fonds de pension et les fonds d'assurance axés sur l'impact ont connu une forte croissance, allant de 24 % à 28 %. Comme forme d'investissement à retombées sociales, les investissements ayant pour critère l'égalité entre les sexes gagnent aussi du terrain. Selon une étude, en 2017, les fonds ciblant les femmes et les jeunes filles avaient attiré 1,3 milliard dollars en capitaux. Plus de fonds de ce genre ont été lancés en 2017 que pendant toute autre année où des données ont été recueillies⁵. Preuve d'une tendance à long terme, les organisations faisant des investissements pour fins d'impact ont vu leurs activités croître de plus de 100 % au cours des dix dernières années⁶.

Bien que certains investisseurs soient attirés par des débouchés précis sur les marchés, particulièrement dans le secteur des technologies propres, d'autres cèdent à la pression grandissante les poussant à investir de manière responsable. Les actionnaires utilisent de plus en plus leur droit de vote pour faire avancer des causes environnementales, sociales ou liées à la gouvernance⁷. Cette tendance existe aussi au Canada, principalement avec la montée des réseaux collaboratifs. L'Association pour l'investissement responsable (AIR), un réseau d'investisseurs canadiens intégrant activement les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance à leur stratégie d'investissement, a plus que doublé de taille depuis 2013⁸.

2 Commission des entreprises et du développement durable (2017). *De meilleures entreprises, un monde meilleur*.

3 Cambridge Associates (2017). *The Financial Performance of Real Assets Impact Investments: Introducing the Timber, Real Estate, and Infrastructure Impact Benchmarks*.

4 Le chef de la direction de la plus grande société de gestion d'actifs au monde encourage depuis deux ans les sociétés ouvertes à prendre en compte le critère du développement dans leurs décisions (Fink, L. [2017]. *Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose*. Sur Internet : <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>)

5 Projet Sage : <https://socialimpact.wharton.upenn.edu/news/five-things-know-project-sage/>

6 Bouri, A., Mudaliar, A., Schiff, H., Bass, R., et Dithrich, H. (2018). *Roadmap for the Future of Impact Investing: Reshaping Financial Markets*. GIIN.

7 Mufson, S. (2017). « Financial firms lead shareholder rebellion against ExxonMobil climate change policies ». *The Washington Post*.

8 AIR. (s.d.). *Qui nous sommes*. Sur Internet : <https://www.riacanada.ca/a-propos/?lang=fr>

Malgré tout, il reste beaucoup à faire pour traduire l'intérêt des investisseurs du secteur privé en actions systématiques et efficaces. Le Programme d'action d'Addis-Abeba de 2015 sur le financement du développement reconnaît que le financement du secteur privé – dont les actifs sous gestion sont estimés à 200 billions de dollars américains⁹ – doit contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) de 2030. Le programme appelle le secteur privé à investir annuellement un montant supplémentaire de 2,5 billions de dollars américains pour réaliser les ODD¹⁰. Les investissements du secteur privé sont souvent réalisés dans les pays à revenu intermédiaire, où les besoins en investissement et en financement sont moins criants. Cependant, les plus grandes lacunes en matière de financement se trouvent dans les pays les moins avancés et les pays à faible revenu, de même que dans les pays fragiles et touchés par des conflits, où l'incidence potentielle de l'impact en matière de développement est la plus élevée. Actuellement, seulement 7 % des capitaux privés mobilisés par les institutions de financement du développement atteignent ces marchés¹¹. La mobilisation d'investissements de cette ampleur sur les marchés qui en ont le plus besoin d'ici 2030 nécessitera un changement important dans les efforts déployés à l'échelle mondiale pour catalyser le financement du développement par le secteur privé. L'énorme lacune dans le financement du développement témoigne de la complexité du défi que doivent relever les IFD, et plus généralement la communauté des acteurs tentant de diriger les investissements vers les marchés qui en ont le plus besoin.

La flambée de la demande en énergie des populations urbaines en pleine expansion éclipsera les efforts pour limiter les émissions de combustibles fossiles. L'Agence internationale de l'énergie prévoit une augmentation de 30 % de la demande mondiale en énergie d'ici 2040, et ce, malgré tous les efforts de réduction¹². À mesure que les conséquences néfastes des changements climatiques deviendront la « nouvelle normalité » partout dans le monde, les décideurs et les investisseurs recentreront leurs efforts sur l'adaptation, plutôt que sur la réduction.

Les femmes constituent l'un des meilleurs investissements qui soient pour créer des retombées, mais la progression vers l'égalité absolue des sexes est encore bien trop lente. Dans les pays émergents, un nombre record de femmes intégreront bientôt le marché du travail, en tant qu'entrepreneures ou chercheuses d'emploi. Une étude récente de l'OCDE¹³ a révélé qu'investir dans la participation des femmes à l'économie pourrait renforcer la croissance du PIB de 6 % d'ici 2030. Toutefois, les perspectives concernant l'égalité des sexes demeurent incertaines – selon le dernier rapport mondial sur la parité homme-femme du Forum économique mondial, la situation s'est même détériorée en 2016 et, si la tendance se maintient, il faudra encore attendre 170 ans pour atteindre l'égalité économique totale entre les sexes¹⁴.

3.2 RÔLE D'UNE INSTITUTION DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Les institutions de financement du développement (IFD) comblent les lacunes laissées par les investisseurs du secteur privé en investissant dans des environnements difficiles, en améliorant la portée des investissements et en renforçant la résilience des marchés. S'il y a généralement des fonds considérables provenant d'un large éventail de fournisseurs de services financiers et de bailleurs de fonds étrangers, il faut encore innover pour générer les rendements commerciaux qui stimuleront leur mobilisation – un des objectifs stratégiques communs des IFD –, tout en entraînant des impacts de qualité en matière de développement¹⁵.

9 The Blended finance Taskforce et Commission des entreprises et du développement durable (2018). *Who is the Private Sector?*

10 CNUCED (2014). *Rapport sur l'investissement dans le monde* Nations Unies.

11 Lee, N. (2017). *Billions to Trillions? Issues on the Role of Development Banks in Mobilizing Private Finance*. Center for Global Development.

12 AIE (2017). *World Energy Outlook*.

13 OCDE (2013). *Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat*.

14 Forum économique mondial (2016). *The Global Gender Gap Report*.

15 The Blended finance Taskforce et Commission des entreprises et du développement durable (2018). *Who is the Private Sector?*

Les IFD peuvent jouer un rôle important dans la mobilisation du secteur privé pour rediriger ses investissements là où les besoins sont les plus pressants. La proportion des investissements mondiaux dans les pays en développement est passée de moins de 20 % en 2000 à 40 % en 2009; elle devrait atteindre 66 % en 2030, principalement en raison de l'augmentation des investissements dans les pays à revenu intermédiaire¹⁶. Cette progression illustre que, dans ces pays, le secteur public doit déployer moins d'efforts pour mobiliser les investissements. C'est pourquoi les IFD ont commencé à accorder la priorité aux occasions d'investissements dans les pays les moins avancés.

Soulignons que la réussite des investissements et de la mobilisation dans ces environnements dépend généralement du déploiement complémentaire d'une Assistance technique (AT). Un double obstacle entrave les investissements dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ainsi que dans les pays les moins avancés : une préparation insuffisante du marché et un manque d'entrepreneurs capables de rendre leur entreprise apte à recevoir un financement bancaire. Malgré le plus petit nombre de fournisseurs de services financiers, ces éléments ont tendance à concentrer la concurrence autour de quelques occasions d'affaires. L'AT contribue à renforcer les capacités aux échelles de l'industrie et de l'entreprise, créer des occasions d'investissement viables et réduire les risques liés aux investissements.

Les IFD déploient des solutions innovatrices de financement en établissant des relations stratégiques avec des bailleurs de fonds bilatéraux, en privilégiant les produits spécialisés et en ciblant certaines régions. L'alignement stratégique entre les IFD et leurs bailleurs de fonds bilatéraux permet de réunir les capitaux et les capacités qui créent des marchés habilitants et favorisent l'épanouissement des entreprises. Dans d'autres contextes, grâce à leur spécialisation dans les produits financiers, les IFD peuvent combler une lacune connue du marché. Proparco et OPIC, les IFD française et américaine, se servent de l'émission des emprunts dans jusqu'à 90 % de leurs investissements¹⁷. D'autres IFD, comme CDC, s'appuient sur une expertise régionale pour bâtir des relations à long terme avec les investisseurs du secteur privé. CDC, qui concentre ses activités presque exclusivement en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, joue un rôle prépondérant dans le financement du développement de ces régions¹⁸. Si FinDev Canada veut réaliser ses ambitions, sa collaboration avec des partenaires comme Affaires mondiales Canada (AMC) sera incontournable.

De nombreuses IFD ont de la difficulté à maximiser l'additionnalité de leurs investissements. Les pays à faible revenu et à risque élevé offrent le plus grand potentiel d'impact, mais ne représentent qu'une faible proportion du portefeuille des IFD. La SFI et cinq des plus grandes IFD¹⁹ consacrent une plus grande proportion de leur portefeuille aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (35 % en moyenne) qu'aux pays à faible revenu et aux pays fragiles et touchés par des conflits (7,5 % et 12 % en moyenne, respectivement)²⁰. De plus, le rôle des IFD sera d'autant plus important que le marché de capitaux occupe une place grandissante dans les pays et les secteurs où elles exercent habituellement leurs activités. Par conséquent, elles devront montrer continuellement leur pertinence complémentaire à d'autres sources de capitaux pour générer des résultats mesurables qui contribuent à l'atteinte des ODD.

16 Banque mondiale (s.d.). *The Emerging Pattern of Global Investment*.

17 Charles Kenny, Jared Kalow, Ben Leo et Vijaya Ramachandran (2018). *Comparing Five Bilateral Development Finance Institutions and the IFC*. Document d'orientation du CDC. Washington : Center for Global Development.

18 CDC (2017). *Investing to Transform Lives: Strategic framework 2017-2021*.

19 OPIC, FMO, DEG, Proparco et CDC.

20 Kenny, C., Kalow, J., Leo, B. et Ramachandran, V. (s.d.). *Comparing Five Bilateral Development Finance Institutions and the IFC*. Center for Global Development.

4.0 STRATÉGIE D'AFFAIRES DE FINDEV CANADA

FinDev Canada doit jouer un rôle unique et essentiel dans le programme de développement mondial du Canada. Le mandat de FinDev Canada – faire des investissements financièrement viables dans le secteur privé local pour générer un impact en matière de développement – lui attribue un rôle important parmi les outils diversifiés et modernisés du Canada en matière de financement du développement international. Proposant une gamme diversifiée de solutions financières, comme les prêts, les investissements et les garanties, FinDev Canada élargira l'éventail des capacités de financement du développement du pays, lui permettant de jouer un plus grand rôle de catalyseur au sein de structures innovatrices de financement. En tant qu'organisation jeune et agile, FinDev Canada a pour objectif de se démarquer par son attention aux besoins de ses clients et par sa capacité à y répondre par des approches et solutions innovatrices.

4.1 OBJECTIFS ET PLAN POUR LES ATTEINDRE

FinDev Canada lance ses activités en accordant une place centrale à la question de la parité des sexes, en axant certaines de ses activités sur les pays les moins avancés (PMA), et en s'investissant dans des approches innovatrices. Son engagement à réaliser tous ses investissements dans une optique d'égalité des sexes affirmera sa position de chef de file pour ce qui est d'aider les clients à concrétiser les avantages commerciaux liés à l'autonomisation des femmes à tous les niveaux de l'économie. Cela signifie que chaque investissement sera évalué pour déterminer son impact prévu sur les femmes, c'est-à-dire la possibilité qu'il contribue à une plus grande égalité entre les sexes et à une autonomisation économique accrue des femmes. L'autre ambition de FinDev Canada est de faire figure de pionnière dans les PMA, ce qui l'aidera à cerner les investissements à impact social important et à mobiliser ses pairs. Ces approches requerront de l'innovation et du temps. FinDev Canada intégrera des approches innovatrices à sa stratégie et à ses activités, en s'appuyant sur les technologies pour repenser les modèles traditionnels de structuration des transactions, de décaissement des fonds et de soutien à la clientèle. Elle concrétisera ses objectifs en faisant une priorité de l'impact en développement, tout en assurant sa viabilité financière.

4.1.1 IMPACT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

FinDev Canada place l'impact en matière de développement au cœur de son processus décisionnel. Elle fera des investissements qui génèrent trois types d'impact : l'autonomisation économique des femmes, le développement des marchés, et la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques. Ces priorités, qui correspondent respectivement aux ODD 5, 8 et 9, et 7 et 13, formeront l'assise de la stratégie et des activités de FinDev Canada. Un solide cadre d'impact en matière de développement élaboré autour de ces axes prioritaires de même que des efforts pour générer un rendement financier proportionnel aux risques pris guidera toutes les décisions d'investissement. Chacun de ces trois objectifs d'impact joue un rôle important dans la mission de FinDev Canada. Toutefois, l'objectif d'autonomisation économique des femmes sera déterminant dans la prise de décisions.

FinDev Canada a fait de l'autonomisation économique des femmes son premier objectif en raison de son grand potentiel d'impact en matière de développement. De plus en plus de données montrent les avantages commerciaux et sociaux de l'accès des femmes aux occasions économiques, comme en fait mention la section sur les perspectives mondiales. Au-delà de son incidence sur le PIB, cette autonomisation accrue peut avoir des retombées supplémentaires, beaucoup plus larges, en matière de développement. Il a été prouvé que, lorsque les femmes jouissent de possibilités plus grandes sur le plan économique – que ce soit au moyen de l'entrepreneuriat, de l'emploi ou de l'accès aux services –, elles réinvestissent jusqu'à 90 % de leur revenu dans leur famille, surtout en santé et en éducation²¹. Le secteur privé a un rôle distinct à jouer dans la concrétisation de ces possibilités. Certaines études suggèrent que la diversité des genres peut améliorer le rendement d'une entreprise. Par exemple, les entreprises dont l'équipe de direction est composée de plus de 15 % de femmes rapportent un rendement des capitaux propres supérieur de 33 % à celles où cette proportion est de moins de 10 %²².

21
22

<https://womendeliver.org/resources/infographics/>
Dawson, J., Natella, S. et Kersley, R. (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*. Credit Suisse.

L'approche de FinDev Canada s'aligne ainsi sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada et permettra à l'organisation de contribuer de manière stratégique aux objectifs et aux priorités du Canada en matière d'aide internationale. Afin de mieux prioriser les occasions d'affaires ayant l'impact potentiel le plus élevé sur les femmes, nous octroyons une pondération plus élevée à l'objectif d'autonomisation économique des femmes qu'aux deux autres domaines d'impact pour le calcul de la notation finale.

FinDev Canada investira aussi dans la croissance inclusive des marchés. Les investissements dans le développement des marchés viseront à procurer des emplois décents, à faire croître la chaîne de valeur locale et à contribuer à la croissance du PIB local. Les efforts concernant la croissance de la chaîne de valeur locale se concentreront sur l'augmentation de la production et l'amélioration de l'accès à la chaîne de valeur et au marché. De plus, les investissements – directs ou indirects – dans les PME feront l'objet d'une attention particulière dans le cadre des efforts plus larges de développement des marchés de FinDev Canada. En effet, chaque dollar investi dans les PME génère en moyenne²³ 13 dollars supplémentaires dans l'économie locale. Ensemble, ces investissements soutiendront la création d'emplois décents. Au fil de sa croissance, FinDev Canada évaluera la possibilité d'offrir son soutien dans la devise de ses clients, une mesure qui contribuera de manière importante à la viabilité des entreprises de son portefeuille.

L'impact sur l'atténuation des changements climatiques et la protection de l'environnement sera le troisième principal moteur de FinDev Canada. Les investissements se concentreront sur les initiatives visant l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci. Les investissements dans l'énergie renouvelable, en particulier, compléteront les efforts de développement des marchés qui contribueront à la création d'une partie des 26 millions d'emplois prévus dans ce secteur d'ici 2050²⁴. De plus, ces investissements appuieront les entreprises et les marchés pouvant participer à la réduction de l'utilisation des combustibles fossiles et des émissions carboniques en résultant.

M-KOPA SOLAR

M-KOPA est une société énergétique kényane qui fournit des systèmes domestiques d'énergie solaire de grande qualité à un prix abordable aux clients en zone rurale non raccordés au réseau électrique. En janvier 2018, M-KOPA avait rendu l'énergie solaire accessible à 600 000 foyers, auxquels 500 nouveaux foyers s'ajoutent chaque jour. Selon les prévisions, les clients actuels feront des économies de 450 millions de dollars américains au cours des quatre prochaines années. En effet, les clients de M-KOPA profiteront de 75 millions d'heures d'éclairage chaque mois sans recourir au kérosène. La première transaction de FinDev Canada visait à soutenir M-KOPA pour qu'elle puisse étendre ses activités en Afrique orientale dans le but d'apporter l'énergie solaire à des foyers à faible revenu et, ce faisant, améliorer la vie des femmes en leur donnant accès à l'électricité pour la première fois et stimuler l'activité économique. S'inscrivant dans la priorité accordée par FinDev Canada à la parité des sexes, M-KOPA crée des emplois de qualité pour les femmes, qui représentent plus de 50 % de son effectif.

L'impact que FinDev Canada entend produire avec cet investissement est colinéaire : la croissance d'une entreprise comme M-KOPA se traduit par une incidence positive dans deux secteurs prioritaires de FinDev Canada, soit l'autonomisation économique des femmes et la lutte contre les changements climatiques.

23 Komsa, S., Wheeler, K. et Atanasova, T. (2011). *Impact Beyond Investment*. Small Enterprise Assistance Funds.
24 IRENA (2017). *Untapped potential for climate action: Renewable energy in Nationally Determined Contributions*. Agence internationale pour les énergies renouvelables.

4.1.2 VIABILITÉ FINANCIÈRE

À l'échelle du portefeuille, FinDev Canada maximisera son impact en développement tout en atteignant son objectif général de viabilité financière. Selon les projections actuelles, l'organisation prévoit équilibrer son budget peu après la présente période de planification, soit environ sept ans après son lancement. Elle atteindra son objectif en trouvant l'équilibre entre les investissements à risque élevé et les investissements à faible risque procurant une source de rendement fiable, tous basés sur une tarification commerciale. Bien que FinDev Canada ne se fixe pas initialement d'objectifs de rendement, elle surveillera son portefeuille de manière continue pour s'assurer qu'elle maintient le cap sur ses objectifs de viabilité.

4.2 POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ

Pour être efficace, FinDev Canada doit bâtir son expertise dans un petit nombre de secteurs et de régions et faire un usage stratégique des ressources limitées dont elle dispose en tant que nouvelle organisation. De plus, le fait d'avoir une connaissance approfondie d'un domaine particulier contribue grandement à la réussite d'une organisation, d'où la décision de FinDev Canada de se concentrer d'abord sur un nombre limité de secteurs et de régions.

Elle concentrera initialement ses efforts de création d'occasions d'affaires sur des secteurs qui correspondent aux priorités et aux domaines d'expertise généraux du Canada : l'agroalimentaire, la croissance verte et les services financiers. Dans de nombreuses économies en développement, les chaînes d'approvisionnement du secteur de l'agroalimentaire sont une source essentielle d'emplois et de moyens de subsistance, particulièrement pour les femmes. Les efforts déployés par FinDev Canada pour améliorer ces chaînes d'approvisionnement – de la production à la distribution, y compris les infrastructures habilitantes – aideront à stimuler la production, à augmenter les liquidités et à améliorer la logistique et la distribution.

Les activités de croissance verte de FinDev Canada mettront l'accent sur l'appui à des modèles de prestation novateurs et durables qui améliorent l'accès à l'énergie propre et à l'eau potable, en particulier pour les femmes. Elles soutiendront des solutions spécifiques pour l'adaptation aux changements climatiques et leur atténuation, mais tiendront également compte des améliorations du bilan environnemental pour tous les types d'investissements. Les entreprises au fort potentiel de croissance seront ciblées, car elles ont des besoins de financement considérables en dépit de leur excellent potentiel de rendement.

FinDev Canada collaborera avec les institutions financières locales pour améliorer la prestation de services financiers à ceux qui y ont difficilement accès, comme les femmes entrepreneures et les PME, tout en s'efforçant de mettre à profit les capacités reconnues du secteur financier canadien. Travailler avec les institutions financières locales aidera FinDev Canada à entrer en relation avec des clients plus petits, mais capables de générer des retombées importantes, qu'elle ne pourrait pas servir directement.

Les investissements de FinDev Canada seront concentrés dans des pays avec lesquels le Canada a des liens institutionnels forts et qui présentent des lacunes en matière de financement du développement²⁵, en commençant par l'Amérique latine, les Antilles et l'Afrique subsaharienne. La prospérité du secteur privé dépend du contexte commercial local et de l'existence de la primauté du droit et de cadres de gouvernance et de réglementation adéquats. Ainsi, FinDev Canada accordera généralement la priorité à des marchés où des initiatives de renforcement des capacités sont en cours et, s'il y a lieu, mettra à profit celles qui sont dirigées par le gouvernement ou des organisations de la société civile du Canada. En Amérique latine et en Afrique subsaharienne, FinDev Canada mettra l'accent sur les PMA et les pays mal desservis par les fournisseurs de services financiers du secteur privé, comme les pays plus modestes et les États insulaires des Antilles.

²⁵ Les lacunes en matière de financement du développement sont particulièrement criantes dans les petits États insulaires en développement. Le revenu intermédiaire de ces pays les empêche d'avoir accès à du financement de l'Association internationale de développement (IDA) et leur ratio élevé du service de la dette dissuade les autres prêteurs potentiels (Richards-Kennedy, S. [2015]. *The paradox of development financing in Caribbean small islands*, PNUD, 2015.).

STRATÉGIE POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

L'engagement de FinDev Canada de réaliser tous ses investissements dans une optique d'égalité des sexes affirmera sa position de chef de file pour ce qui est d'aider les clients à concrétiser les avantages commerciaux l'autonomisation des femmes à tous les niveaux de l'économie. Dans le but d'établir une approche commune et cohérente de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes dans ses activités et transactions, FinDev Canada mettra au point une stratégie adaptée à sa taille, à sa capitalisation et à ses pays et secteurs prioritaires qui est alignée sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada. Elle s'ajoutera au Cadre d'impact en matière de développement existant pour faire de l'égalité des sexes un élément central de la prise de décisions. Afin d'appliquer sa stratégie de manière optimale, FinDev Canada a créé et pourvu un poste de conseiller en matière d'égalité entre les sexes, dont le rôle sera de diriger l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des activités et des domaines de travail liés à l'atteinte de ses objectifs en matière d'égalité des sexes.

Prévue pour 2019, cette stratégie s'inspirera d'approches innovantes et des dernières lignes de pensée concernant la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes dans le secteur privé, notamment des pratiques exemplaires des IFD et du secteur privé en la matière. Cette stratégie sera entièrement alignée sur le Cadre d'impact en matière de développement de FinDev Canada et en maximisera les résultats. Elle continuera d'évoluer au fil du temps, parallèlement aux efforts de FinDev Canada pour demeurer à l'avant-plan en ce qui a trait à la promotion de l'autonomisation économique des femmes dans le milieu du financement du développement.

FinDev Canada s'est déjà positionnée en tant que chef de file en participant activement au lancement du Défi 2X au printemps 2018 (voir l'encadré ci-dessous).

2X CHALLENGE FINANCING FOR WOMEN

FinDev Canada a lancé, de concert avec d'autres institutions de financement du développement (IFD) du G7, le Défi 2X, une initiative visant à lever 3 milliards de dollars américains d'ici 2020 pour soutenir l'élaboration de projets de financement qui profiteront aux femmes, en tant que propriétaires d'entreprise, dirigeantes et bénéficiaires de produits et services fournis par des entreprises.

Les IFD se sont engagées à investir leurs propres ressources et à recueillir le double des sommes en financement provenant d'autres sources, principalement du secteur privé. Ces ressources serviront à fournir du financement ou des investissements à des entreprises, des fonds ou d'autres instruments financiers permettant aux femmes dans des pays en développement d'accéder à des occasions de leadership, à des emplois de qualité, à du financement, à du soutien aux entreprises et à des produits et services qui améliorent l'accès et la participation des femmes à l'économie.

Depuis le lancement de l'initiative le 9 juin 2018, dans le cadre du Sommet du G7, les sept IFD ont mis sur pied un groupe de travail dont l'objectif à court terme est d'attirer d'autres IFD qui ne font pas partie du G7 et de mieux définir les conditions sous-jacentes de l'engagement de même que les moyens de faire le suivi des progrès réalisés et d'en évaluer l'impact.

Le Défi 2X sera un aspect important de la stratégie d'affaires de FinDev Canada en ce qui a trait à l'égalité des sexes au cours de la période de planification, et servira de plateforme pour mettre à l'essai et lancer des approches et des initiatives novatrices dans un contexte de collaboration étroite, et accroître leur visibilité et leur portée.

4.3 STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

FinDev Canada concentrera ses efforts sur les cibles d'investissement les plus prometteuses en ce qui a trait l'impact en développement, à l'additionnalité et à la mobilisation. Afin d'assurer sa viabilité financière à long terme, FinDev Canada adoptera une approche de portefeuille globale, fondée sur un équilibre entre les investissements ambitieux ayant le plus de potentiel de générer des innovations et des impacts à long terme, et les investissements assurant un impact à court terme et un rendement financier stable.

4.3.1 ADDITIONNALITÉ ET MOBILISATION

Lorsque FinDev Canada repère des occasions dans les régions et les secteurs ciblés, elle doit évaluer l'additionnalité des investissements, qui est divisée en deux volets : l'additionnalité financière, qui fait référence aux capitaux qui ne sont pas fournis par le secteur privé, ou en quantité insuffisante ou selon des modalités déraisonnables²⁶; et l'additionnalité en matière de valeur ajoutée, qui fait référence aux connaissances, aux relations et aux capacités qui soutiennent les progrès des clients et leur réussite potentielle. L'évaluation de l'additionnalité jouera un rôle important dans le processus de sélection des investissements et pourrait aider FinDev Canada à décider quels produits lancer selon les marchés et les contextes d'investissement.

FinDev Canada travaille à l'élaboration d'une méthode pour évaluer l'additionnalité, qui sera mise en œuvre en 2019 et s'appuie sur des approches éprouvées comme celle de la Banque mondiale²⁷ et sur la définition de l'additionnalité de l'OCDE.

L'exigence d'additionnalité renforcera l'accent mis par FinDev Canada sur les marchés à revenu faible qui ont un accès limité à des instruments financiers à long terme bien structurés et où les retombées potentielles pour le développement sont considérables. FinDev Canada cherchera à créer des solutions qui permettent aux économies locales de réduire, au fil du temps, leur dépendance au soutien externe non commercial.

FinDev Canada se servira de ses investissements pour offrir du financement novateur et faire participer le secteur privé au financement du développement. La mobilisation du secteur privé consiste à utiliser des approches et des outils pour attirer de nouveaux investissements du secteur privé. FinDev Canada accordera la priorité aux occasions de mobilisation directe, qui consistent à injecter du capital aux côtés d'acteurs du secteur privé. Elle tiendra également compte des occasions de mobilisation indirecte, qui consistent à investir de façon à créer un contexte propice ou à mettre en lumière des occasions pour d'autres investisseurs sur le marché en question. Pour l'ensemble de son portefeuille, FinDev Canada visera initialement un taux de mobilisation d'un pour un, conformément à ses objectifs ambitieux, de manière à pouvoir montrer que chaque dollar investi par FinDev Canada a incité le secteur privé à investir un dollar. FinDev Canada travaillera avec ses pairs et affinera ses définitions et ses méthodes de suivi de la mobilisation afin qu'elles reflètent les pratiques exemplaires et garantissent l'uniformité entre les différents secteurs d'activité. De plus, elle cherchera à accroître ses objectifs de mobilisation au fil du temps.

²⁶ CDC (2017). *Investing to Transform Lives: Strategic Framework 2017-2021*.

²⁷ Comité du Développement de la Banque mondiale (2017). *Maximizing Finance for Development: Leveraging the Private Sector for Growth and Sustainable Development*.

FinDev Canada prévoit de cibler un vaste éventail d'acteurs dans ses efforts pour attirer du financement du secteur privé, y compris des caisses de retraite, des sociétés d'assurance, des fonds de capital-investissement, des fonds d'investissement souverains, des entreprises, des bureaux de gestion de patrimoine et des fondations. À long terme, recueillir des fonds de ces groupes d'investisseurs nécessitera des activités de promotion substantielles et des efforts proactifs pour démontrer et souligner que les rendements sont adéquats. La réussite dans ce domaine demandera du temps et des partenariats solides, étant donné que la nature et l'ampleur des occasions d'investissement recherchées par ces organisations ne correspondent pas toujours aux types de débouchés émanant de FinDev Canada. La collaboration avec des partenaires comme Affaires mondiales Canada, qui offre du financement novateur à la phase précédant la commercialisation, Convergence, une plateforme pour des transactions de financement mixte, et d'autres organisations peut préparer le terrain pour des initiatives de mobilisation réussies, commercialement viables et adaptables, pour lesquelles la capacité d'innovation de FinDev Canada joue un rôle essentiel.

Le cofinancement sera un élément important des efforts de mobilisation très tôt dans le développement de FinDev Canada. Cette dernière s'associera à des partenaires stratégiques qui partagent sa mission et ses cibles en matière d'impact, tout en s'assurant que chaque partenariat ajoute de la valeur à la transaction concernée. Beaucoup des premières transactions de FinDev Canada seront syndiquées avec d'autres IFD ou des partenaires stratégiques qui concentrent leurs efforts sur l'autonomisation des femmes, le développement des marchés ou la lutte contre les changements climatiques. FinDev Canada établira ces partenariats en communiquant ses connaissances sur les marchés de manière transparente aux autres IFD et à des investisseurs sociaux au moyen de divers outils, notamment des plateformes numériques. La diffusion des connaissances encourage la collaboration entre ces différents groupes, contribue à la réalisation de leur mission de générer un impact en développement, et évite qu'ils se fassent concurrence et nuisent ainsi à l'atteinte de leurs objectifs.

Lors de la mise en œuvre de sa stratégie, FinDev Canada cherchera à maintenir un équilibre entre l'additionnalité, qui est plus facilement atteignable dans les marchés moins développés où les services financiers sont limités, et la mobilisation, qui est plus facile à réaliser dans les marchés plus développés. Dans les marchés où la mobilisation n'est pas immédiatement possible, FinDev Canada maximisera l'additionnalité et s'efforcera de préparer le terrain pour d'éventuels capitaux privés en démontrant comment investir avec succès.

4.3.2 PARAMÈTRES D'INVESTISSEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

La stratégie d'investissement et de commercialisation de FinDev Canada pour 2019 sera régie par les critères suivants, établis pour assurer que son portefeuille initial est construit sur des bases saines: FinDev Canada offrira uniquement des produits et des devises offerts par sa société mère, EDC; ses transactions individuelles seront plafonnées à 20 millions de dollars américains; elle accordera la priorité aux transactions réalisées en collaboration avec d'autres IFD ou des partenaires stratégiques; et elle ne s'endettera pas avant d'avoir épuisé son capital initial.

Comme FinDev Canada est encore en train de mettre sur pied son équipe d'investissements, ses capacités de structuration de transactions demeurent limitées. Elle concentrera donc ses efforts sur un nombre restreint de partenaires de confiance pour générer des débouchés, en plus de mettre à profit les réseaux existants de ses professionnels, les débouchés portés à son attention par un vaste réseau de parties prenantes canadiennes ou dont les activités visent à générer des retombées, et les clients potentiels repérés grâce à sa présence sur le Web. Initialement, FinDev Canada fera preuve de prudence en ce qui a trait aux coûts de transaction et évitera de participer à de très petites transactions tant qu'elle ne disposera pas des capacités technologiques et humaines requises. Au départ, ses investissements se situeront dans une fourchette cible de 5 à 20 millions de dollars, les transactions plus petites pouvant être envisagées si le contrôle préalable peut être confié à des tiers afin d'accélérer le processus et réduire les coûts de transaction, dans le respect des politiques de FinDev Canada en matière de risque et d'investissement.

4.3.3 COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

FinDev Canada élabore actuellement des plans initiaux concernant la composition cible du portefeuille, ses services complémentaires comme l'Assistance technique et les partenariats nécessaires à l'atteinte des objectifs du portefeuille. La composition de son portefeuille changera au fil du temps, et celle décrite ici vise à illustrer les caractéristiques à long terme du portefeuille plutôt qu'à définir une cible précise ou une composition obligatoire.

Le portefeuille de placements de FinDev Canada sera composé d'un mélange de produits et d'investissements directs et indirects. La société visera initialement une répartition à terme de 60 % de prêts et garanties et de 40 % de capitaux, et utilisera des structures de transaction novatrices dans les contextes opérationnels plus faciles et des structures traditionnelles dans les contextes plus difficiles. Elle s'efforcera de concentrer ses placements en actions dans des transactions directes avec décaissement immédiat. Cela dit, elle misera sur des intermédiaires et des fonds dans les cas où les investissements directs sont impossibles en raison de l'ampleur du montant, du contexte opérationnel ou du risque, ou que les gestionnaires de fonds se conforment à son modèle axé sur l'impact en développement et à ses cibles de mobilisation.

4.3.4 UTILISATION ET STRUCTURATION DES MESURES DE STIMULATION

FinDev Canada envisagera d'utiliser des structures de transactions novatrices, particulièrement lorsque les retombées sont très prometteuses. En combinant les outils de structuration traditionnels, comme une prolongation de la durée ou du délai de grâce, avec des conditions plus flexibles, comme la tarification incitative basée sur la performance, FinDev Canada explorera de nouvelles manières de démontrer la viabilité financière des investissements et d'accroître la mobilisation. Tout en expérimentant sur le plan de la conception et de l'offre de produits, FinDev Canada gèrera les différents risques (de crédit, politique, environnemental et de réputation) inhérents aux structures de transaction novatrices, en collaborant étroitement avec les bénéficiaires des investissements, les contreparties locales et divers partenaires, dont Affaires mondiales Canada.

4.3.5 ASSISTANCE TECHNIQUE

L'Assistance technique (AT) jouera un rôle essentiel dans la stratégie à fort impact de FinDev Canada. Ses objectifs relatifs aux secteurs et aux retombées exigeront qu'elle soit en mesure d'aider ses entreprises clientes à renforcer les capacités nécessaires à leur réussite et à assurer leur durabilité. FinDev Canada peut réduire le risque et stimuler le rendement financier au moyen de l'AT destinée aux bénéficiaires des investissements, qui permet d'améliorer les capacités opérationnelles, technologiques, de gouvernance et de gestion d'une entreprise particulière. FinDev Canada peut également favoriser l'émergence de débouchés au succès assuré en offrant de l'AT à des grappes d'entreprises à l'étape du préinvestissement dans des secteurs et des régions alignés sur ses priorités et ses objectifs en matière de retombées pour le développement.

L'AT sera particulièrement importante pour l'atteinte des objectifs de FinDev Canada pour l'autonomisation des femmes, en particulier là où l'importance de cet enjeu est peu connue et acceptée. L'organisation sera mieux en mesure de surveiller et d'évaluer les retombées en offrant une AT qui conseille les bénéficiaires des investissements sur la façon d'améliorer leurs politiques opérationnelles et de mesurer les retombées.

FinDev Canada ne dispose actuellement d'aucuns fonds disponibles pour l'AT. Elle cherchera à bénéficier de financement par les dons, d'une manière conforme à son mandat et à ses pouvoirs. Afin d'optimiser la prestation de l'AT de concert avec sa stratégie d'investissement, FinDev Canada a créé un poste spécialisé, qui a été pourvu récemment. D'ici la fin de 2018, une stratégie complète sera élaborée pour la conception et la prestation d'AT. Elle comprendra l'identification des bénéficiaires potentiels, une typologie des missions d'AT et une stratégie de collecte de fonds.

Plus particulièrement, FinDev Canada prévoit élaborer des capacités de conception et de prestation solides pour l'AT liée aux retombées pour l'égalité des sexes dans le secteur privé. Elle travaillera de près avec Affaires mondiales Canada pour concevoir des solutions d'AT qui contribuent à la réalisation des priorités du Canada.

4.4 PARTENARIATS

À mesure qu'elle bâtira son portefeuille, FinDev Canada mettra à profit ses relations opérationnelles avec les institutions de développement canadiennes, d'autres IFD et des organisations du secteur privé et de la société civile. Des entités comme les points centraux du développement d'AMC et des intermédiaires comme le Service des délégués commerciaux peuvent jouer un rôle dans la mise sur pied et la prestation de services complémentaires, comme l'AT. FinDev Canada collaborera également avec EDC pour trouver des partenaires locaux qui ont la capacité de soutenir les nouveaux bénéficiaires des investissements. Le vaste réseau international d'EDC peut aider à déceler des occasions et des partenaires d'investissement. FinDev Canada misera sur ses relations avec d'autres IFD pour déceler les lacunes du marché et créer de nouveaux produits. FinDev Canada cherchera à renforcer ses relations avec les acteurs du secteur privé et de la société civile au Canada et sur les marchés qu'elle vise.

Les entreprises canadiennes peuvent être des partenaires de choix pour aider FinDev Canada à réaliser ses objectifs de retombées. Les activités de FinDev Canada n'ont pas à être alignées sur les intérêts économiques du Canada, mais ses secteurs cibles ont été délimités en partie en fonction des atouts du pays. FinDev Canada cherchera à établir des liens solides avec le milieu des affaires pour être en mesure de repérer les occasions de collaboration avec des entreprises qui possèdent un savoir-faire technologique, une présence locale et des réseaux et peuvent l'aider à trouver des occasions d'affaires qui correspondent à ses objectifs d'impact.

FinDev Canada cherchera également à nouer des partenariats avec des organisations comme le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada et Convergence, qui reçoivent du financement du gouvernement du Canada et dont l'expertise et le mandat en matière d'aide internationale sont complémentaires.

4.5 STRATÉGIE DE TECHNOLOGIE

FinDev Canada prévoit de se démarquer de ses pairs en misant sur la technologie et les données dans tous les aspects de ses activités. Au cours de 2019, elle élaborera une feuille de route des technologies de l'information (TI) qui définira les objectifs stratégiques et proposera des outils technologiques pour les atteindre. La feuille de route visera à intégrer des solutions technologiques de pointe aux opérations et aux activités d'investissement. L'utilisation d'outils transactionnels et de gestion des relations avec les clients (CRM) aidera à maximiser l'efficacité et à atténuer les risques étant donné que FinDev Canada disposera de données précises sur le profil de risque et le rendement des clients.

Consciente de l'importance de mettre l'accent sur les clients, FinDev Canada utilisera des outils de collecte et d'analyse de données pour mieux établir des liens avec eux et comprendre sur quoi repose leur réussite. La création de plateformes de partage et de consultation de données permettra à FinDev Canada d'effectuer des analyses approfondies et ainsi de prendre des décisions d'investissement plus éclairées et d'offrir des produits sur mesure adaptés aux besoins des clients.

FinDev Canada cherchera à nouer des partenariats avec d'autres innovateurs du monde numérique afin de profiter de leurs conseils et de leur expertise pour trouver de nouvelles façons de regrouper, d'analyser et d'utiliser les données internes et externes.

L'objectif de la feuille de route des TI est de permettre à FinDev Canada de se différencier véritablement des autres organisations du secteur et, au fil du temps, réduire ses coûts de transaction et envisager des occasions d'investissement de plus petite taille.

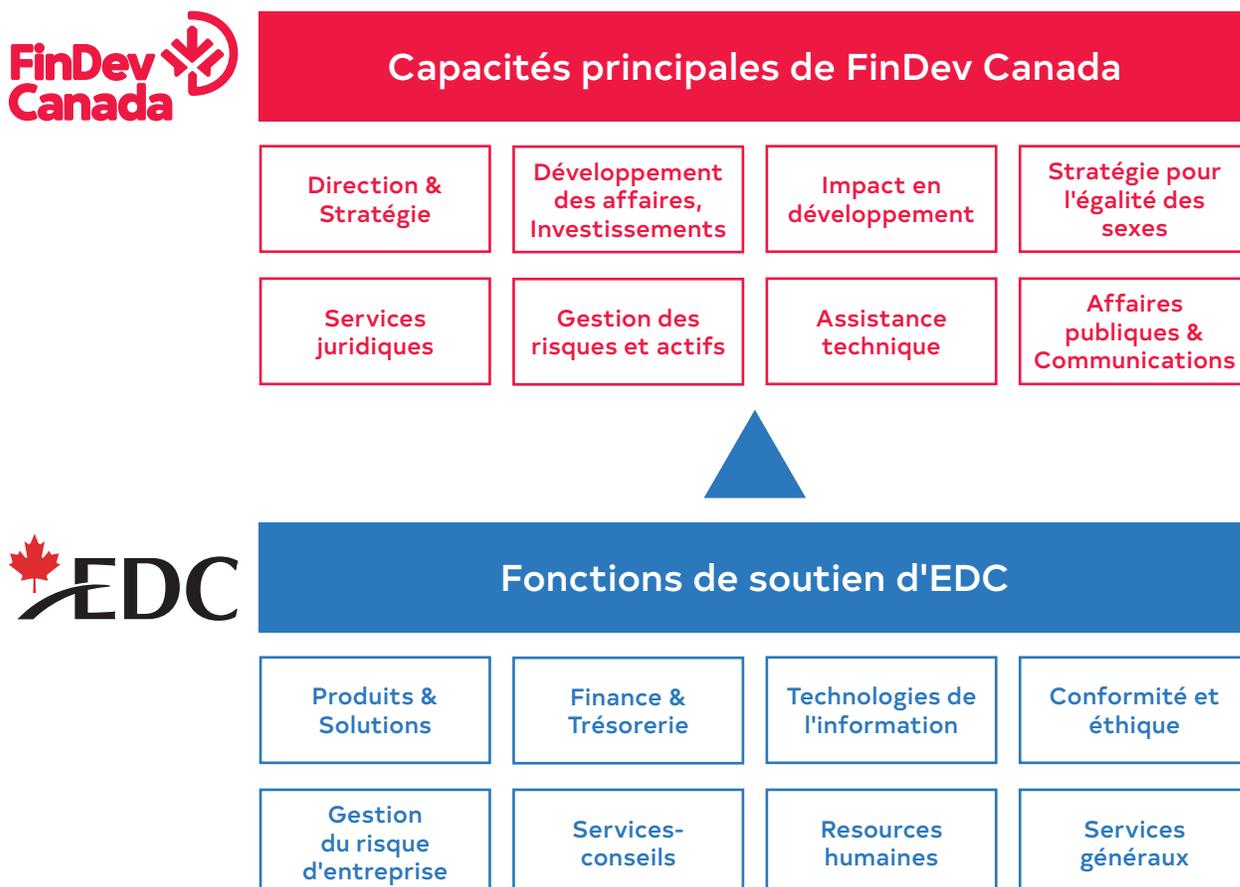
5.0 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

FinDev Canada a été fondée en tant que filiale d'EDC afin qu'elle soit positionnée au mieux pour réaliser son mandat et ses objectifs. Le modèle opérationnel élaboré et les capacités mises en place en 2017 et en 2018 constituent la base sur laquelle FinDev Canada continuera de bâtir en 2019 et au-delà pour mettre en œuvre sa stratégie.

5.1 MODÈLE ORGANISATIONNEL

Les fonctions essentielles de FinDev Canada seront assumées par une équipe de base composée d'employés de FinDev Canada situés à son siège social, à Montréal. Cela comprend tous les rôles de service à la clientèle et de relations externes, et les fonctions liées à la mission de FinDev Canada. L'équipe recevra le soutien d'EDC, sous forme de services contractuels communs, pour les fonctions d'entreprise générales et les rôles spécialisés qui ne peuvent initialement pas être assumés par une petite équipe ou qui seront mieux exécutés par une équipe spécialisée. La prestation des services communs est régie par une série d'accords de service qui reflètent les pratiques exemplaires du secteur. Le fonctionnement du modèle de services communs sera constamment évalué, et ajusté en fonction des besoins et des capacités des deux organisations. Il évoluera à mesure que FinDev Canada croîtra et gagnera en maturité.

Tableau 1 : Modèle de services communs



5.2 CAPACITÉS

En 2018, FinDev Canada a formé une équipe initiale de professionnels chevronnés, dont la mission était de donner à l'organisation les moyens d'accomplir son ambitieuse stratégie. En 2019 et au-delà, de nouveaux rôles s'ajouteront à l'équipe afin d'augmenter ses capacités et de positionner FinDev Canada comme chef de file dans son secteur. Une attention particulière sera portée à la capacité de l'équipe à axer ses activités sur les clients et à faire preuve de la flexibilité nécessaire pour saisir les occasions qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs d'impact.

Le rendement des employés de FinDev Canada sera mesuré et évalué en fonction de son mandat et de ses objectifs, particulièrement de sa capacité à générer un impact en matière développement. FinDev Canada offre et continuera d'offrir aux employés une proposition de valeur lui permettant d'attirer et de retenir les talents dont elle a besoin, en s'inspirant des pratiques exemplaires d'EDC en matière de gestion des ressources humaines, notamment de son Code de conduite à l'intention des employés.

5.3 SURVEILLANCE ET ÉVALUATION

Il est important pour FinDev Canada d'évaluer le rendement et l'impact en développement de ses investissements. Au cours de 2019, FinDev Canada établira un cadre de surveillance et d'évaluation permettant de mesurer précisément son impact et d'en faire rapport. Ce faisant, elle tiendra compte de la nécessité que ce système soit peu coûteux et pratique pour ses clients. Qui plus est, elle intégrera au processus une double boucle de rétroaction : pour la direction et le personnel, afin d'informer la prise de décisions, et pour les clients, afin de leur fournir des renseignements et des indicateurs à valeur ajoutée.

5.4 CRÉATION D'UNE IMAGE DE MARQUE DISTINCTE

La marque de FinDev Canada, accompagnée du slogan « Des pratiques commerciales inclusives pour un avenir durable », sera synonyme de transparence, de crédibilité, de collaboration et d'inclusion. Des plateformes en ligne et une présence sur les médias sociaux constitueront les principaux canaux de promotion de la marque et de communication avec les clients, les partenaires et les parties prenantes, et les médias traditionnels s'y ajouteront en complément.

FinDev Canada concentrera ses efforts sur la création de contenu riche, instructif et dynamique, ce qui contribuera à faire connaître l'organisation et le financement du développement en général, particulièrement auprès des acteurs qui ne sont pas familiers de ce domaine. De plus, grâce aux rapports sur les retombées et aux mises en récit, les entreprises et les collectivités des régions ciblées seront mises sous les projecteurs, ce qui attirera de nouveaux acteurs.

FinDev Canada prévoit de stimuler les discussions au sein du secteur du financement du développement au moyen de publications de leadership éclairé produites à l'interne en collaboration avec des experts du domaine. Afin de renforcer la crédibilité de FinDev Canada et dans un souci de transparence, les nouvelles transactions et les rapports sur les retombées seront divulgués, et des réactions aux enjeux pertinents seront rapidement publiées sur les médias sociaux.

5.5 CADRE DE RÉFÉRENCE POUR LA GESTION DES RISQUES

Il est essentiel pour les institutions financières, en particulier lorsqu'elles exercent leurs activités dans des économies en développement, d'adopter de saines méthodes de gestion des risques. S'appuyant sur l'expertise d'EDC en la matière, FinDev Canada élabore actuellement un Cadre de gestion des risques d'entreprise complet, qui orientera ses décisions relatives à l'ensemble des types de risques. Le cadre de même que les politiques et les chartes qui en feront partie refléteront la nature particulière des activités de FinDev Canada et garantiront que celle-ci repère et gère adéquatement les risques tout en maximisant l'impact en développement, conformément à son mandat. Le cadre sera basé sur le modèle des trois lignes de maîtrise (3LM), qui correspond aux pratiques exemplaires du secteur et à l'approche de gestion des risques d'EDC. Le processus de repérage des risques de FinDev Canada divise les risques en trois grands groupes – stratégiques, financiers et opérationnels – qui sont régulièrement surveillés et évalués.

Le Groupe de la gestion des risques évaluera l'incidence et la probabilité de chaque élément de risque inhérent aux activités de FinDev Canada sur une base annuelle ou au cas par cas. Les éléments de risque qui entraîneraient les répercussions les plus importantes ou qui ont plus de chance de se matérialiser, compte tenu des contrôles et processus existants, sont jugés prioritaires.

Tous les trois mois, un contrôle de chaque plan d'atténuation des risques sera réalisé et transmis au conseil d'administration.

Afin d'atténuer les risques, surtout au cours de ses premières années d'existence, FinDev Canada accordera la priorité aux transactions réalisées en partenariat avec des organisations de confiance, particulièrement les autres IFD. En outre, elle exercera ses activités dans un nombre limité de régions et de secteurs de façon à acquérir une expertise et à établir des réseaux qui orienteront ses décisions.

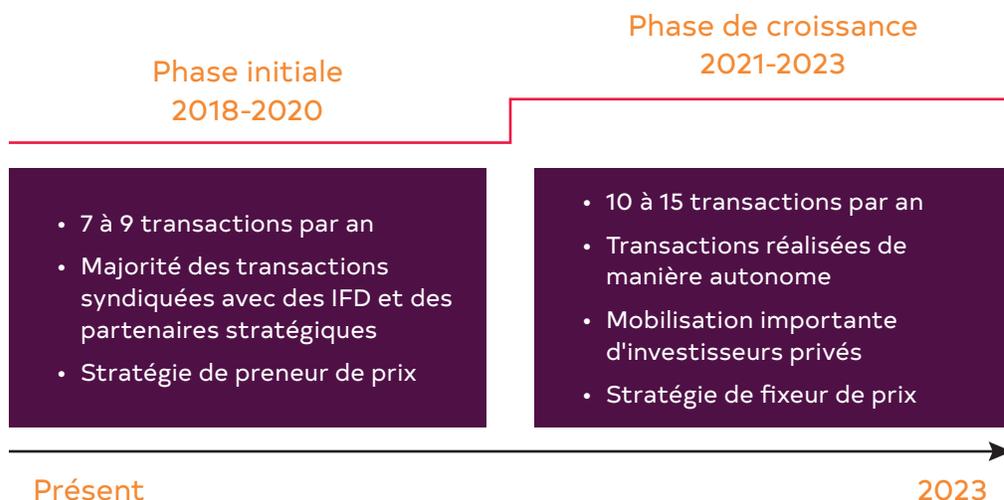
UNE APPROCHE GRADUELLE

Afin d'atteindre ses objectifs de retombées, FinDev Canada cherchera à être à l'avant-garde du financement du développement novateur et à démontrer qu'il existe une catégorie d'investissements viables pouvant générer des rendements commerciaux tout en favorisant l'autonomisation économique des femmes, le développement des marchés locaux, l'action environnementale et la lutte contre les changements climatiques. Il faudra du temps pour atteindre ces objectifs ambitieux, et c'est pourquoi FinDev Canada utilisera une approche graduelle de mise en œuvre, qui est définie ci-dessous, et qui montre comment elle prévoit renforcer ses capacités, structurer les transactions, présenter ses produits et se positionner sur le marché afin d'atteindre ses objectifs au cours de la période de planification.

La croissance de FinDev Canada se déroulera en deux phases :

- Phase initiale : Au cours de ses trois premières années d'activité (2018-2020), FinDev Canada renforcera ses capacités et bâtira un portefeuille viable. Durant cette période, l'équipe validera ses choix stratégiques, peaufinera son positionnement sur le marché et mettra à l'essai des approches et des outils novateurs, posant les bases de sa réussite future. Elle exercera ses activités aux côtés d'organisations plus expérimentées.
- Phase de croissance (2021-2023) : Une fois qu'elle aura établi ses activités, acquis une crédibilité, réussi à mobiliser des parties prenantes et noué des relations avec des partenaires importants, FinDev Canada commencera à afficher clairement ses objectifs audacieux. Au cours de cette période, elle proposera plus systématiquement des structures novatrices dans des territoires qui posent plus de défis, et sera dans une position lui permettant de diriger l'exécution de transactions auxquelles elle invitera d'autres acteurs à participer et de jouer un rôle beaucoup plus important dans la définition des modalités.

Figure 1 : ILLUSTRATION de l'échéancier de la croissance de FinDev Canada



5.6 PRATIQUES RELATIVES AUX FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

Les IFD doivent porter une attention particulière aux répercussions de leurs activités sur les communautés locales et l'environnement. À cette fin, FinDev Canada appliquera un ensemble de normes internationales strictes à ses activités relatives à l'environnement, aux risques sociaux et à la gouvernance, notamment les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la Société financière internationale. Qui plus est, FinDev Canada fera appel à EDC pour que celle-ci lui fournisse l'expertise nécessaire, compte tenu de son expérience considérable dans ce domaine, et mettra à profit l'examen des pratiques entreprises par EDC, qui est basé sur de larges consultations auprès de l'ensemble des parties prenantes et des experts en la matière.

FinDev Canada évaluera de manière rigoureuse chaque transaction qu'elle soutient. L'évaluation des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) relatifs à chaque transaction sera essentielle non seulement pour repérer les risques, mais aussi pour déceler les occasions de travailler avec les clients pour les aider à améliorer leurs pratiques connexes, et ainsi favoriser les retombées pour le développement. Des plans d'action environnementale et sociale définissant des objectifs que les clients s'engagent à atteindre seront inclus aux transactions, s'il y a lieu. Les pratiques de FinDev Canada relatives aux facteurs ESG continueront d'évoluer de pair avec les pratiques exemplaires internationales, par l'intermédiaire d'un dialogue continu avec d'autres IFD et l'ensemble des parties prenantes.

5.7 TRANSPARENCE ET COMMUNICATION

FinDev Canada fera preuve d'une grande transparence dans l'exercice de ses activités, conformément aux pratiques exemplaires et aux exigences internationales, y compris celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques et de son Comité d'aide au développement. Depuis son lancement en 2018, FinDev Canada a communiqué activement avec les parties prenantes par divers moyens : lors de séances de discussions et d'échanges d'idées, par l'intermédiaire de consultations en ligne au sujet du Cadre des retombées en matière de développement, dans le cadre de nombreuses réunions et séances d'information et au moyen de son site Web. Elle continuera de communiquer avec les parties prenantes et de collaborer avec d'autres organisations comme les associations professionnelles et les établissements d'enseignement.

Le Conseil consultatif de FinDev Canada, qui s'est réuni pour la première fois en mai 2018, est un important forum pour favoriser la participation de l'ensemble des parties prenantes (voir l'annexe 1).

La Politique de divulgation de FinDev Canada en fait l'une des rares IFD qui s'engagent à divulguer les transactions avant de les signer. De plus, elle s'efforcera de fournir au public des renseignements sur tous ses investissements et leurs retombées, tout en respectant ses obligations relatives au secret des affaires.

6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE

La fiche de performance 2019 de FinDev Canada l'aidera à atteindre ses objectifs ambitieux en guidant ses actions et ses décisions. L'élément central de la fiche est le Cadre d'impact en matière de développement et les indicateurs de rendement qu'il propose. Les mesures d'impact indiqueront les progrès accomplis par FinDev Canada dans la réalisation de son mandat de base, et elles seront complétées par des mesures liées à deux autres dimensions importantes de ses activités, telles que définies par le gouvernement du Canada : sa capacité à attirer de nouveaux investissements, particulièrement en provenance du secteur privé, et sa propre viabilité financière. Enfin, elle prévoit de faire le suivi de la satisfaction de sa clientèle.

Les cibles de la fiche de performance seront définies à la fin de 2018.

6.1 CADRE D'IMPACT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

GRANDS PRINCIPES ET ARCHITECTURE

L'impact en développement est au cœur du processus d'investissement de FinDev Canada, de l'évaluation préliminaire des investissements aux rapports, en passant par le contrôle préalable, l'approbation et la surveillance. La contribution actuelle et potentielle d'une entreprise aux trois objectifs d'impact est le facteur le plus déterminant dans le processus de sélection et de prise de décision. Une fois qu'une entreprise est ajoutée à son portefeuille, FinDev Canada la soutient dans l'atteinte de ses objectifs de retombées opérationnels et la surveillance étroite des indicateurs de rendement clés et des résultats.

Son approche en matière d'évaluation d'impact en développement s'appuie sur les méthodes acceptées du secteur et cadre avec les normes reconnues à l'échelle internationale, comme les Harmonized Indicators for Private Sector Operations (HIPSO) et les Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) du Global Impact Investing Network (GIIN).

Trois types de données seront recueillies : données sur les entreprises, données sur les clients finaux, et données sur les pays ou les secteurs.

INDICATEURS DE RENDEMENT

Le Cadre s'appuie sur trois objectifs principaux, auxquels sont associés un certain nombre d'indicateurs de rendement clés. La fiche de performance de FinDev Canada sera fondée sur les indicateurs de rendement clé suivants :

Objectifs	Exemples d'indicateurs de rendement clés (provisoire)
Autonomisation économique des femmes	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises détenues par des femmes (% , n^{bre}) Femmes à la haute direction (% , n^{bre}) Femmes occupant un emploi direct ou indirect (% , n^{bre}) Entreprises assurant une gouvernance inclusive (% , n^{bre}) Femmes ayant accès pour la première fois aux services essentiels ou aux outils d'autonomisation (n^{bre}, %)
Environnement et climat	<ul style="list-style-type: none"> Production d'énergie renouvelable (kWh) Réduction de la consommation des ressources naturelles Émissions nettes de CO2 non produites (TM) (TM = tonne métrique) Réduction des déchets (tonne) Accès des clients aux outils facilitant l'adaptation aux changements climatiques (n^{bre})
Développement des marchés	<ul style="list-style-type: none"> PME soutenues (n^{bre}) Création et conservation d'emplois décents (n^{bre}, H/F) Approvisionnement local (\$, %) Bénéfice net (\$) Salaires versés (\$, direction/employés) Impôts payés (\$) Part de propriété locale (%)

AUTRES CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

FinDev Canada harmonisera ses pratiques avec celles utilisées dans le secteur pour répartir la contribution entre divers partenaires. Elle continue d'affiner son modèle de répartition, qui varie selon que la relation avec le client est directe ou indirecte.

6.2 MOBILISATION

FinDev Canada élabore actuellement une méthode pour évaluer sa capacité à attirer des investissements du secteur privé. Cette méthode sera fondée sur les pratiques exemplaires du secteur, et son objectif initial sera l'atteinte d'un ratio de mobilisation d'un pour un. À mesure que FinDev Canada croîtra et gagnera en expérience, cette cible pourra être ajustée.

6.3 RÉSULTATS FINANCIERS

Pour être crédible sur les marchés et pouvoir tirer parti de la capacité financière des autres, FinDev Canada doit être viable financièrement. Elle évaluera et divulguera la performance financière de chaque portefeuille. FinDev Canada n'a pas établi d'objectifs de rendement pour l'ensemble de l'entreprise ni pour chaque transaction.

6.4 ORIENTATION-CLIENT

À mesure qu'elle bâtira son portefeuille et mettra à profit l'expérience d'EDC dans ce domaine, FinDev Canada définira, au cours de la période de planification, un indicateur de la satisfaction de ses clients et de la probabilité qu'ils recommandent l'organisation (Net Promoter Score).

7.0 PLAN FINANCIER

7.1 SOMMAIRE

Points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada recevra de sa maison mère, Exportation et développement Canada (EDC), les capitaux initiaux. Une première injection de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018. Deux autres injections de 100 millions de dollars chacune devraient suivre en 2019 et en 2020.
- Nous prévoyons une perte nette de 12 millions de dollars pour 2018. Au cours des premières années d'opération, FinDev Canada concentre ses efforts sur l'étoffement de ses capacités et sa présence sur le marché, élaborant progressivement un portefeuille qui appuiera ses objectifs en matière d'impact. En outre, le profil des transactions qui correspondent à la stratégie de FinDev Canada ne génère pas typiquement de solides sources de revenus en début de processus. Des pertes sont projetées au cours de la période de planification, mais la tendance à long terme est à la rentabilité.
- Les prêts devraient augmenter pour s'établir à 372 millions de dollars au cours de la période de planification.
- Les investissements devraient s'élever à 26 millions de dollars en 2018 et augmenter pour atteindre 301 millions d'ici la fin de la période de planification.
- FinDev Canada prévoit avoir dépensé les capitaux injectés par EDC d'ici la fin de 2020. À ce moment-là, pour soutenir la croissance continue de l'Institut, EDC empruntera des fonds en son nom ou lui fournira des capitaux supplémentaires.

EDC entreprendra des opérations d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada. Le Plan financier présentera d'abord les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent les résultats financiers projetés, suivies d'une analyse des charges d'exploitation projetées et de nos dépenses d'investissement prévues. Des états financiers projetés sont aussi fournis.

7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur une série d'hypothèses principales, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change et des taux d'intérêt, qui ont toutes une incidence sur les activités et la performance financière de FinDev Canada. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie commerciale et à ses perspectives économiques, FinDev Canada a 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 la stratégie commerciale 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 (2017-2023)

(en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Activités facilitées								
Prêts directs	-	41	-	50	90	90	90	85
Placements	-	14	26	50	60	60	60	65
	-	55	26	100	150	150	150	150

PRÉVISIONS 2018

En 2018, les activités de financement et d'investissement facilitées devraient s'établir à 26 millions de dollars, soit moins des 55 millions de dollars projetés dans le Plan d'entreprise de 2018. Les démarches de prospection se sont déroulées moins rapidement que prévu dans le Plan initial, tandis que FinDev Canada poursuivait la mise en place de ses opérations et l'embauche de l'équipe responsable des investissements.

PLAN 2019 À 2023

FinDev Canada projette que les activités facilitées par ses programmes de financement et d'investissement augmenteront annuellement de 50 % sur la période 2019-2020, à mesure que le marché prend connaissance de FinDev Canada et que les activités initiales de mise en marché commencent à porter leurs fruits. Le volume d'activités facilitées devrait demeurer stable en 2021 et par la suite.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

FinDev Canada s'attend à ce que la totalité du crédit associé à ses activités de financement et d'investissement soit de qualité très inférieure en raison de sa stratégie à forte incidence. 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.

CHANGE

Le Plan financier utilise le taux moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant comme hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2018 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent Plan, basé sur le taux moyen de la période de janvier à juin 2018, est de 0,78 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

8.0 ANNEXES

ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS

La *Loi sur le développement des exportations* a été modifiée en juin 2017 pour conférer à la Société un mandat supplémentaire 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 ».

Les directives relatives à FinDev Canada sont fournies à EDC par le ministre du Commerce international, en consultation avec le ministre du Développement international, et figurent dans l'énoncé des priorités et des responsabilités annuel (2019).

ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* (LCSA) du Canada, FinDev Canada est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres ont été nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Le conseil de FinDev Canada était composé initialement d'administrateurs d'EDC. Plusieurs nouveaux membres ont été nommés au Conseil d'EDC à l'été 2018; par conséquent, EDC procédera à une analyse approfondie des compétences exigées pour siéger au conseil de FinDev Canada, identifiera d'éventuelles compétences manquantes parmi les membres du Conseil d'EDC et, au besoin, cherchera de nouveaux talents, dans le but de créer un conseil d'administration « sur mesure » d'ici la fin de l'année 2018.

Pour assurer la coordination entre FinDev Canada et EDC et l'optimisation du déploiement des services partagés, le président et chef de la direction d'EDC préside le conseil d'administration de FinDev Canada.

En collaboration avec les ministres du Commerce international et du Développement international, FinDev Canada a instauré un Conseil consultatif sur le financement du développement, dont la première réunion s'est tenue au printemps 2018. Le Conseil consultatif est composé de personnalités indépendantes nommées en raison de leur expertise reconnue en matière de développement et de financement du développement. Il abordera des sujets tels que secteurs et régions prioritaires, cadre d'impact en développement, occasions d'utiliser des approches novatrices pour le financement du développement, surveillance et évaluation, transparence, assistance technique, divulgation et reddition de comptes, régime d'examen des plaintes, gestion et mobilisation des parties prenantes, et pérennité. Le Conseil ne s'occupera pas de questions opérationnelles ou transactionnelles ni de gouvernance ou de dotation.

Les fonctions du Conseil sont purement consultatives : il joue un rôle de baromètre dans l'établissement de certaines procédures et politiques de FinDev Canada et conseille les dirigeants de cette dernière. Ses membres se réuniront chaque année avec ceux du conseil d'administration de FinDev Canada pour participer à une rencontre stratégique, qui leur permettra de tirer le maximum de leurs rôles complémentaires.

FinDev Canada est dirigée par un directeur général qui relève directement du conseil d'administration, et dont le mandat est d'établir la stratégie d'affaires conformément au mandat du gouvernement du Canada et à la direction du conseil d'administration. Le directeur général est chargé de constituer une équipe d'experts – et de la diriger – en plus d'être responsable du rendement de FinDev Canada. Pour ce faire, il est assisté par l'équipe de la haute direction.

ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada relevant du conseil d'administration de FinDev Canada par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières du Plan d'entreprise 2019-2023 de FinDev Canada. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements disponibles au moment de la préparation du présent document que j'estimais nécessaires, conforme aux Normes internationales d'information financière, et ce, à la date indiquée ci-dessous. Je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

1. La nature et la portée de la proposition sont adéquatement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été déterminées et sont appuyées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.
3. Les besoins en ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses présentées, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement a été déterminé, et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
5. La proposition respecte les dispositions législatives et les politiques pertinentes relatives à la gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière adéquats sont en place ou sont demandés dans la proposition.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre et au soutien continu de la proposition sont en place.

J'estime que les renseignements financiers présentés dans cette proposition sont généralement suffisants aux fins du processus décisionnel.

Le Plan d'entreprise 2019-2023 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 18 septembre 2018.

Par conséquent, je vous recommande d'avaliser cette proposition aux fins d'approbation par le ministre du Commerce international.



Ken Kember

Premier vice-président, Groupe des finances et de la technologie et chef de la direction financière Exportation et développement Canada

Le 19 octobre 2018

ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

4.1 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : États résumés projetés du résultat global

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements :								
Prêts	-	1	-	1	8	15	22	29
Titres négociables	-	-	1	2	2	-	-	-
Total des produits du financement et des placements	-	1	1	3	10	15	22	29
Charges d'intérêts	-	-	-	-	-	2	6	10
Produits du financement et des placements, montant net	-	1	1	3	10	13	16	19
Charges administratives	2	9	13	15	15	16	17	18
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	(2)	(8)	(12)	(12)	(5)	(3)	(1)	1
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	-	1	-	2	4	11	10	7
Perte nette et résultat global négatif	(2)	(9)	(12)	(14)	(9)	(14)	(11)	(6)

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

PRÉVISIONS 2018

FinDev Canada prévoit une perte nette de 12 millions de dollars en 2018 en raison des dépenses engagées pour son établissement.

PLAN D'ENTREPRISE 2019

FinDev Canada estime qu'elle enregistrera une perte nette de 14 millions de dollars en 2019; même si les produits nets du financement et des placements s'élèveront à 3 millions de dollars, ils ne suffiront pas à compenser les charges administratives et la dotation relative aux pertes de crédit. Pour les exercices 2019 à 2023, FinDev Canada prévoit des pertes nettes qui diminueront graduellement lorsque l'exploitation s'approchera du seuil de rentabilité.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Actifs								
Trésorerie	-	-	2	2	2	2	2	2
Titres négociables	-	44	57	48	-	-	-	-
Prêts	-	40	-	50	141	227	304	372
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	-	(1)	-	(2)	(7)	(17)	(22)	(24)
Placements à la juste valeur par le biais du résultat net	-	1	26	72	126	182	241	301
Immobilisations corporelles	-	1	1	1	1	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	2	-	1	1	1	1	2
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement ⁽¹⁾	-	-	-	2	2	1	1	1
Total des actifs	-	87	86	174	266	396	527	654
Passifs et capitaux propres								
Dette envers Exportation et développement Canada	2	-	-	-	1	146	288	421
Obligation au titre d'un contrat de location-financement ⁽¹⁾	-	-	-	2	2	1	1	1
	2	-	-	2	3	147	289	422
Capitaux propres								
Capital social ⁽²⁾	-	100	100	200	300	300	300	300
Résultats non distribués (déficit)	(2)	(13)	(14)	(28)	(37)	(51)	(62)	(68)
		87	86	172	263	249	238	232
Total des passifs et des capitaux propres	-	87	86	174	266	396	527	654

(1) Les projections pour 2019-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 16.

(2) Le capital social était de 100 dollars canadiens à la fin de 2017.

PLAN D'ENTREPRISE 2019

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Une première injection de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018; d'autres injections de capitaux (d'une valeur de 100 millions de dollars chacune) sont prévues pour 2019 et 2020. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Les investissements devraient atteindre 72 millions de dollars en 2019 et augmenter pour atteindre 301 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification. Les prêts devraient s'élever à 50 millions de dollars en 2019 et connaître une forte croissance tout au long de la période de planification.

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

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : États résumés projetés des variations des capitaux propres

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Capital social	-	100	100	200	300	300	300	300
Résultats non distribués (déficit)								
Solde à l'ouverture de l'exercice	-	(4)	(2)	(14)	(28)	(37)	(51)	(62)
Perte nette	(2)	(9)	(12)	(14)	(9)	(14)	(11)	(6)
Solde à la clôture de l'exercice	(2)	(13)	(14)	(28)	(37)	(51)	(62)	(68)
Total des capitaux propres (du déficit) à la clôture de l'exercice	(2)	87	86	172	263	249	238	232
Rendement des capitaux propres	s.o.	-9,6 %	-12,9 %	-10,9 %	-4,1 %	-5,5 %	-4,5 %	-2,6 %

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : Tableaux résumés projetés des flux de trésorerie

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Perte nette	(2)	(9)	(12)	(14)	(9)	(14)	(11)	(6)
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	-	2	4	11	10	7
Dotation aux amortissements	-	-	-	-	-	1	1	1
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions	-	-	-	-	(1)	1	5	8
Autres	-	(7)	(2)	-	3	(1)	(10)	(14)
Déboursements sur les prêts	-	(41)	-	(50)	(92)	(91)	(86)	(82)
Remboursements sur les prêts	-	1	-	-	1	5	9	14
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(2)	(55)	(14)	(62)	(94)	(88)	(82)	(72)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	-	(1)	(26)	(46)	(54)	(56)	(59)	(60)
Achats de titres négociables	-	-	(102)	(87)	(90)	-	-	-
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	-	-	52	113	114	-	-	-
Achats d'immobilisations corporelles	-	-	(1)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	-	-	-	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	-	(1)	(77)	(21)	(31)	(57)	(60)	(61)
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	2	-	-	-	-	145	142	133
Capital reçu par injection	-	100	100	100	101	-	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	2	100	100	100	101	145	142	133
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-	44	9	17	(24)	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de la période	-	-	-	9	26	2	2	2
À la clôture de la période	-	44	9	26	2	2	2	2
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	-	-	2	2	2	2	2	2
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	-	44	7	24	-	-	-	-
	-	44	9	26	2	2	2	2

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 FinDev Canada 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) travaille sur plusieurs projets qui auront des répercussions sur les normes applicables à FinDev Canada.

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. La norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019. À la suite de l'adoption de cette nouvelle norme, un contrat de location-financement devrait être capitalisé lors de la transition, ce qui fera augmenter les actifs et les passifs d'environ 2 millions de dollars. Le Plan d'entreprise prend en compte les effets de la nouvelle norme aux lignes « Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement » et « Obligation au titre d'un contrat de location-financement » du bilan, qui sera reclassé à compter du 1^{er} janvier 2019.

GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

Selon les projections, l'offre de capital (capital reçu par injection) pendant les premiers exercices suffira à financer l'exploitation. Dans ce laps de temps, FinDev Canada élaborera un cadre de gestion du capital.

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

(en millions de dollars canadiens)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Salaires et avantages	1,0	5,9	6,4	8,0	8,4	9,0	9,5	10,2
Services professionnels	0,9	1,1	2,6	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9
Dotations aux amortissements	-	0,4	0,1	0,3	0,4	0,6	0,7	0,8
Occupation	-	0,4	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
Systèmes	-	0,1	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Marketing et communications	0,1	0,7	1,1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8
Frais de déplacements et d'accueil	0,1	0,5	0,5	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1
Autres	-	0,3	0,8	0,7	0,9	0,7	0,8	0,8
Total des charges administratives	2,1	9,4	12,5	14,6	15,3	16,0	16,8	17,6

PRÉVISIONS 2018

Les charges administratives devraient être en hausse de 3,1 millions de dollars par rapport au plan de 2018, notamment en raison du report à 2018 de certains travaux de base qui devaient être réalisés en 2017, à la création de FinDev Canada.

PLAN D'ENTREPRISE 2019

FinDev Canada cible des charges administratives de 14,6 millions de dollars pour 2019. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2019 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter à mesure que FinDev Canada accueille de nouveaux employés. Les salaires et avantages comprennent aussi la rétrofacturation des salaires et avantages d'EDC liés à son appui à FinDev Canada.
- Le coût des services professionnels représente essentiellement les honoraires de services-conseils relatifs à l'amélioration continue des activités, ainsi que les frais juridiques liés à l'exploration de nouveaux marchés et à la conception de normes de documentation des transactions.
- Des coûts de marketing et de communications seront engagés pour faire connaître la marque de l'entité et créer des débouchés qui viendront soutenir le développement durable des économies émergentes. Cette catégorie comprend aussi le coût de la communication d'information sur les activités de FinDev Canada à l'intention des principales parties prenantes.
- Les frais de déplacement devraient augmenter en 2019. Pour atteindre ses objectifs d'affaires, FinDev Canada doit être présente sur ses marchés cibles à plusieurs étapes des transactions. Bien qu'elle entende tirer parti de ses partenariats et de la technologie pour réduire ses déplacements, son succès repose, à plusieurs égards, sur l'expertise qu'une présence locale aide à acquérir au fil du temps. Lorsque FinDev Canada aura gagné en maturité et que son portefeuille aura pris de l'ampleur, les frais de déplacement par rapport au revenu devraient diminuer progressivement.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Voyages	53	435	385	770	820	870	920	970
Accueil	4	10	20	35	35	36	36	36
Conférences	-	100	50	100	101	102	103	104
Total	57	545	455	905	956	1 008	1 059	1 110

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Total des dépenses de voyages et d'accueil	57	545	455	905	956	1 008	1 059	1 110
Total des charges administratives	2 137	9 441	12 509	14 608	15 291	16 023	16 793	17 577
Dépenses de voyages et d'accueil, en pourcentage du total des charges administratives	2,7 %	5,8 %	3,6 %	6,2 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations*	-	1,3	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Technologies de l'information	-	2,1	0,2	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Total des dépenses d'investissement	-	3,4	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

* 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 0,5 million de dollars figurant dans les prévisions de 2018 concernent les améliorations locatives et les achats liés à l'ouverture du bureau de FinDev Canada à Montréal.

Les dépenses d'investissement en technologies de l'information devraient s'élever à 0,2 million de dollars en 2018 et à 0,7 million de dollars en 2019, et seront consacrées à l'achat et à l'amélioration des technologies requises.

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

ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT

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

STRATÉGIE D'EMPRUNT

EDC a fourni pour la première fois des capitaux à FinDev Canada en 2018 avec une injection de 100 millions de dollars. Deux autres injections du même montant auront lieu en 2019 et en 2020. EDC pourrait accorder du financement par emprunt à FinDev Canada ou décider de lui fournir des capitaux supplémentaires. L'équipe de la Trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

FinDev Canada applique rigoureusement les exigences législatives et les politiques du gouvernement du Canada afin de protéger l'organisation, ses employés et le gouvernement contre les potentielles conséquences d'ordre juridique ou financier ou de réputation.

FinDev Canada a élaboré une gamme complète de politiques et établi des objectifs opérationnels conçus expressément pour satisfaire aux exigences législatives et respecter les politiques qui s'appliquent à ses activités. Une première liste d'obligations de conformité a été établie avant le début des activités de FinDev Canada pour garantir que celles-ci fassent l'objet de contrôles appropriés. De plus, EDC étudie systématiquement tous les nouveaux projets de loi déposés au Parlement afin d'assurer sa conformité, ainsi que celle de FinDev Canada, à toutes les nouvelles exigences fédérales.

En tant qu'organisation œuvrant dans le financement du développement, FinDev Canada est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes de l'industrie venant de divers territoires, ce qui se traduit par un vaste éventail d'obligations de conformité. Afin de gérer les risques de non-conformité découlant de ces nombreuses obligations, FinDev Canada a adopté une approche relative à la gestion des risques de non-conformité semblable à celle d'EDC, et profite de l'appui de l'Équipe de la conformité et de l'éthique de la Société.

FinDev Canada harmonisera ses pratiques avec celles d'EDC lorsque c'est pertinent de le faire au vu de son mandat et de son contexte opérationnel; c'est le cas notamment des directives fournies à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), en particulier les suivantes :

- La directive émise en 2008 demandant à EDC de prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui elle prête ou offre des avantages en accord avec la politique du gouvernement d'améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales.
- La directive émise en juillet 2015 demandant à EDC et à d'autres sociétés d'État fédérales d'harmoniser leurs politiques, leurs lignes directrices et leurs pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor d'une manière qui soit conforme à leurs obligations légales. FinDev Canada fera régulièrement état de ses pratiques en matière de voyages et d'accueil dans son Plan d'entreprise et son rapport annuel.
- La directive émise en 2014 exigeant que certaines sociétés d'État réforment leurs régimes de retraite. Tous les employés de FinDev Canada sont des employés d'EDC en détachement auprès de sa filiale, et sont donc assujettis aux mêmes pratiques de gestion des ressources humaines. EDC adhère aux principes qui sous-tendent cette directive et a d'ailleurs déjà pris des mesures dans l'esprit de ces réformes, par exemple en augmentant les cotisations des employés au régime de pension à prestations déterminées et en repoussant l'âge de la retraite des employés qui cotisent au régime de retraite à cotisations déterminées engagés depuis 2015. Des renseignements supplémentaires portant sur la mise en place de cette directive se trouvent dans le Plan d'entreprise d'EDC.

ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

FinDev Canada s'est engagée à établir des relations basées sur la confiance et la responsabilité avec ses parties prenantes, ce qui passe par la communication rapide d'informations exactes. La notion de transparence a été l'un des points importants soulevés par les parties prenantes de FinDev Canada lors des rencontres de pré-lancement. L'établissement d'une Politique de divulgation (la Politique) était essentiel à la création de FinDev Canada. Elle a été approuvée par le conseil d'administration de FinDev Canada en décembre 2017, avant que l'organisation ne commence à exercer ses activités. FinDev Canada continuera d'évoluer et de renforcer cette politique au fil de la croissance de ses activités et de la complexification de son organisation.

Ces efforts de transparence visent à donner accès à l'information tout en respectant le secret des affaires des clients de FinDev Canada. La Politique définit la façon dont l'organisation divulgue publiquement une grande quantité d'information sur des transactions, ce qui lui permet de se positionner comme chef de file, parmi les meilleurs, en proposant de divulguer les transactions qu'elle souhaite réaliser avant qu'elles ne soient conclues. FinDev Canada rendra régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, et plus précisément sur sa performance à l'égard des retombées sur le développement, et fournira des renseignements relatifs à toutes les transactions réalisées.

Outre de l'information sur les transactions, FinDev Canada publie également sur son site Web :

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

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

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

L'égalité des sexes se trouve au cœur des priorités de FinDev Canada, notamment en ce qui concerne ses activités à titre d'institution financière dans un contexte de financement du développement, mais aussi ses propres pratiques.

Comme mentionné dans le présent Plan d'entreprise, FinDev Canada examinera tous ses placements du point de vue de l'égalité des sexes, ce qui lui permettra de se démarquer des autres organisations du secteur. Elle a conçu des outils et pratiques de présélection qui serviront à concrétiser cet objectif. FinDev Canada a créé un poste responsable de l'enjeu de l'égalité des sexes dont le titulaire aura de nombreuses responsabilités, notamment les suivantes :

- Échanger activement avec des spécialistes à l'échelle mondiale pour se tenir au fait des pratiques exemplaires du secteur, et contribuer à celles-ci.
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies et des priorités de FinDev Canada dans le but de générer des retombées durables.
- Fournir une expertise et des outils pour appuyer les clients et les partenaires, ainsi que le travail de ses collègues.
- Collaborer à l'évaluation de chaque transaction afin de s'assurer qu'elle respecte les objectifs fixés.
- FinDev Canada prêchera par l'exemple en mettant l'égalité des sexes au cœur de ses propres pratiques de gestion. Son processus d'embauche et sa méthode de gestion créeront une culture d'égalité des chances et de progression (voir la section Diversité et équité en matière d'emploi).

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La diversité et l'inclusion font partie intégrante du travail de FinDev Canada, qui vient en aide aux entreprises dans les pays en développement. Ces valeurs seront aussi reflétées dans ses propres pratiques.

FinDev Canada s'appuie sur sa société mère pour la gestion des ressources humaines, et bénéficie donc par le fait même de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le fait qu'EDC ait été choisie comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité en 2018 témoigne des efforts constants qu'elle déploie pour accroître la diversité de son organisation depuis des années.

Comptant une majorité de femmes, l'équipe de départ de FinDev Canada reflète ainsi une grande ouverture d'esprit à l'égard de la diversité des genres. Au fil de la croissance de son équipe, FinDev Canada cherchera à accroître la diversité de son organisation en favorisant l'embauche de personnes originaires des pays dans lesquels elle exerce ses activités ou ayant un lien avec ces derniers. Dans le but d'instiller une culture d'égalité et d'ouverture, FinDev Canada a choisi de faire de son bureau de Montréal un espace de travail à aire ouverte avec des postes identiques pour tous les employés, y compris la haute direction.

QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada ne mènera ses activités qu'à l'extérieur du Canada. Par l'intermédiaire de son processus de contrôle préalable relatif aux questions environnementales, sociales et liées à la gouvernance, elle prêtera une attention particulière à l'incidence des activités de ses clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. FinDev Canada cherchera aussi, par le soutien qu'elle apporte aux entreprises locales, à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, y compris les communautés autochtones.

